МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Організаційне забезпечення ефективності міжнародної діяльності ПрАТ «Фармак»»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Мощанець Валентин Анатолійович
Керівник : професор кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор
Маркова С. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Мощанець Валентин Анатолійович

1. Тема роботи «Організаційне забезпечення ефективності міжнародної діяльності ПрАТ «Фармак»»
керівник роботи: Маркова С. В., професор кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФАРМАК»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
11 таблиць
2 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С. В.		
2	Маркова С. В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ В. А. Мощанець
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 46 стор., 11 табл., 2 рис., 35 джерел .

Об’єкт дослідження – міжнародна діяльність ПрАТ «Фармак» як провідного вітчизняного фармацевтичного підприємства.

Предмет дослідження – система організаційного забезпечення ефективності міжнародної діяльності ПрАТ «Фармак», що включає структуру управління, процеси планування, координації та контролю.

Методи дослідження – аналіз і синтез, індукція та дедукція, фінансово-економічний аналіз, графічні методи, а також інструменти стратегічного аналізу.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та практичне удосконалення організаційного забезпечення ефективності міжнародної діяльності ПрАТ «Фармак» на основі комплексного аналізу зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства.

У межах теоретичного аналізу уточнено сутність міжнародної діяльності як сукупності господарських операцій із руху товарів, капіталу та знань через національні кордони. Визначено основні елементи організаційного забезпечення, що охоплюють структурну, функціональну, інформаційну, правову та кадрову складові. Обґрунтовано роль організаційних механізмів у забезпеченні стійкості фармацевтичного бізнесу в умовах глобальної конкуренції.

Під час аналізу практичної діяльності встановлено, що ПрАТ «Фармак» демонструє високу фінансову стійкість: у 2024 році чистий дохід зріс на 11,48% і досяг 10,8 млрд грн, а чистий прибуток перевищив 1,63 млрд грн. Експортна виручка стабільно формує близько чверті доходів компанії (25,3% у 2024 році), забезпечуючи присутність продукції у понад 60 країнах світу. Компанія зберігає позитивне зовнішньоторговельне сальдо, попри високу залежність від імпорту сировини.

За результатами оцінки ефективності виявлено високу рентабельність експортних операцій за валовим прибутком, яка у 2023 році становила близько 126%. Стратегічний аналіз за методом SPACE визначив агресивну або конкурентну позицію підприємства, що потребує активного використання фінансових ресурсів для розширення міжнародної присутності та диверсифікації ризиків воєнного часу.

Практична значущість роботи полягає у розробці заходів щодо створення централізованого офісу міжнародних операцій, розвитку регіональних хабів управління та інтеграції R&D-активності з вимогами конкретних зарубіжних ринків. Очікуваний економічний ефект від покращення координації підрозділів може забезпечити додатковий приріст експортної виручки на рівні 3%.

МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЕКСПОРТ, ФАРМАЦЕВТИЧНА ГАЛУЗЬ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 46 pages, 11 tables, 2 figures, 35 sources.

The object of the study is the international activities of PrJSC "Farmak" as a leading domestic pharmaceutical enterprise.

The subject of the study is the system of organizational support for the effectiveness of the international activities of PrJSC "Farmak", which includes the management structure, planning, coordination and control processes.

Research methods are analysis and synthesis, induction and deduction, financial and economic analysis, graphical methods, as well as strategic analysis tools.

The purpose of the study is theoretical justification and practical improvement of the organizational support for the effectiveness of the international activities of PrJSC "Farmak" based on a comprehensive analysis of the external environment and internal potential of the enterprise.

Within the framework of the theoretical analysis, the essence of international activities as a set of economic operations on the movement of goods, capital and knowledge across national borders is clarified. The main elements of organizational support are identified, covering structural, functional, informational, legal and personnel components. The role of organizational mechanisms in ensuring the sustainability of the pharmaceutical business in the conditions of global competition is substantiated.

During the analysis of practical activities, it was found that PrJSC "Farmak" demonstrates high financial stability: in 2024, net income increased by 11.48% and reached UAH 10.8 billion, and net profit exceeded UAH 1.63 billion. Export revenue stably forms about a quarter of the company's income (25.3% in 2024), ensuring the presence of products in more than 60 countries around the world. The company maintains a positive foreign trade balance, despite high dependence on raw material imports.

The results of the efficiency assessment revealed high profitability of export operations in terms of gross profit, which in 2023 was about 126%. Strategic analysis using the SPACE method identified an aggressive or competitive position of the enterprise, which requires active use of financial resources to expand its international presence and diversify wartime risks.

The practical significance of the work lies in the development of measures to create a centralized office for international operations, develop regional management hubs, and integrate R&D activities with the requirements of specific foreign markets. The expected economic effect of improving coordination between departments can provide an additional 3% increase in export revenue.

INTERNATIONAL ACTIVITIES, ORGANIZATIONAL SUPPORT, EFFICIENCY, EXPORT, PHARMACEUTICAL INDUSTRY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 11
1.1 Економічна сутність та значення міжнародної діяльності підприємства 11
1.2 Організаційне забезпечення міжнародної діяльності 13
1.3 Показники та методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародної діяльності підприємства 16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФАРМАК» 22
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Фармак» 22
2.2 Дослідження конкурентного середовища міжнародної діяльності ПрАТ «Фармак» 26
2.3 Ефективність імпортної та експортної діяльності ПрАТ «Фармак» 30
2.4 Обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку міжнародної діяльності ПрАТ «Фармак» 34
ВИСНОВКИ 38
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 41

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем інтернаціоналізації господарських зв’язків, зростанням конкуренції на глобальних ринках та посиленням ролі фармацевтичної галузі як стратегічно важливого сектора для забезпечення національної безпеки, охорони здоров’я та стійкості соціально-економічного розвитку. Для українських фармацевтичних підприємств, що функціонують в умовах повномасштабної війни, нестабільності внутрішнього попиту та регуляторних змін, вихід на зовнішні ринки стає не лише джерелом додаткових доходів, а й механізмом диверсифікації ризиків, залучення інвестицій та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

ПрАТ «Фармак» уже багато років посідає провідні позиції на фармацевтичному ринку України, є беззаперечним лідером аптечних та госпітальних продажів у грошовому вимірі та демонструє стійку тенденцію до розширення міжнародної присутності. За даними профільних видань, частка компанії на ринку лікарських засобів та дієтичних добавок у 2023–2025 роках перевищує 5,5% і має тенденцію до зростання. У 2025 році продукція «Фармак» експортувалася більш ніж у 60 країн світу, включаючи ринки Європейського Союзу, країн Близького Сходу, Азії, Африки, Центральної та Південної Америки, а географія експорту поповнилася новими країнами, зокрема Йорданією, Пакистаном, Новою Зеландією.

Актуальність теми роботи зумовлена тим, що, незважаючи на високі фінансові результати та значний експортний потенціал, ефективність міжнародної діяльності фармацевтичного підприємства вирішальною мірою залежить від якості організаційного забезпечення: побудови системи управління, розподілу повноважень між функціональними підрозділами, взаємодії з іноземними представництвами, системи прийняття рішень та внутрішніх бізнес-процесів. В умовах воєнних ризиків, ускладнення логістики,

валютних коливань та посилення регуляторного впливу держава фактично змушує виробників адаптувати стратегії, змінювати горизонти планування, удосконалювати механізми управління міжнародною діяльністю.

Теоретичні та практичні аспекти управління міжнародною діяльністю підприємств в умовах сучасних глобальних викликів перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, загальні питання стратегування та розвитку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств в умовах високої невизначеності та трансформації ринків досліджено у працях А. Абдуллаєвої [1], К. Болдовської [4], А. Олішевської та Д. Куліш [20]. Особливості здійснення міжнародних операцій під час дії воєнного стану та в умовах глобалізаційних процесів розкриті в наукових доробках Л. Гринів, Г. Михайлів [9], М. Матвеєва, В. Лебедченка та Г. Гайдай [16].

Проблематика цифрової трансформації бізнес-процесів у сфері ЗЕД та впровадження інноваційних інструментів менеджменту висвітлена в роботах О. Баули [3], О. Бур'ян [5], Н. Глєбової [8], А. Дунської, О. Пінчук [12] та С. Савчук [24, 25]. Питання антикризового управління, оцінки ризиків та забезпечення економічної безпеки суб'єктів ЗЕД ґрунтовно опрацьовані О. Ільїним [13], В. Нехаєм [19] та О. Чорненькою [31, 32].

Специфіку функціонування та стратегічні пріоритети розвитку саме фармацевтичного сектору України, а також оцінку ефективності збутової діяльності профільних підприємств аналізували А. Андрющенко [2], О. Гарматюк [7], Л. Шимановська-Діанич, О. Лозова та І. Юрко [35].

Водночас, попри наявність вагомих напрацювань, потребує додаткового дослідження питання комплексного організаційного забезпечення міжнародної діяльності великих фармацевтичних компаній, таких як ПрАТ «Фармак», з урахуванням необхідності одночасної адаптації до регуляторних вимог ЄС та подолання логістичних й інфраструктурних обмежень воєнного часу.

Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному удосконаленні організаційного забезпечення ефективності міжнародної діяльності ПрАТ «Фармак» на основі комплексного аналізу зовнішнього та

внутрішнього середовища підприємства і розроблення рекомендацій щодо підвищення результативності його міжнародної присутності.

Досягнення поставленої мети передбачає послідовне розв'язання таких завдань:

уточнити сутність та зміст міжнародної діяльності підприємства і розкрити роль організаційного забезпечення у забезпеченні її ефективності;

систематизувати основні елементи організаційного забезпечення міжнародної діяльності та узагальнити методичні підходи до оцінювання її результативності;

здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Фармак» з акцентом на міжнародний компонент;

проаналізувати зовнішнє середовище, конкурентні позиції та споживчі характеристики ринків присутності;

здійснити SWOT- та SPACE-аналіз організаційного забезпечення міжнародної діяльності;

обґрунтувати стратегічні альтернативи розвитку;

запропонувати напрями удосконалення організаційного забезпечення міжнародної діяльності ПрАТ «Фармак» та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є міжнародна діяльність ПрАТ «Фармак» як провідного українського фармацевтичного підприємства.

Предметом дослідження виступає система організаційного забезпечення ефективності міжнародної діяльності ПрАТ «Фармак», що включає структуру управління, процеси планування, координації, контролю та взаємодії із закордонними ринками.

Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність ПрАТ «Фармак», офіційні матеріали компанії, її публічна звітність, новини та прес-релізи, а також аналітичні огляди фармацевтичного ринку України. Додатково використано нормативно-правові акти, статистичні дані, монографічні та

навчально-методичні джерела з проблем міжнародної діяльності та менеджменту.

Методичний інструментарій дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, індукція та дедукція, методи порівняння та групування, економіко-статистичні та графічні методи, фінансовий аналіз, матричні методи стратегічного аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання висновків та рекомендацій для удосконалення організаційної побудови та системи управління міжнародною діяльністю ПрАТ «Фармак», підвищення ефективності використання його експортного потенціалу, оптимізації портфеля ринків і продуктів.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність та значення міжнародної діяльності підприємства

Міжнародна діяльність підприємства у широкому розумінні означає сукупність його господарських операцій, пов’язаних з рухом товарів, послуг, капіталу, технологій та знань через національні кордони. Для промислових і, зокрема, фармацевтичних виробників міжнародна діяльність найчастіше проявляється у формі експорту та імпорту товарів, створення зарубіжних дочірніх структур, спільних підприємств, ліцензійних угод, контрактного виробництва, науково-технічної та інноваційної кооперації.

Таблиця 1.1 – Сутність міжнародної діяльності підприємства [10, 15, 17, 18]

Рівень аналізу	Економічний зміст	Форми міжнародної діяльності	Результати
Мікрорівень (підприємство)	Створення та привласнення доданої вартості через операції на зовнішніх ринках; оптимізація «ціна–витрати–ризик» у міжнародному середовищі	Експорт/імпорт; міжнародна кооперація; контрактне виробництво; ліцензування; франчайзинг; сервіс/аутсорсинг	Зростання виручки й прибутку; ефект масштабу; доступ до дешевших/якісніших ресурсів; посилення конкурентоспроможності
Мезорівень (галузь/ланцюг постачання)	Інтеграція підприємства у глобальні ланцюги створення вартості (GVC); стандартизація та кооперація між учасниками ринку	Участь у GVC; міжнародна логістика; кластерні/партнерські програми; спільні проєкти з постачальниками/ дистриб’юторами	Підвищення продуктивності галузі; поширення стандартів якості; стабілізація постачань; скорочення транзакційних витрат
Макрорівень (національна економіка)	Формування зовнішньоторговельних потоків, валютних надходжень, інвестицій	Експортно-імпортні потоки; залучення ПІІ; технологічний трансфер; міжнародні стандарти/сертифікація	Зростання конкурентоспроможності країни; зайнятість; податкові надходження; модернізація

З теоретичного погляду міжнародна діяльність розглядається як один із рівнів інтернаціоналізації підприємства, що передує формуванню транснаціональних структур і глобальних корпорацій. У працях з міжнародного менеджменту підкреслюється, що в міру розширення географії операцій підприємства змінюються вимоги до його системи управління, ускладнюється організаційна структура, посилюється роль координуючих механізмів, стандартизації та регламентації процесів.

Таблиця 1.2 – Значення міжнародної діяльності для підприємства [10, 15, 17, 18, 26, 27]

Напрям впливу	Економічний ефект (що покращується)	Тип операції	Потенційні ризики
Дохід і ринки збуту	Зростання виручки, розширення клієнтської бази, підвищення маржинальності на окремих ринках	Експорт у країни з вищою платоспроможністю	Падіння попиту, конкуренція, торговельні бар’єри
Витрати та ресурсна база	Зниження витрат або стабілізація якості/постачання через альтернативних постачальників	Імпорт сировини/ обладнання, міжнародні закупівлі	Логістичні збої, зростання фрахту, митні затримки
Фінансові результати та валюта	Оптимізація грошових потоків, підвищення ліквідності та прогнозованості розрахунків	Контракти у валюті, відстрочка платежу, акредитив	Валютний ризик, ризик неплатежу, банківські обмеження
Інновації та технології	Підвищення продуктивності, якісні зміни продукту/процесів, технологічне оновлення	Ліцензія, спільний проєкт R&D, купівля обладнання	Технологічна залежність, витік know-how, невідповідність стандартам
Репутація і бренд	Посилення довіри, розширення каналів збуту, підвищення цінової премії	Вихід на маркетплейси/ мережі, міжнародні виставки	Репутаційні втрати, санкційні/етичні ризики
Регуляторика та сталість	Доступ до ринків із високими вимогами; довгострокова стійкість бізнес-моделі	Експорт у країни з жорсткими технічними/ екологічними нормами	Нетарифні бар’єри, штрафи, відмова у доступі на ринок

Міжнародна діяльність надає підприємству низку переваг. Вона дозволяє диверсифікувати збут за рахунок виходу на нові ринки, зменшити залежність від коливань внутрішнього попиту, отримати доступ до більш ємних та платоспроможних сегментів, залучати сучасні технології й управлінські практики, використовувати масштаби виробництва для зниження витрат. Для фармацевтичних компаній міжнародна присутність також означає можливість брати участь у глобальних дослідженнях, впроваджувати інноваційні лікарські форми, працювати з найжорсткішими регуляторними вимогами та підтверджувати відповідність міжнародним стандартам якості.

Водночас міжнародна діяльність супроводжується специфічними ризиками: валютними, політичними, регуляторними, логістичними, культурними. Для українських підприємств до цього додаються ризики, пов’язані з воєнними діями, руйнуванням інфраструктури, обмеженням логістичних коридорів, посиленням державного регулювання цін та умов обігу лікарських засобів. Це обумовлює підвищені вимоги до організації управління міжнародною діяльністю, її планування, контролю та координації [28].

Для фармацевтичних підприємств значення міжнародної діяльності посилюється також необхідністю окупності значних інвестицій у дослідження і розробки, модернізацію виробничих потужностей та отримання ліцензій. Без виходу на зовнішні ринки та використання ефекту масштабу окупити подібні інвестиції значно складніше.

1.2 Організаційне забезпечення міжнародної діяльності

Організаційне забезпечення міжнародної діяльності підприємства можна розглядати як сукупність організаційних структур, регламентів, процедур, інформаційних потоків, систем мотивації та відповідальності, які забезпечують планування, реалізацію та контроль міжнародних операцій у відповідності до стратегічних цілей підприємства.

У науковій літературі наголошується, що метою організаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності є формування такої організаційної структури, яка відповідає загальним цілям підприємства та створює умови для стійкого розвитку міжнародної діяльності. При цьому ключовими принципами виступають орієнтація на споживача, економічна та соціальна доцільність виходу на зовнішні ринки, комплексність і спадковість планування, стимулювання міжнародної активності персоналу [29].

Таблиця 1.3 – Основні елементи організаційного забезпечення міжнародної діяльності підприємства [14, 30, 33]

Елемент	Зміст	Результат
Структурне забезпечення	Побудова підрозділів, що відповідають за міжнародну діяльність, визначення підпорядкованості та каналів комунікації	Узгодженість дій, скорочення часу прийняття рішень
Функціональне забезпечення	Розподіл функцій між маркетингом, продажами, логістикою, фінансами, юридичною службою у частині міжнародних операцій	Зниження дублювання функцій, підвищення якості рішень
Інформаційне забезпечення	Системи збирання, обробки та аналізу інформації про зовнішні ринки, контрагентів, ризики	Обґрунтовані стратегічні та оперативні рішення
Правове забезпечення	Забезпечення відповідності операцій нормам національного та міжнародного права, регуляторним вимогам цільових ринків	Зменшення правових ризиків, недопущення санкцій
Кадрове забезпечення	Підбір, навчання та мотивація персоналу, компетентного в питаннях міжнародної торгівлі та регулювання	Підвищення професіоналізму та відповідальності за результати
Ризик-менеджмент	Виявлення, оцінка та мінімізація ризиків, пов’язаних із міжнародною діяльністю	Підвищення стійкості до зовнішніх шоків

До основних елементів організаційного забезпечення міжнародної діяльності підприємства доцільно віднести: організаційну структуру управління (лінійно-функціональну, дивізіональну, матричну, мережеву), спеціалізовані підрозділи з міжнародної діяльності; систему розподілу повноважень та відповідальності між головним офісом і зарубіжними представництвами; регламенти взаємодії підрозділів при здійсненні експортно-імпортних операцій;

інформаційно-аналітичне забезпечення (маркетингові дослідження, моніторинг ринку, звітність); систему планування та бюджетування міжнародних операцій; систему управління ризиками; кадрове забезпечення та систему мотивації персоналу, залученого до міжнародних проєктів.

Схематично місце організаційного забезпечення в системі управління міжнародною діяльністю можна подати як систему, що поєднує стратегічний рівень (визначення цілей і політики), тактичний рівень (планування продуктово-ринкових комбінацій) та операційний рівень (щоденне управління контрактами, логістикою, розрахунками).

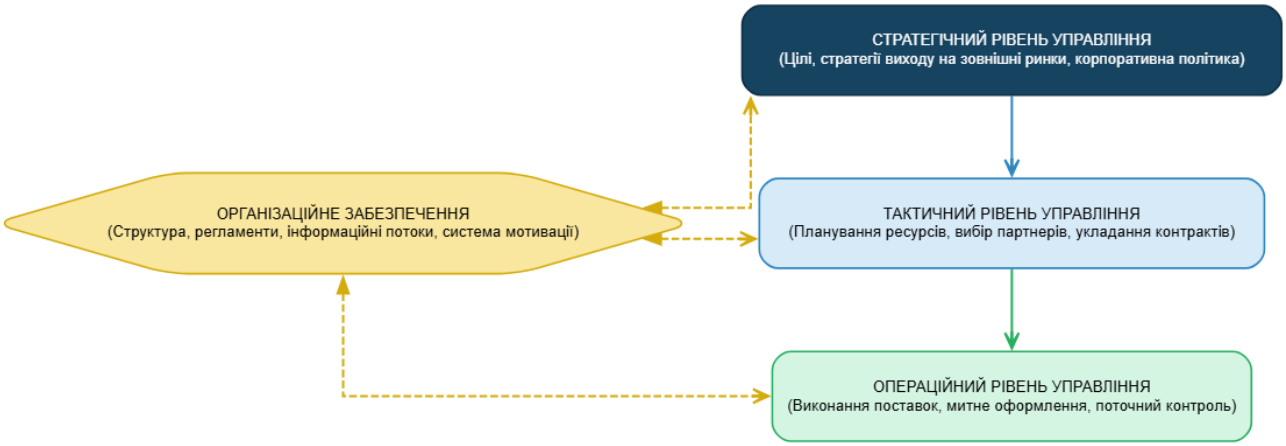


Рис. 1.1 – Місце організаційного забезпечення у системі управління міжнародною діяльністю підприємства [14, 30, 33]

У практиці виділяють кілька типових моделей організації міжнародної діяльності: центрально орієнтована (коли ключові рішення концентруються у головному офісі), регіонально орієнтована (де створюються регіональні хаби) та глобально інтегрована (з використанням матричних структур за продуктами та регіонами). Для фармацевтичних компаній характерним є поєднання централізованого управління портфелем продуктів і децентралізованого управління збутом на локальному рівні, з огляду на специфіку регулювання, вимоги до реєстрації лікарських засобів та особливості попиту в окремих країнах.

1.3 Показники та методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародної діяльності підприємства

Ефективність міжнародної діяльності підприємства доцільно оцінювати комплексно, поєднуючи фінансові та нефінансові показники. У наукових працях пропонуються різні підходи до оцінювання результативності зовнішньоекономічної діяльності, зокрема: аналіз динаміки експортної виручки та її частки у загальному обсязі продажів; оцінювання прибутковості експортних операцій; аналіз структури та географії експорту; оцінка стабільності та диверсифікації ринків; аналіз ефективності використання ресурсів у міжнародних операціях.

Таблиця 1.4 – Основні показники оцінювання ефективності міжнародної діяльності підприємства [6, 11, 34]

Група показників	Показники	Характеристика
Обсяги діяльності	Обсяг експортної виручки; частка експорту в загальному обсязі продажів	масштаб міжнародної діяльності
Прибутковість	Рентабельність експортних продажів; частка прибутку від міжнародних операцій	Відображають економічний ефект міжнародної діяльності
Ринкова позиція	Частка підприємства на зовнішніх ринках; місце у рейтингах; кількість країн присутності	конкурентну позицію та ступінь інтернаціоналізації
Ризики та стійкість	Ступінь диверсифікації ринків; залежність від окремих клієнтів чи регіонів	Показують стійкість до зовнішніх шоків
Організаційна ефективність	Тривалість циклу укладання та виконання контрактів; рівень узгодженості дій підрозділів	Відображають якість організаційного забезпечення

З позиції організаційного забезпечення особливий інтерес становлять показники, які відображають не лише кінцевий фінансовий результат, а й ефективність процесів: тривалість і надійність логістичних ланцюгів, своєчасність постачань, рівень виконання планів продажів за окремими ринками, ефективність використання ресурсів закордонних представництв, швидкість реакції на регуляторні зміни.

Таблиця 1.5 – Показники оцінювання ефективності ЗЕД [6, 11, 34]

Група	Показник	Розрахунок
Фінансові результати експортних операцій	Прибуток від експортної операції	Пе = Ve − Ce, де Ve — експортна виручка (у базовій валюті), Ce — повні експортні витрати
	Рентабельність експорту	Re = Пе / Ce × 100%
	Маржинальність експорту	Me = Пе / Ve × 100%
Порівняльна ефективність	Додатковий ефект експорту	ΔП = Пе − Пd, де Пd — прибуток від альтернативного внутрішнього продажу (за співставних обсягів)
	Індекс цінової/витратної переваги	I = (Ve/ Q) / (Vd/ Q) або порівняння собівартості на одиницю
Ефективність імпортних операцій	Економічний ефект імпорту	Eimp = (Palt − Planded) × Q, де Palt — ціна внутрішнього аналога, Planded — повна “landed cost” імпорту
	Повна вартість імпорту (landed cost)	Ціна постачальника + фрахт/страхування + митні платежі + брокер + склад/доставка + фінансування
Валютно-фінансова ефективність і ризики	Валютний результат	Курсові різниці + результат конвертацій/хеджу за контрактом
	Частка витрат/доходів у валюті	Валютні надходження/витрати / загальні
Оборотність і ліквідність у ЗЕД	DSO/DPO/CCC (для ЗЕД)	Дні дебіторки / кредиторки / грошового циклу (окремо для експорт-імпорт потоків)
Операційна/логістична ефективність	OTIF, lead time, витрати логістики	% поставок “вчасно й у повному обсязі”; середній час циклу; логістичні витрати / виручка
Ринкова та стратегічна ефективність	Частка експорту; геодиверсифікація	Export share = Ve / Vtotal; індекс концентрації ринків (напр., HHI)
Комплаєнс/якість	Витрати/втрати від невідповідності	штрафи, повернення, рекламації, додаткові сертифікації

Отже, оцінювання ефективності міжнародної діяльності підприємства варто трактувати як систему вимірювання результатів і витрат зовнішньоекономічних операцій у зіставних умовах, коли всі доходи та витрати приведені до єдиної валюти й однакових умов поставки та розрахунків. Економічний сенс такої оцінки полягає в тому, щоб встановити, чи створює

міжнародна активність додану вартість порівняно з альтернативами, наскільки вона стійка до ризиків і чи підтримує стратегічні цілі підприємства на зовнішніх ринках.

Базовим ядром показників виступають фінансові індикатори за конкретним контрактом або напрямом. Прибуток експортної операції доцільно визначати як різницю між експортною виручкою та повними експортними витратами: $\Pi_e = V_e - C_e$, де V_e— виручка в базовій валюті, а C_e— повні витрати експорту. Для порівняння ринків і каналів збуту застосовують рентабельність експорту $R_e = \Pi_e / C_e \times 100\%$і маржинальність експорту $M_e = \Pi_e / V_e \times 100\%$. Принципово важливо, щоб C_eохоплювала не лише виробничу собівартість, а й логістику, страхування, митні та брокерські послуги, сертифікацію, банківські комісії, витрати на просування на конкретному ринку, а також вартість фінансування відстрочки платежу [24].

Щоб оцінка була управлінською, фінансовий результат експорту доцільно зіставляти з внутрішньою альтернативою. У цьому разі обчислюють додатковий ефект експорту як різницю між прибутком від експорту та прибутком від умовного продажу на внутрішньому ринку за співставного обсягу й витратної бази: $\Delta\Pi = \Pi_e - \Pi_d$. Таке порівняння дозволяє обґрунтовано відповісти, чи справді експорт є кращим використанням ресурсу продукції, ніж реалізація всередині країни, і які саме чинники формують перевагу або відставання.

Для імпортних операцій логіка оцінювання зосереджується на понятті повної “приземленої” вартості імпорту, яка відображає реальну ціну ресурсу на складі підприємства з урахуванням усіх супутніх витрат. Саме повна вартість імпорту є коректною базою для зіставлення з внутрішніми постачальниками або замінниками. Економічний ефект імпорту часто доцільно вимірювати через різницю між ціною альтернативи та повною вартістю імпорту, помножену на обсяг закупівлі: $E_{imp} = (P_{alt} - P_{landed}) \times Q$. Такий показник демонструє економію або переплату, але в аналітичній інтерпретації його слід доповнювати оцінкою якості, строків і надійності постачання, оскільки дешевший імпорт може

формувати приховані витрати у вигляді простоїв, браку чи зірваних виробничих графіків [27].

Окремий блок становлять показники валютно-фінансової ефективності, адже міжнародні операції створюють валютну експозицію. Доцільно виокремлювати результат, зумовлений зміною курсу та умовами конвертації, і відстежувати частку доходів і витрат у валюті в загальному грошовому потоці. У практиці управління це дає підстави визначати потребу в хеджуванні, валютних застереженнях у контрактах або зміні структури платежів.

Ефективність міжнародної діяльності не вичерпується прибутком, оскільки навіть прибуткові контракти можуть погіршувати ліквідність через тривалі цикли розрахунків. Тому важливо оцінювати оборотність і “заморожування” коштів у ЗЕД через показники днів дебіторської та кредиторської заборгованості, а також тривалості грошового циклу за експортно-імпортними потоками. У парі з цим доцільно аналізувати процесні та логістичні показники, які відображають здатність підприємства виконувати зовнішні зобов’язання без втрат якості та репутації. Тут інформативними є частка поставок, виконаних вчасно й у повному обсязі, середня тривалість циклу постачання, а також частка логістичних витрат у виручці або в собівартості [28].

На рівні ринку й стратегії міжнародної присутності показовими є частка експорту в загальному обсязі продажів та ступінь географічної диверсифікації, оскільки висока концентрація на одному ринку підвищує вразливість до регуляторних змін і кон’юнктурних шоків. Важливим доповненням виступає комплаєнс- та якісний вимір, коли ефективність інтерпретується через витрати й втрати від невідповідності вимогам, зокрема через штрафи, повернення, додаткові сертифікаційні витрати та рекламації, що фактично формує “ціну” нетарифних бар’єрів.

Методично оцінювання ефективності міжнародної діяльності реалізують залежно від управлінського завдання. Коли потрібно прийняти рішення щодо конкретного контракту або поставки, застосовують операційно-калькуляційний

підхід, у межах якого визначається повний фінансовий результат і рентабельність операції на основі повної калькуляції витрат. Якщо акцент робиться на поліпшенні результатів і пошуку відхилень, доцільним є порівняльний підхід із зіставленням показників із планом, попередніми періодами та альтернативними сценаріями поставок і постачальників. У випадках, коли міжнародна активність потребує суттєвих інвестицій у вихід на ринок, канали збуту, сертифікацію або інфраструктуру, ефективність коректно оцінювати інструментами інвестиційного аналізу на основі дисконтованих грошових потоків і сценаріїв [29]. Оскільки міжнародні операції є ризикоємними, практичної цінності набуває ризик-орієнтований підхід, який перевіряє чутливість маржі та грошових потоків до змін курсу, тарифів, фрахту, строків і платіжної дисципліни контрагентів, а висновок робиться з урахуванням найімовірніших і стресових умов. Для системного управління міжнародною діяльністю на рівні підприємства доречним є інтегрований підхід через панель KPI, де фінансові результати доповнюються процесними, клієнтськими та комплаєнс-індикаторами, щоб оцінювати не лише “скільки заробили”, а й “як стабільно та керовано це досягається”.

У роботі доцільно дотримуватися послідовності, за якої спочатку визначається об’єкт оцінювання (контракт, ринок, напрям або підприємство), далі задається база порівняння (внутрішня альтернатива, план, інший постачальник чи маршрут), після чого дані приводяться до зіставних умов за валютою та умовами поставки, виконується повна калькуляція витрат і розрахунок фінансових показників, паралельно оцінюються ліквідність, логістична результативність і ризикові сценарії, а завершальним етапом стає інтерпретація результатів у вигляді управлінських висновків щодо ціни, умов платежу, вибору ринку, маршруту, контрагентів і інструментів зниження ризиків.

Отже, у першому розділі на основі аналізу наукової літератури та методичних підходів було сформувано теоретичне підґрунтя дослідження, що дозволило дійти таких висновків.

Міжнародна діяльність підприємства визначена як комплексна сукупність господарських операцій, пов’язаних із транскордонним рухом товарів, капіталу та технологій, що для фармацевтичної галузі є стратегічним інструментом диверсифікації ризиків та окупності інвестицій у дослідження.

Встановлено, що організаційне забезпечення є ключовим внутрішнім чинником ефективності, оскільки воно формує систему взаємопов’язаних структур, регламентів та інформаційних потоків, які дозволяють підприємству адаптуватися до специфічних вимог іноземних ринків.

Виокремлено основні елементи системи організаційного забезпечення, до яких належать: структурна побудова підрозділів ЗЕД, функціональний розподіл повноважень, інформаційно-аналітична підтримка, правовий супровід та кадровий менеджмент.

Доведено, що для фармацевтичних компаній найбільш доцільною є модель управління, яка поєднує централізацію стратегічних рішень (щодо портфеля продуктів) із децентралізацією оперативних функцій на рівні локальних представництв для швидкого реагування на регуляторні зміни.

Систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності, які передбачають поєднання кількісних фінансових показників (експортна виручка, рентабельність) із якісними індикаторами організаційної зрілості (тривалість логістичних циклів, рівень узгодженості дій підрозділів).

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФАРМАК»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Фармак»

Приватне акціонерне товариство «Фармак» – одне з найбільших фармацевтичних підприємств України, зареєстроване у місті Києві, основний вид діяльності якого – виробництво фармацевтичних препаратів та матеріалів, а також оптова торгівля фармацевтичними товарами. Відповідно до річного звіту за 2024 рік, підприємство відноситься до категорії великих, середня кількість працівників за звітний період становила 2 733 особи, а структура управління є дворівневою та включає наглядову раду і виконавчий орган.

Місія компанії сформульована як сприяння можливості лікування сучасними ефективними лікарськими засобами та підвищення рівня здоров’я і якості життя людей. Візія «Фармак» полягає у позиціонуванні як успішної міжнародної фармацевтичної компанії, лідера української фармацевтичної промисловості з постійно зростаючою часткою ринку та репутацією відповідального бізнесу й надійного партнера [21-23].

Цінності компанії орієнтовані на якість, зростання, професіоналізм, залученість та інноваційність, що узгоджується з високою інвестиційною активністю у дослідження та розробки, модернізацію виробничих потужностей, будівництво інноваційного центру в Києві, а також із залученням молодих науковців до роботи над новими лікарськими засобами.

У матеріалах річної звітності наголошується, що стратегія розвитку «Фармак» передбачає трансформацію з локального лідера в міжнародну компанію. Для цього підприємство системно розвиває мережу іноземних представництв, розширює географію експорту, інвестує у R&D-комплекс і

прагне посилити позиції на ринках з високим рівнем регуляції, насамперед в Європейському Союзі.

Організаційно міжнародна діяльність «Фармак» забезпечується комплексом структур: головний офіс у Києві, виробничі майданчики в Україні та Іспанії, 11 міжнародних представництв у країнах Європи, Азії та Центральної Азії, а також розгалуженою мережею дистриб'юторів у понад 60 країнах світу.

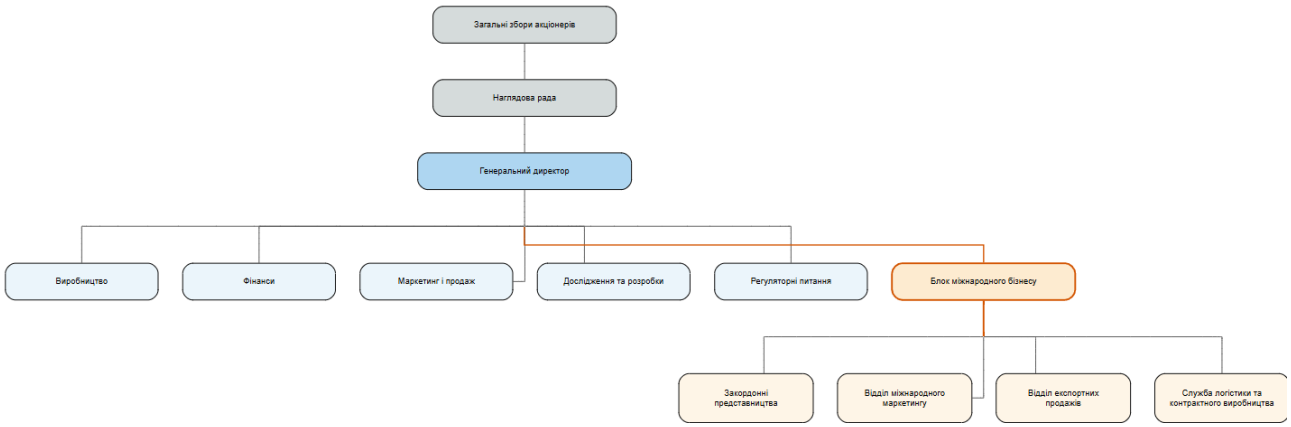


Рис. 2.1 – Схема організаційної структури управління міжнародною діяльністю ПрАТ «Фармак» [21-23]

На чолі систему управління компанією знаходяться загальні збори акціонерів і наглядова рада, нижче – генеральний директор, підпорядковані йому функціональні блоки: виробництво, фінанси, маркетинг і продаж, дослідження та розробки, регуляторні питання, а також блок міжнародного бізнесу, до якого відносяться закордонні представництва, відділ міжнародного маркетингу, відділ експортних продажів, служба логістики та контрактного виробництва.

Треба зазначити, що саме організаційні аспекти взаємодії головного офісу з міжнародними структурами, розподіл функцій між підрозділами та ефективність координації є ключовими чинники успішності міжнародної діяльності «Фармак».

Чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Фармак» за окремою фінансовою звітністю досяг приблизно 10,8 млрд грн, що на 11,48% більше, ніж

у 2023 році, коли обсяг виручки становив близько 9,7 млрд грн. Чистий прибуток підприємства у 2024 році перевищив 1,63 млрд грн, що забезпечило рентабельність продажу на рівні близько 15,2% [21].

За даними галузевих медіа, чистий прибуток «Фармак» у 2023 році становив близько 1,557 млрд грн, що на 18% більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про стійку прибутковість бізнес-моделі компанії, незважаючи на воєнні ризики та знищення складів готової продукції у 2022 році, що спричинило значні одноразові збитки.

Частка експорту у структурі реалізації компанії зберігається на рівні приблизно чверті виручки. В окремій фінансовій звітності за 2024 рік експортна виручка становила понад 2,73 млрд грн, тобто близько 25,3% від загального обсягу продажів. У доларовому виразі частка експорту дещо знизилася: з 28% у 2023 році до 25,6% у 2024 році, що пояснюється як змінами курсу, так і зміщенням фокусу на внутрішній ринок у умовах регуляторних обмежень та воєнних викликів.

Таблиця 2.1 – Динаміка ключових фінансових показників ПрАТ «Фармак» у 2023–2024 роках [21-23]

Показник	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід від реалізації, млрд грн	9,7	10,8
Чистий прибуток, млрд грн	1,56	1,64
Рентабельність продажу, %	16,1	15,2
Частка експорту у виручці, %	28	25,6
Інвестиції в основні засоби та нематеріальні активи, млрд грн	0,73	0,83

Дані свідчать про те, що «Фармак» зберігає високий рівень фінансової стійкості та інвестиційної активності, що створює ресурсну базу для подальшого розвитку міжнародної діяльності. Значні інвестиції у виробничі потужності, інноваційний центр, системи енергозабезпечення, модернізацію складів та R&D підвищують конкурентоспроможність компанії на міжнародних ринках та створюють передумови для освоєння ринків з високими регуляторними вимогами.

Місія та візія «Фармак» відображають поєднання соціальної та бізнес-орієнтації: забезпечення доступу пацієнтів до сучасних і ефективних лікарських засобів та формування успішної міжнародної фармацевтичної компанії, що поєднує лідерство на національному ринку та стійку присутність за кордоном.

Система цінностей, серед яких виділено якість, зростання, професіоналізм, залученість та інновації, задає орієнтири для організаційної культури та формує стандарти поведінки персоналу при взаємодії з партнерами, регуляторами та споживачами на міжнародних ринках.

У річному звіті виділено ключові стратегічні пріоритети розвитку, які безпосередньо стосуються міжнародної діяльності: збереження беззаперечного лідерства на внутрішньому ринку; географічна експансія та розвиток на інших територіях; портфельно-технологічна спеціалізація для досягнення міжнародного успіху; формування компанії, в якій прагнуть працювати, через корпоративну трансформацію.

Вершиною дерева цілей ПрАТ «Фармак» у сфері міжнародного розвитку є стратегічна мета – трансформація з локального лідера у міжнародну компанію. На наступному рівні є чотири стратегічні напрями: зміцнення лідерства на внутрішньому ринку; розширення географії експорту; формування конкурентного портфеля продуктів та технологій; розвиток людського капіталу і корпоративної культури. Кожен із напрямів деталізується в оперативні цілі, наприклад: вихід на нові ринки ЄС та країн Близького Сходу; збільшення частки експорту у виручці; нарощування портфеля складних генеричних препаратів; підготовка досьє до реєстрації в ЄС; створення умов для залучення та утримання висококваліфікованих фахівців[21-23].

У контексті дослідження важливо зазначити, що досягнення таких цілей неможливе без відповідного організаційного забезпечення: побудови ефективної структури управління міжнародними операціями, налагодження взаємодії між R&D, виробництвом, маркетингом, експортом, логістикою та зарубіжними представництвами, а також без розвитку системи управління

ризиками, інформаційного забезпечення та кадрової політики в міжнародному вимірі.

2.2 Дослідження конкурентного середовища міжнародної діяльності ПрАТ «Фармак»

Політико-правове середовище фармацевтичного бізнесу в Україні у 2022–2025 роках визначається, передусім, умовами воєнного стану, значними регуляторними змінами та посиленням контролю за цінами на лікарські засоби. У 2025 році запровадження державного регулювання призвело до втрати українськими фармацевтичними виробниками близько 3–5% виручки, що змусило компанії переглядати плани розвитку, у тому числі щодо міжнародної діяльності. Одночасно реалізується державна програма реімбурсації «Доступні ліки», в якій «Фармак» є одним із ключових постачальників: у 2024 році компанія забезпечувала 17 молекул із 68 у програмі, а її частка у відшкодуваннях сягнула 8,3% у грошах та 6,5% в упаковках.

Для міжнародної діяльності важливими є регуляторні вимоги цільових ринків, процедури реєстрації лікарських засобів, правила фармаконагляду та контролю якості, що визначають необхідність відповідності європейським та міжнародним стандартам [21-23].

Економічні умови в Україні у післявоєнний період залишаються нестабільними: висока інфляція, коливання курсу національної валюти, зниження реальних доходів населення та скорочення внутрішнього ринку внаслідок міграції. Разом з тим, фармацевтичний ринок демонструє зростання. За оцінками аналітичних компаній, обсяг аптечного продажу лікарських засобів у 2024 році перевищив 150 млрд грн, збільшившись приблизно на 17–19% порівняно з 2023 роком, хоча в натуральному виразі спостерігалося незначне скорочення. Це свідчить про подорожчання препаратів і зміщення структури попиту у бік дорожчих ліків.

Для «Фармак» економічне середовище започатковує як ризики (зниження купівельної спроможності, регуляторний тиск), так і стимули до розвитку експорту, диверсифікації валютних надходжень та зміцнення позицій на інших ринках [21-23].

Соціокультурні фактори пов’язані зі зміною структури населення, старінням, поширенням хронічних захворювань, підвищенням вимог до якості фармакотерапії, зростанням уваги до профілактики та здорового способу життя. Умови війни актуалізують попит на препарати для лікування травм, стресу, серцево-судинних захворювань, респіраторних інфекцій. Для міжнародної діяльності важливим є врахування культурних і поведінкових особливостей споживачів на окремих ринках, рівня довіри до українських виробників, значення бренду та рекомендацій лікарів.

Таблиця 2.2 – Основні конкуренти ПрАТ «Фармак» на фармацевтичному ринку України у 2023–2024 роках [21-23]

Компанія	Частка ринку у 2023 р., %	Частка ринку у 2024 р., % (оцінка)	Характеристика позиції
«Фармак»	5,53	≈5,9–6,1	Беззаперечний лідер ринку, широкий портфель препаратів
«Дарниця»	4,85	≈5,5	Потужний вітчизняний конкурент, активний у сегменті генериків
«Артеріум»	≈3,1	3,7	Сильні позиції у низці терапевтичних ніш
Teva	3,33	≈3,3	Міжнародний гравець з потужним портфелем генериків
Acino	3,24	≈3,2	Представник міжнародної групи, активний у низці сегментів

Технологічний розвиток фармацевтичної галузі характеризується цифровізацією процесів, впровадженням складних генеричних препаратів, біотехнологічних активних речовин, сучасних форм доставки лікарських засобів. «Фармак» системно інвестує у дослідження та розробки, створення інноваційного центру, модернізацію технологічного обладнання та автоматизацію процесів, що підвищує його технологічну спроможність конкурувати на міжнародних ринках.

За результатами аналітичних оглядів, «Фармак» протягом тривалого часу очолює рейтинг фармацевтичних компаній України за обсягами аптечних продажів. У 2023 році частка компанії на ринку лікарських засобів і дієтичних добавок становила 5,53%, у 2024 році – близько 5,9% на ринку лікарських засобів, а на кінець року – 6,5%. Основними конкурентами на внутрішньому ринку є «Дарниця» (частка близько 5,5%), корпорація «Артеріум» (3,7%), а також міжнародні компанії Teva, Acino, KRKA та інші.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз організаційного забезпечення міжнародної діяльності ПрАТ «Фармак» [21-23]

Сильні сторони	лідерські позиції на внутрішньому ринку; стабільна прибутковість і високі обсяги виручки; значний досвід експорту з географією понад 60 країн; розгалужена мережа міжнародних представництв; потужна інвестиційна та R&D-активність; наявність чітко сформульованої місії, візії та цінностей; сучасні виробничі потужності та відповідність європейським стандартам якості.
Слабкі сторони	суттєва залежність від внутрішнього ринку, на якому концентрується більша частина виручки; висока залежність від імпортної сировини (близько 70% потреби у субстанціях та матеріалах імпортується з різних країн, включаючи Німеччину, Китай, США, Індію); підвищена чутливість до регуляторних змін; складність координації великої кількості ринків і партнерів; потенційні обмеження кадрових ресурсів через міграцію.
Можливості	зростання обсягів фармацевтичного ринку України та ринків країн присутності; розширення географії експорту, зокрема на ринки ЄС, Близького Сходу, Азії, Латинської Америки; розвиток портфеля складних генериків і біотехнологічних препаратів; використання інноваційного центру для прискорення виходу нових продуктів; поглиблення співпраці з міжнародними партнерами, включаючи контрактне виробництво та спільні розробки.
Загрози	тривалість війни та її наслідки для економіки і логістики; державне регулювання цін, що обмежує можливості ціноутворення; посилення конкуренції з боку міжнародних та вітчизняних виробників; ризик зміни регуляторних вимог на ключових експортних ринках; валютні коливання; загрози руйнування виробничої та складської інфраструктури.

На міжнародних ринках конкурентами «Фармак» виступають як глобальні фармацевтичні корпорації, так і регіональні виробники генериків. Позиціонування базується на поєднанні конкурентних цін, підтвердженої якості продукції, наявності сертифікацій, широкого портфеля та адаптації до вимог локальних регуляторів. Споживачами продукції компанії є як кінцеві пацієнти,

так і медичні заклади, державні закупівельні агенції, провайдери програм реімбурсації, приватні клініки в Україні та за кордоном.

На основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища можна сформувати SWOT-матрицю, яка відображає сильні та слабкі сторони організаційного забезпечення міжнародної діяльності «Фармак», а також можливості й загрози середовища.

SPACE-аналіз дозволяє кількісно оцінити фінансову позицію, конкурентні переваги, привабливість галузі та стабільність середовища. З урахуванням високих фінансових результатів, стабільної прибутковості, лідерства на ринку, інвестиційної активності та одночасної наявності значних зовнішніх ризиків, пов'язаних з війною та регуляторним тиском, інтегральний вектор SPACE-матриці для «Фармак» буде розташовуватися в зоні «агресивної» або «конкурентної» стратегії. Це свідчить про доцільність активного використання фінансових можливостей для розширення міжнародної діяльності, модернізації організаційної структури та диверсифікації ринків присутності.

Таблиця 2.4 – Узагальнені результати SPACE-аналізу ПрАТ «Фармак» [21-23]

Компонента	Оцінка	Інтерпретація
Фінансова сила	Висока	Суттєві обсяги виручки, стабільний прибуток, інвестиційна активність
Конкурентна перевага	Висока	Лідерство на внутрішньому ринку, сильний бренд, портфель продуктів
Привабливість галузі	Середня – висока	Зростання ринку за умови значних регуляторних вимог
Стабільність середовища	Низька	Воєнні ризики, регуляторні зміни, логістичні обмеження

Результати SWOT- та SPACE-аналізу формують основу для вибору стратегій зростання та вдосконалення організаційного забезпечення міжнародної діяльності підприємства.

2.3 Ефективність імпортної та експортної діяльності ПрАТ «Фармак»

Оцінка організаційного забезпечення міжнародної діяльності ПрАТ «Фармак» є неповною без кількісного аналізу результативності експортних та імпортних операцій. Ефективність таких операцій доцільно вимірювати системою показників, що відображають внесок експорту у формування доходів підприємства, ступінь залежності виробництва від імпортної сировини, а також співвідношення між експортними надходженнями та витратами на імпорт.

Для узагальненої оцінки експортної діяльності використаємо такі основні показники: частка виручки від експорту в чистому доході від реалізації продукції; темп приросту експортної виручки; орієнтовна рентабельність експортних операцій за валовим прибутком. Частка експорту у чистому доході визначається як відношення виручки від реалізації продукції на зовнішніх ринках до загального чистого доходу від реалізації продукції, помножене на сто відсотків. Темп приросту експортної виручки розраховується як відносна зміна доходів від експорту у звітному році порівняно з попереднім. Орієнтовна рентабельність експортних операцій може бути подана як відношення валового прибутку, що припадає на експорт, до собівартості експортованої продукції.

У 2021 році чистий дохід від реалізації продукції становив 9 205 794 тис. грн, з них на експорт було відвантажено продукції на 2 301 253 тис. грн, що відповідає частці експорту 25 % у загальному обсязі продажів. У 2022 році чистий дохід скоротився до 7 774 735 тис. грн, тоді як виручка від експорту становила 2 195 238 тис. грн або 28,2 % загального обсягу реалізації. У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції за окремою фінансовою звітністю склав 9 673 587 тис. грн, з них 2 505 705 тис. грн – виручка від реалізації продукції на експорт (25,9 % загальних продажів). У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції досяг 10 783 728 тис. грн, а виручка від експорту – 2 733 184 тис. грн, що становить 25,3 % чистого доходу [21-23].

На основі наведених даних у таблиці 2.5 узагальнимо динаміку основних показників експортної діяльності ПрАТ «Фармак» за 2021–2024 роки. Для зручності аналізу показники подано в мільйонах гривень.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності експортної діяльності ПрАТ «Фармак» у 2021–2024 рр. [21-23]

Рік	Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	Виручка від реалізації продукції на експорт, млн грн	Частка експорту в чистому доході, %	Темп приросту виручки від експорту до попереднього року, %*
2021	9 205,8	2 301,3	25,0	–
2022	7 774,7	2 195,2	28,2	–4,6
2023	9 673,6	2 505,7	25,9	14,1
2024	10 783,7	2 733,2	25,3	9,1

Як видно з таблиці 2.5, частка експорту у чистому доході ПрАТ «Фармак» протягом 2021–2024 років залишається відносно стабільною та коливається в межах 25–28 %. Після зниження експортної виручки у 2022 році на 4,6 % порівняно з 2021 роком, що було зумовлено переорієнтацією потужностей на забезпечення внутрішнього ринку в перші місяці повномасштабної війни, компанії вдалося відновити й наростити експорт: у 2023 році експортна виручка зросла на 14,1 %, у 2024 році – ще на 9,1 %. Таким чином, експорт стабільно формує приблизно чверть доходів компанії, відіграючи роль стійкого джерела валютних надходжень та диверсифікації збуту.

Для оцінки економічної ефективності експортних операцій використаємо консолідовану фінансову звітність Групи «Фармак», де наведено чистий дохід від реалізації та собівартість реалізованої продукції. У 2023 році чистий дохід Групи від реалізації продукції та товарів становив 10 082 184 тис. грн, собівартість реалізації – 4 468 104 тис. грн, валовий прибуток – 5 614 080 тис. грн. У 2022 році відповідні показники становили 8 002 615 тис. грн, 3 221 671 тис. грн та 4 780 944 тис. грн. Валовий прибуток у відсотках до чистого доходу дорівнював приблизно 59,7 % у 2022 році та 55,7 % у 2023 році, тобто більше половини доходів компанії формується саме за рахунок валової маржі.

У 2022 році частка собівартості у чистому доході становила близько 40,3 %, тому орієнтовна собівартість експортованої продукції дорівнює приблизно 883,8 млн грн (2 195,2 млн грн × 0,403). Валовий прибуток від експортних операцій становить близько 1 311,4 млн грн. Рентабельність експорту за валовим прибутком (відношення валового прибутку до собівартості експортованої продукції) складає при цьому близько 149 %, тобто на кожну гривню витрат на виробництво експортної продукції припадає майже 1,5 гривні валового прибутку.

У 2023 році співвідношення собівартості до чистого доходу збільшується до приблизно 44,3 %, унаслідок чого орієнтовна собівартість експортованої продукції складає близько 1 110,4 млн грн (2 505,7 млн грн × 0,443). Валовий прибуток від експорту за таким підходом дорівнює приблизно 1 395,3 млн грн, а рентабельність експортних операцій за валовим прибутком – близько 126 %. Отже, навіть за умови деякого зростання витрат у 2023 році експортна діяльність ПрАТ «Фармак» залишається високорентабельною та є важливим джерелом формування ресурсної бази для фінансування інновацій та географічної експансії.

Ефективність імпортної діяльності фармацевтичної компанії доцільно оцінювати через показники імпортомісткості продукції та співвідношення між обсягом імпорту сировини та експортними доходами. У примітках до консолідованої фінансової звітності АТ «Фармак» зазначено, що у 2023 році до складу собівартості реалізації входили витрати на сировину та матеріали в сумі 2 484 049 тис. грн, витрати на персонал – 807 070 тис. грн, знос та амортизація – 333 123 тис. грн, витрати на енергоносії та інші комунальні послуги – 259 754 тис. грн. У 2022 році витрати на сировину та матеріали становили 1 727 339 тис. грн.

Разом з тим, галузеві дослідження свідчать, що фармацевтичне виробництво України має високий рівень залежності від імпорту проміжних товарів: частка імпортних активних фармацевтичних інгредієнтів та інших проміжних продуктів у структурі споживання галузі сягає близько 80–82 %. У

річному звіті АТ «Фармак» прямо зазначається, що підприємство закуповує субстанції, допоміжні речовини та пакувальні матеріали у широкого кола зовнішніх контрагентів, зокрема компаній зі Швейцарії, Китаю, Німеччини, Франції та інших країн, а виробниче обладнання постачається, зокрема, італійськими виробниками. Це дає підстави вважати, що більша частина витрат на сировину та матеріали пов’язана саме з імпортними закупівлями.

У таблиці 2.6 наведені основні показники імпортомісткості та співвідношення експорту й імпорту.

Згідно з даними таблиці 2.6, у 2022 році оцінна сума імпорту сировини становила близько 1 416,4 млн грн, що відповідає коефіцієнту імпортомісткості продукції на рівні 17,7 % (відношення імпортної сировини до чистого доходу Групи). У 2023 році оцінна сума імпорту сировини збільшилась до 2 036,9 млн грн, а коефіцієнт імпортомісткості зріс до 20,2 %. Це свідчить про посилення впливу імпортних закупівель на формування собівартості продукції в умовах воєнної економіки та волатильності валютного курсу.

Таблиця 2.6 – Оцінка ефективності імпортної діяльності ПрАТ «Фармак» у 2022–2023 рр. [21-23]

Рік	Витрати на сировину та матеріали, млн грн	Оцінна сума імпорту сировини (82 % витрат на сировину), млн грн	Коефіцієнт імпортомісткості продукції (частка імпортної сировини в чистому доході Групи), %	Коефіцієнт покриття імпорту експортом (експортна виручка / оцінна сума імпорту), разів	Зовнішньоторговельне сальдо компанії (експортна виручка – оцінна сума імпорту), млн грн*
2022	1 727,3	1 416,4	17,7	1,55	778,8
2023	2 484,0	2 036,9	20,2	1,23	468,8

Водночас коефіцієнт покриття імпорту експортом у 2022 році становив близько 1,55, а у 2023 році – близько 1,23. Тобто у 2022 році експортна виручка перевищувала оцінний обсяг імпортних закупівель сировини приблизно на 55 %, а у 2023 році – на 23 %. Оцінне зовнішньоторговельне сальдо компанії за цими розрахунками залишається позитивним: близько 778,8 млн грн у 2022 році

та 468,8 млн грн у 2023 році. Це означає, що експортні операції не лише покривають вартість імпортованої сировини, але й забезпечують додатковий фінансовий ресурс для компанії, хоча запас міцності у відносинах «експорт–імпорт» дещо скорочується.

Результати свідчать, що ПрАТ «Фармак» формує позитивний фінансовий ефект від міжнародної діяльності: експорт стабільно забезпечує суттєву частку доходів та покриває витрати на імпорт сировини, а імпорт, попри високий рівень залежності від зовнішніх постачальників, підтримує виробництво продукції з високою доданою вартістю.

Отримані результати підтверджують доцільність подальшого вдосконалення організаційного забезпечення міжнародної діяльності ПрАТ «Фармак» у двох взаємопов’язаних напрямах: поглиблення роботи з експортними ринками з метою збереження та нарощення позитивного зовнішньоторговельного сальдо та реалізація системної політики імпортозаміщення критичної сировини за рахунок розвитку власних виробництв активних фармацевтичних інгредієнтів і диверсифікації постачальників.

2.4 Обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку міжнародної діяльності ПрАТ «Фармак»

Матриця «товар–ринок» Ансоффа дозволяє структурувати можливі напрями зростання міжнародної діяльності «Фармак»: поглиблення присутності на наявних ринках з існуючим портфелем (стратегія проникнення на ринок), вихід з існуючими продуктами на нові ринки (розвиток ринку), виведення нових продуктів на вже освоєні ринки (розвиток продукту) та диверсифікація (нові продукти на нових ринках).

Для «Фармак» з огляду на поточний стан доцільними видаються поєднання стратегій розвитку ринку (посилення присутності в ЄС, Близькому Сході, Азії, Латинській Америці), розвитку продукту (виведення складних генериків і біотехнологічних препаратів, адаптованих до вимог конкретних

ринків) та обмеженої пов’язаної диверсифікації (наприклад, розвиток власних активних фармацевтичних інгредієнтів і технологій виробництва спеціалізованих препаратів) [21-23].

Портфельний аналіз за матрицею McKinsey може бути побудований для основних стратегічних зон господарювання компанії: внутрішній ринок рецептурних препаратів; внутрішній ринок безрецептурних препаратів; експорт до країн ЄС; експорт до країн СНД та Східної Європи; експорт до країн Азії, Близького Сходу та Латинської Америки. Для кожної з цих зон оцінюються привабливість ринку (темпи зростання, регуляторні вимоги, конкурентне середовище) та позиції бізнесу (частка ринку, рентабельність, технологічні та організаційні переваги).

У спрощеному вигляді можна вважати, що внутрішній ринок має середню привабливість, але сильні позиції бізнесу; експортні ринки зростаючих регіонів (Азія, Близький Схід, Латинська Америка) характеризуються високою привабливістю, при цьому позиції «Фармак» є середніми, але такими, що зміцнюються; ринки ЄС відзначаються високими регуляторними бар’єрами, однак відкривають можливості для довгострокового зростання. На цій основі стратегічні рекомендації за матрицею McKinsey можуть включати інвестування та зростання у сегментах з високою привабливістю та сильними або середніми позиціями («інвестувати і зростати» для ринків Азії, Близького Сходу, окремих країн ЄС), підтримання та селективний розвиток у сегментах зі середньою привабливістю і сильними позиціями (внутрішній ринок), а також селективний підхід або обмеження інвестицій у сегментах з низькою привабливістю і слабшими позиціями.

Розглянемо можливість впровадження централізованого «офісу міжнародних операцій» у структурі головного офісу, який координуватиме діяльність усіх зарубіжних представництв, процеси реєстрації, планування продажів, логістики та управління ризиками [21-23].

Впровадження такого офісу потребує одноразових витрат на створення та налаштування (організація підрозділу, інформаційні системи, навчання

персоналу) в обсязі 15 млн грн та збільшення щорічних адміністративних витрат на 5 млн грн. Очікуваними результатами можуть бути: скорочення термінів узгодження контрактів та логістичних операцій, зменшення частки прострочених або втрачених замовлень, підвищення точності планування продажів на експортних ринках.

Якщо завдяки поліпшенню координації та інформаційного забезпечення забезпечити додаткове зростання експортної виручки на 3% від базового рівня 2,73 млрд грн, це становитиме приблизно 82 млн грн додаткової виручки на рік. За умови збереження рентабельності продажу на рівні 15% додатковий операційний прибуток може сягнути близько 12,3 млн грн на рік.

У такому разі орієнтовний строк окупності одноразових інвестицій у створення офісу міжнародних операцій (15 млн грн) за рахунок додаткового прибутку (12,3 млн грн на рік) становитиме трохи більше одного року, навіть без урахування мультиплікативних ефектів у вигляді зменшення ризиків, поліпшення якості сервісу та зміцнення позицій на міжнародних ринках.

Узагальнення теоретичних підходів і результатів аналізу дозволяє запропонувати такі ключові напрями вдосконалення:

- посилення координаційної ролі спеціалізованого підрозділу з міжнародних операцій, який забезпечуватиме єдині стандарти планування, звітності й управління ризиками для всіх зарубіжних представництв;
- розвиток регіональних хабів управління на ключових ринках (країни ЄС, Близького Сходу, Азії) з частковою передачею повноважень щодо оперативних рішень, що сприятиме підвищенню гнучкості та адаптивності;
- удосконалення внутрішніх інформаційних систем, які забезпечують оперативний обмін даними між головним офісом, виробництвом, логістикою та закордонними підрозділами, включаючи прогнозування попиту й управління запасами;

- систематизація процесів управління регуляторними ризиками на ключових ринках, створення експертних груп з моніторингу змін та швидкого реагування;
- розвиток компетенцій персоналу в галузі міжнародного менеджменту, міжкультурної комунікації, логістики та регуляторних питань через цільові програми навчання і ротації кадрів між підрозділами та країнами;
- посилення взаємозв'язку між R&D-активністю та міжнародними ринками через орієнтацію частини портфеля розробок на вимоги конкретних регіонів, де компанія планує посилити присутність.

Реалізація зазначених заходів, з урахуванням наведеного розрахунку ефективності, має потенціал підвищити не лише фінансові результати міжнародної діяльності «Фармак», а й рівень організаційної зрілості компанії, її стійкість до зовнішніх шоків та здатність до довгострокового розвитку на глобальному фармацевтичному ринку.

ВИСНОВКИ

У роботі теоретично обґрунтовано та практично проаналізовано організаційне забезпечення ефективності міжнародної діяльності ПрАТ «Фармак». На основі узагальнення наукових підходів уточнено зміст поняття міжнародної діяльності підприємства, показано її роль у забезпеченні стійкості розвитку та конкурентоспроможності, виокремлено основні елементи організаційного забезпечення, які включають структурну, функціональну, інформаційну, правову, кадрову та ризикову складові. Систематизовано показники та методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародної діяльності, що поєднують фінансові та нефінансові аспекти.

На прикладі ПрАТ «Фармак» проведено комплексний фінансово-економічний аналіз, який засвідчив стійке зростання чистого доходу від реалізації до рівня понад 10,8 млрд грн у 2024 році, збереження високої рентабельності продажу та посилення інвестиційної активності, незважаючи на воєнні ризики, руйнування частини інфраструктури та регуляторні обмеження. Встановлено, що частка експорту у виручці компанії становить близько чверті, а продукція «Фармак» представлена більш ніж у 60 країнах світу, що свідчить про високий ступінь інтернаціоналізації.

Досліджено місію, візію, цінності та стратегічні пріоритети підприємства, які підтверджують орієнтацію на трансформацію з локального лідера в міжнародну компанію. Побудовано спрощене дерево цілей у сфері міжнародної діяльності, яке пов’язує стратегічні наміри зі зміцненням організаційного потенціалу, розвитком портфеля продуктів та географічної присутності, а також із підвищенням ролі людського капіталу.

Аналіз зовнішнього середовища за допомогою PEST-підходу показав, що політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні чинники формують одночасно й значні ризики (воєнні дії, регуляторний тиск, валютні коливання, логістичні обмеження), і вагомі можливості (зростання

фармацевтичного ринку, підвищення ролі національних виробників, попит на сучасні лікарські засоби). Дослідження конкурентного середовища підтвердило лідерські позиції «Фармак» на внутрішньому ринку та наявність широкого кола конкурентів – як вітчизняних, так і міжнародних.

SWOT-аналіз дозволив виявити сильні сторони організаційного забезпечення міжнародної діяльності «Фармак» (лідерство на ринку, фінансова стійкість, розгалужена експертна й інфраструктурна база, потужний R&D-потенціал) та слабкі сторони (залежність від внутрішнього ринку та імпортної сировини, складність координації численних ринків, чутливість до регуляторних змін). SPACE-аналіз показав, що підприємство має високу фінансову силу та конкурентні переваги при низькій стабільності середовища, що обумовлює доцільність «агресивної» або «конкурентної» стратегії, спрямованої на активне використання наявних ресурсів для розширення міжнародної діяльності та диверсифікації ризиків.

Матричні методи стратегічного аналізу дали можливість обґрунтувати поєднання стратегій поглиблення присутності на наявних ринках, розвитку ринків і продуктів, а також пов’язаної диверсифікації. На підставі розрахунку економічної ефективності показано, що вдосконалення організаційного забезпечення міжнародної діяльності, зокрема шляхом створення централізованого офісу міжнародних операцій і підвищення якості координації між підрозділами, може забезпечити додатковий приріст експортної виручки та прибутку з відносно коротким строком окупності.

Запропоновано комплекс напрямів вдосконалення організаційного забезпечення міжнародної діяльності ПрАТ «Фармак», серед яких посилення координаційної ролі спеціалізованого підрозділу, розвиток регіональних хабів управління, удосконалення інформаційних систем, систематизація управління регуляторними ризиками, розвиток компетенцій персоналу та орієнтація частини портфеля R&D на вимоги конкретних міжнародних ринків. Реалізація цих заходів має потенціал підвищити ефективність міжнародної діяльності підприємства, посилити його позиції на глобальному фармацевтичному ринку

та сприяти досягненню стратегічної мети трансформації у міжнародну компанію.

Таким чином, поставлена у роботі мета досягнута, завдання виконані, а одержані результати мають теоретичну та практичну цінність для подальшого вдосконалення організаційного забезпечення міжнародної діяльності не лише ПрАТ «Фармак», а й інших вітчизняних фармацевтичних підприємств, що прагнуть до розширення своєї присутності на світових ринках.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АБДУЛЛАЄВА А. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 342, № 3(1). С. 184–190. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-27 (дата звернення: 03.05.2026).

2. Андрющенко А. Д. КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ В БІОЕКОНОМІЦІ. *Журнал "Агросвіт"*. 2025. № 23. С. 286–290. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.23.286 (дата звернення: 03.05.2026).

3. Баула О. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ. *Grail of Science*. 2025. № 59. С. 565–572. URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.12.2025.060 (дата звернення: 03.05.2026).

4. Болдовська К. РОЗВИТОК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ. *Grail of Science*. 2025. № 51. С. 401–407. URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.18.04.2025.048 (дата звернення: 03.05.2026).

5. Бур'ян О. О. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ У РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 196–201. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.196 (дата звернення: 03.05.2026).

6. Воскресенська Т. І., Вінярський Б. І. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ. *Цифрова економіка та економічна безпека*.

2025. № 6 (21). С. 151–156. URL: https://doi.org/10.32782/dees.21-22 (дата звернення: 03.05.2026).

7. Гарматюк О. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-54 (дата звернення: 03.05.2026).

8. Глєбова Н. В., Кудінова М. М., Щубко А. С. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 3. С. 100–107. URL: https://doi.org/10.60022/2(3)-12s (дата звернення: 03.05.2026).

9. Гринів Л., Михайлів Г. ОСОБЛИВОСТІ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 14(28). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-74-84 (дата звернення: 03.05.2026).

10. Грудзевич Ю. І., Скорук О. В. ГАРМОНІЗАЦІЯ МИТНОГО ТА ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 6. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.60 (дата звернення: 03.05.2026).

11. Дорош О., Копанський Т., Смаченко О. МОДЕЛЬ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2026. № 12(66). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-938-949 (дата звернення: 03.05.2026).

12. Дунська А., Пінчук О. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 6 (57). С. 795–801. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-110 (дата звернення: 03.05.2026).

13. Ільїн О. Д. СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ СУБ'ЄКТІВ ЗЕД В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 5. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.120 (дата звернення: 03.05.2026).

14. Іщейкін Т. Є., Місюкевич В. І. КРОС-КУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ У ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3, № 2. С. 188–193. URL: https://doi.org/10.60022/3(2)-24s (дата звернення: 03.05.2026).

15. Крупський А. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ У ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-3 (дата звернення: 03.05.2026).

16. Матвеєв М., Лебедченко В., Гайдай Г. РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕД В УМОВАХ ВІЙНИ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2022. № 5(23). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-232-245 (дата звернення: 03.05.2026).

17. Немченко В., Момот В. ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ УПРАВЛІНСЬКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-37 (дата звернення: 03.05.2026).

18. НЕМЧЕНКО В., СКЛЯР Л., МАКСИМЕНКО М. ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ЗЕД УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 342, № 3(1). С. 386–392. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-56 (дата звернення: 03.05.2026).

19. Нехай В. В. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У МЕНЕДЖМЕНТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Scientific papers OF DMYTRO*

MOTORNYI TAVRIA STATE AGROTECHNOLOGICAL UNIVERSITY (ECONOMIC SCIENCES). 2025. № 4 (57). С. 57–62. URL: https://doi.org/10.32782/2519-884x-2025-57-7 (дата звернення: 03.05.2026).

20. ОЛІШЕВСЬКА А., КУЛІШ Д. СТРАТЕГУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2025. № 3. С. 33–40. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-4 (дата звернення: 03.05.2026).

21. Офіційний сайт ПрАТ «Фармак» URL: https://farmak.ua/ (дата звернення: 03.05.2026).

22. Сайт ПрАТ «Фармак» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00481198/ (дата звернення: 03.05.2026).

23. Сайт ПрАТ «Фармак» URL: https://opendatabot.ua/c/00481198 (дата звернення: 03.05.2026).

24. Савчук С. В. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ЗМІН. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 6. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.56 (дата звернення: 03.05.2026).

25. Савчук С. В. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2026. № 1. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.54 (дата звернення: 03.05.2026).

26. Стрільчук Р. М., Юринець З. В., Байда Б. Ф. МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА АКТИВІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 4. С. 55–59. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.4.55 (дата звернення: 03.05.2026).

27. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА / Н. ТЮРІНА та ін. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 340, № 2. С. 33–40. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-4 (дата звернення: 03.05.2026).

28. Фомішина В. М., Огородник Р. П. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ І ІНДИКАТОРІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 8. С. 69–77. URL: https://doi.org/10.60022/2(8)-8s (дата звернення: 03.05.2026).

29. Хомюк Н. Л., Шматковська Т. О. ІНТЕГРАЦІЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *Журнал "Агросвіт"*. 2025. № 3. С. 12–17. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.3.12 (дата звернення: 03.05.2026).

30. Чичкало-Кондрацька І. Б., Кандзюба І. В. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ. *Efektyvna ekonomika*. 2025. № 4. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.24 (дата звернення: 03.05.2026).

31. Чорненька О. Б. Виклики менеджменту в умовах сьогодення: трансформація зовнішньоекономічної діяльності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15069826 (дата звернення: 03.05.2026).

32. Чорненька О. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГІПЕРДИНАМІЧНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 12(52). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-584-593 (дата звернення: 03.05.2026).

33. Швець Ф. Д., Василів В. Б., Зощук В. О. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 3. С. 93–99. URL: https://doi.org/10.60022/2(3)-11s (дата звернення: 03.05.2026).

34. Шевчук А. Л., Іванюта П. В. ІМПОРТНІ ОПЕРАЦІЇ ЯК ОСНОВА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 46–50. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.46 (дата звернення: 03.05.2026).

35. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Юрко І. В. РИНОК ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ТОВАРІВ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2023. № 71. С. 13–20. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-71-02 (дата звернення: 03.05.2026).