

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Фармацевтична
фірма «Дарниця»» у період воєнного стану»

Виконала : студентка 4 курсу, групи 6.0730-зед
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»
Сазонова А. О.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат фізико-математичних наук, доцент
Головань О. О.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

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 зовнішньоекономічної діяльності _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2024 року

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

Сазонова Анастасія Олексіївна _____

1. Тема роботи «Управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» у період воєнного стану» _____
керівник роботи: Головань О. О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент _____

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2226-с _____

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2024 _____

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 ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА _____

2. УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ _____

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

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О. О.		
2	Головань О. О.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент _____
(підпис)

А. О. Сазонова
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

О. О. Головань
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 56 с., 11 рис., 8 табл., 45 джерел.

Об'єкт дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств фармацевтичної галузі.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств фармацевтичної галузі.

Мета дослідження: визначення сутності та особливостей процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» в умовах воєнного конфлікту, визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, розробка рекомендацій щодо управлінських рішень у сфері організації її зовнішньоекономічної діяльності.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, фінансово-економічний аналіз та аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, графічне представлення результатів досліджень.

У теоретичній частині роботи визначено, що зовнішньоекономічна діяльність є одним із ключових елементів діяльності підприємства. Виділено основні внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Розглянуто форми та методи управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві.

В аналітичній частині роботи було розглянуто організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»», а саме проаналізовано основні відомості та фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства у період 2021-2020 рр. Визначено, що основний ризик становить ліквідність та платоспроможність підприємства. Було проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства у 2021-2022 рр. Визначено, що основним фактором впливу є війна, яка в свою чергу створює інші чинники, що негативно впливають на підприємство. Досліджено особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» на початку та під час воєнного конфлікту.

На основі аналізу ефективності організації зовнішньоекономічною діяльністю підприємства під час воєнного конфлікту, узагальнено заходи, що орієнтовані на удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та підвищення її ефективності: удосконалення фінансової політики, ретельний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ країн-партнерів, орієнтація на українських клієнтів закордоном, удосконалення процесу транспортування продукції, впровадження рекламної кампанії на ринках збуту.

**ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ФАКТОРИ ВПЛИВУ,
ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ РИНОК, УПРАВЛІННЯ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ, ЕФЕКТИВНІСТЬ**

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 56 p., 11 figures, 8 tables, 45 sources.

The object of the research: theoretical and practical aspects of management of foreign economic activity of enterprises of the pharmaceutical industry.

The subject of the study: a set of theoretical, methodical and practical aspects of the organization of foreign economic activity of enterprises in the pharmaceutical industry.

The purpose of the study: determination of the essence and features of the foreign economic activity management process of PJSC "Pharmaceutical firm "Darnytsia"" during martial law, determination of the effectiveness of the enterprise's foreign economic activity, development of recommendations regarding management decisions in the field of organization of its foreign economic activity.

Research methods: theoretical generalization and comparison, statistical analysis, financial and economic analysis and analysis of the internal and external environment of the enterprise, graphical presentation of research results.

In the theoretical part of the work, it is determined that foreign economic activity is one of the key elements of the enterprise's activity. The main internal and external factors affecting the foreign economic activity of the enterprise are highlighted. Forms and methods of managing foreign economic activity at the enterprise are considered.

In the analytical part of the work, the organizational and economic characteristics of PJSC "Pharmaceutical Firma "Darnytsia"" were considered, namely, the basic information and financial and economic status of the investigated enterprise in the period 2021-2020 were analyzed. It was determined that the main risk is the liquidity and solvency of the enterprise. An analysis of the internal and external environments of the enterprise was carried out in 2021-2022. It was determined that the main influencing factor is the war, which in turn creates other factors that negatively affect the enterprise. Peculiarities of management of foreign economic activity of PJSC "Pharmaceutical firm "Darnytsia"" at the beginning and during the military conflict were studied.

On the basis of the analysis of the effectiveness of the organization of the foreign economic activity of the enterprise during martial law, the measures aimed at improving the management of the foreign economic activity of the enterprise and increasing its efficiency are summarized: improvement of financial policy, a thorough analysis of the internal and external environments of the partner countries, targeting Ukrainian customers abroad, improving the process of transporting products, implementation of an advertising campaign in sales markets.

FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, FACTORS OF INFLUENCE, PHARMACEUTICAL MARKET, MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність»	11
1.2 Фактори, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства.....	14
1.3 Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	17
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ»»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»»	20
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»»	28
2.3 Управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» під час воєнного конфлікту	36
2.4 Шляхи удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у період воєнного конфлікту.....	42
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	45
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	49
ДОДАТОК А	54
ДОДАТОК Б	56

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України

КВЕД – Класифікація видів економічної діяльності

SMART HCM – Smart Human Capital Management

FDA – Food and Drug Administration (Управління продовольства та
медикаментів)

EMA – European Medicines Agency (Європейське агентство з лікарських
засобів)

GMP – Good Manufacturing Practice (Належна виробнича практика)

ISO – International organization for Standardization (Міжнародна організація
зі стандартизації)

Тис. грн – тисяч гривень

Тис. од. – тисяч одиниць

Ч. – чоловік

Млн. дол. США – мільйонів доларів США

Грн/міс. – гривень на місяць

ВСТУП

Актуальність теми. Зовнішньоекономічна діяльність є однією з ключових елементів діяльності підприємства. Завдяки проведенню експортно-імпортних операцій підприємство може збільшити прибутковість, наростити обсяги продажу, розширити асортимент та покращити якісні характеристики продукції, покращити свій імідж на внутрішньому та зовнішньому ринках. Займаючись зовнішньоекономічною діяльністю, підприємства забезпечують економічний розвиток країни та підвищують рівень її конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

На сьогоднішній день підприємства стикаються з таким викликом як війна. В умовах воєнного конфлікту виникли певні перешкоди, такі як нестабільність економічної ситуації країни, руйнування інфраструктури, окупація міст та областей, девальвація гривні, зменшення робочої сили та кількості споживачів, проблеми з логістичними процесами. Дані фактори суттєво впливають на ведення зовнішньоекономічної діяльності організацій. Для того щоб мінімізувати ризики, максимізувати чистий дохід та оптимізувати витрати, важливо впроваджувати ефективну систему менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства, аналізувати процес організації експортно-імпортних операцій та їх ефективність, та шукати шляхи удосконалення управління ними.

Дослідженням питання управління та розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства займалися різні українські та зарубіжні науковці. Серед них були О.П. Гребельник, О.В. Шкурупій, Ю.В. Макогон, Ю.Г. Козак, І.В. Багрова, І.І. Дахно, В.В. Козик, А.Р. Дунська, М. Портер, А. Сміт та інші.

Метою дослідження є дослідити процес управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві в умовах воєнного конфлікту.

Для досягнення мети дослідження були поставлені наступні завдання:

- визначити поняття «зовнішньоекономічна діяльність» та фактори, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства;
- розглянути ключові елементи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- розглянути організаційно-економічну характеристику та фінансовий аналіз підприємства;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства;
- оцінити управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та її ефективність;
- розробити шляхи удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств фармацевтичної галузі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств фармацевтичної галузі.

Базою дослідження є Приватне акціонерне товариство «Фармацевтична фірма «Дарниця»».

Методи дослідження, що були використані в роботі: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, фінансово-економічний аналіз та аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, графічне представлення результатів досліджень.

Інформаційну базу роботи складають навчальні посібники, монографії, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок зовнішньоекономічної діяльності, основні відомості та інформація про діяльність підприємства ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»», фінансова звітність підприємства за 2021-2022 рр., інтернет-статті за темою роботи.

Наукова новизна одержаних в ході роботи результатів полягає у поглибленому аналізі управління зовнішньоекономічної діяльності

підприємства фармацевтичної галузі у період воєнного конфлікту та оцінці її ефективності.

Практичне значення одержаних в ході роботи результатів полягає в можливому подальшому використанні рекомендацій щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» та інших підприємств фармацевтичної галузі.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків та рекомендацій, переліку використаної літератури та додатків. Обсяг роботи - 56 сторінок. Робота містить 11 рисунків та 8 таблиць. Перелік використаної літератури містить 45 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота має 2 додатки, викладених на трьох сторінках (ст. 54-56).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність»

На сьогоднішній день, в сучасних умовах глобалізації, міжнародних економічних відносин, політичної нестабільності та воєнного конфлікту, зовнішньоекономічна діяльність є невіддільною частиною господарської діяльності підприємств та організацій.

Поняття зовнішньоекономічної діяльності має декілька визначень. Наприклад, у Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність», зовнішньоекономічна діяльність визначається як діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, що побудована на взаємовідносинах між ними, і має місце як на території України, так і за її межами [1].

Господарський кодекс України визначає зовнішньоекономічну діяльність як господарську діяльність, яка мусить перетинати митний кордон України майном та/або робочою силою [2]. В економічному словнику під зовнішньоекономічною діяльністю розуміється сукупність операцій з експорту та імпорту підприємств, державних, кооперативних та інших організацій [3].

Отже, проаналізувавши різні визначення, можна зробити висновок, що зовнішньоекономічна діяльність – діяльність суб'єктів господарської діяльності, що базується на взаємовідносинах з іншими суб'єктами господарської діяльності, і у процесі яких здійснюється міжнародна торгівля товарами та послугами.

Цілями ЗЕД є реалізація переваг міжнародного поділу праці, сприяння вирівнюванню темпів економічного розвитку та порівняння виробничих витрат на національному та глобальному рівнях. [4, с. 8]

Основними функціями зовнішньоекономічної діяльності є:

- організація міжнародного обміну ресурсами та результатами праці, тобто забезпечення обміну економічними благами через купівлю-продаж в матеріальній або грошовій формах;
- організація міжнародного грошового обігу, тобто забезпечення належного функціонування та координації процесу обміну коштів між країнами;
- міжнародне визнання споживчої цінності продуктів, тобто товарів, які задовольняють ринкові та суспільні потреби і на які встановлюється світова ціна [4, с. 8; 5, с. 15-16].

Зовнішньоекономічна діяльність має 6 основних форм:

- зовнішня торгівля – форма міжнародного співробітництва, за якої здійснюються операції з купівлі-продажу товарів, продукції інтелектуальної власності, товарообмінні операції, а також аукціони та ярмарки;
- надання послуг – транспортні, банківські, біржові, інформаційно-комп'ютерні, страхування та інші;
- спільне підприємництво;
- співпраця в галузях науки, культури, освіти, охорони здоров'я;
- ведення на території вільних економічних зон, тобто в країнах зі сприятливими умовами для діяльності іноземного капіталу;
- участь країн в діяльності міжнародних об'єднань та організацій [7, с. 4-5].

Об'єктами ЗЕД є процеси обміну товарами та послугами. Суб'єктів ЗЕД можна умовно розділити на суб'єктів мікро- та макрорівнів. Розглянемо їх у наведеній нижче таблиці (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Суб'єкти ЗЕД

Мікрорівень	Макрорівень
1	2
Юридичні особи (zareestrowani v Ukraїni, takozh ti, v kogo mayno abo kapital перебуває у власності іноземних суб'єктів господарської діяльності)	Недержавні органи управління економікою – торгово-промислові палати; Рада експертів при Кабінеті Міністрів; товарні, валютні, фондові біржі; асоціації; спілки

Продовження таблиці 1.1

1	2
Фізичні особи (громадяни України та особи, що не мають громадянства, але мають відповідну працездатність)	Україна як держава в особі її повноважних органів в межах їх компетенції (Верховна Рада, Кабінет Міністрів, Національний банк України, Державна митна служба, Міністерство фінансів; Міністерство економіки; галузеві міністерства, відомства, територіально-регіональні та місцеві органи влади)
Об'єднання фізичних та юридичних осіб	
Філіали, структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності (не є юридичними особами, але мають постійне місце перебування в Україні)	
Спільні підприємства (суб'єкти господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності)	
Інші суб'єкти господарської діяльності	

[на основі 4, с. 11-12; 6, с. 57-58]

Отже, можна зробити висновок, що основними суб'єктами ЗЕД є фізичні та юридичні особи, їх об'єднання, спільні підприємства, Україна як держава та недержавні органи управління.

Підприємство є одним із основних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Під підприємством розуміють самостійний суб'єкт господарської діяльності, що виробляє продукцію або надає певні послуги з метою отримання прибутку та задоволення потреб суспільства [4, с. 9].

З даного визначення та поняття зовнішньоекономічної діяльності можна узагальнити, що безпосередньо зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це частина господарської діяльності, що пов'язана з операціями експорту та імпорту товарів та послуг, виходом на нові ринки, міжнародним виробничим та науково-технічним співробітництвом.

Підприємство може займатися різноманітними видами зовнішньоекономічної діяльності, зокрема:

- операції з експорту та імпорту продукції;

- надання різних послуг суб'єктам господарської діяльності на інших ринках;
- наукові, виробничі, навчальні та інші співробітництва;
- проведення фінансових, кредитних, розрахункових, товарообмінних, орендних операцій, а також операцій з цінними паперами та операцій з купівлі-продажу та обміну валюти;
- проведення спільної підприємницької діяльності;
- проведення підприємницької діяльності, що пов'язана з поданням різних нематеріальних об'єктів власності, ліцензій, патентів;
- проведення виставок, аукціонів, конференцій та схожих заходів;
- проведення оптової та роздрібною торгівлі [5, с. 20-23].

Основними підставами для ведення зовнішньоекономічної діяльності є:

- розширення ринків збуту продукції з метою збільшення прибутку;
- закупівля необхідної сировини та обладнання для виробництва;
- залучення послуг з інжинірингу та інших для виробництва, враховуючи їх високою якістю та низької ціни у порівнянні з внутрішнім ринком;
- залучення іноземних інвестицій для модернізації виробництва та підвищення експортного потенціалу та рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках [4, с. 9].

1.2 Фактори, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства

Перед тим, як виходити на нові ринки, важливо проаналізувати обрані ринки для виходу та фактори, які будуть впливати на організацію та ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Це є важливим кроком для успішної реалізації продукції або послуг, вигідного партнерства або співробітництва з іноземними організаціями.

Зовнішньоекономічну діяльність підприємства можна вважати ефективною, якщо при її здійсненні збільшуються обсяги продажів, максимізується чистий дохід та оптимізуються витрати, як матеріальні, так і нематеріальні [6, с. 379].

Фактори, що мають вплив на організацію та ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, можна розділити на дві основні групи: внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх факторів впливу можна віднести наступне [8-11]:

1) якість продукції або послуг. Перед виходом на новий ринок, продукція перевіряється на відповідність міжнародним стандартам якості та безпеки для використання. Даний процес може займати багато часу, особливо якщо це продукція харчова або фармацевтична.

2) рівень технічного забезпечення. Вихід на новий ринок передбачає наявність модернізованого, автоматизованого виробництва, для підвищення його ефективності та швидкості. Низький рівень технічного забезпечення може бути недостатнім для виробництва конкурентоспроможної на зовнішньому ринку продукції.

3) наявність ресурсів для діяльності на зовнішньому ринку. При малій кількості матеріальних ресурсів підприємство не в змозі випускати достатню кількість продукції для отримання прибутку та покриття витрат на транспортування та реалізацію.

4) якість системи управління виробництвом, персоналом, ризиками, логістичним та іншими підрозділами підприємства. Низький рівень управління є слабкою стороною підприємства. Відсутність контролю за певними процесами на підприємстві спричинить збільшення витрат.

5) рівень кваліфікації персоналу, його кількість. На великому підприємстві, яке орієнтоване на збут на зовнішніх ринках, важливим є правильно підбирати персонал і мати достатню робочої сили. Це забезпечить якісне виробництво і зниження рівня помилок.

б) фінансові чинники: рівень рентабельності, платоспроможності, наявність достатньої кількості грошових ресурсів

7) наявність маркетингової стратегії для просування продукції або послуг. Це може підвищити впізнаваність бренду на новому ринку, що буде добре впливати на збут продукції та збільшить кількість потенційних клієнтів.

До зовнішніх факторів впливу відноситься наступне [8-11]:

1) політичні – воєнні конфлікти, страйки, рівень стабільності політичних відносин між країнами, участь у світових економічних угрупованнях, таких як Європейський Союз, СНД та інші.

2) економічні – стан економіки, тарифні та нетарифні бар'єри, рівень конкуренції, якість систем кредитування та страхування, рівень інфляції, обмінний курс валют

3) природно-кліматичні та географічні – клімат у країні, сезонність продукції або послуг, частота стихійних лих залежно від географічного розташування

4) демографічні. Демографічні характеристики ринків, такі як чисельність населення, їх середній дохід, розподіл за віком та статтю, стилем життя, визначають попит на товари та послуги, що в результаті впливатиме на ефективність ЗЕД.

5) законодавчі – досконалість законодавчо-правової бази, необхідність ліцензування торгівлі певною продукцією

б) культурні особливості ведення бізнесу. Підходи країн до ведення бізнесу, методи переговорів, управлінські стилі, а також культурні норми та цінності можуть відрізнятися.

7) рівень технічного прогресу. Низький рівень технічного прогресу може спричинити певні ускладнення, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції.

1.3 Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності напряду залежить від якості управління нею. При цьому, підприємство має керуватися наступними принципами:

- забезпечення суверенітету у здійсненні ЗЕД;
- забезпечення свободи зовнішньоекономічного підприємництва;
- забезпечення юридичної рівності і неприпустимості дискримінації;
- забезпечення верховенства закону;
- захисту суб'єктів та об'єктів ЗЕД [12, с. 51-52].

Функції управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства можна поділити на дві групи: з підготовки даних та з прийняття рішень (рис. 1.1)



Рисунок 1.1 – Функції управління ЗЕД підприємства [на основі 13, с. 42]

Основними формами управління ЗЕД на підприємстві є зовнішньоекономічний відділ та зовнішньоторговельна фірма.

Зовнішньоекономічний відділ є внутрішньо-виробничою структурою, яка повинна виконувати функції управління ЗЕД, а саме вивчення та аналіз ринків збуту, аналіз конкурентів, прогнозування глобальних тенденцій економіки,

реклама продукції, укладання контрактів, планування операцій з експорту та імпорту продукції, прогнозування та аналіз ризиків, що можуть виникнути у ході здійснення зовнішньоекономічної діяльності [12, с. 58].

Зовнішньоторговельна фірма є самостійною організацією, що діє від імені підприємства та надає послуги з експорту та імпорту продукції, консалтингові послуги щодо іноземних партнерів. Крім того, фірма дає гарантію з приводу оплати продукції, виконує певні митні формальності [12, с. 58].

Зовнішньоекономічний відділ та зовнішньоторговельні фірми мають певні підрозділи, які сприяють ефективному управлінню та організації зовнішньоекономічної діяльності [14, с. 84-85]:

- підрозділи планування, до яких входять планово-економічний, валютно-фінансовий, транспортний підрозділи та бухгалтерія. Функції цих підрозділів – планування та контроль за експортно-імпортними та фінансовими операціями, планування та забезпечення транспортних перевезень, аналіз та розробка шляхів покращення фінансової та зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

- підрозділи маркетингу, до яких входять підрозділ реклами та виставок, інженерно-технічний підрозділ, підрозділ кон'юнктури і цін та підрозділ технічного обслуговування. Дані підрозділи відповідальні за аналіз попиту та пропозицій на ринку, цін, координацію роботи з іноземними партнерами, контроль за розрахунками та застосуванням цін при операціях з контрактами, рекламну діяльність, надання гарантій та технічного обслуговування продукції;

- інші підрозділи, такі як відділ кадрів, канцелярія, юридичний, що займаються прийняттям та виконанням управлінських рішень.

При управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства застосовують певні методи, які можна об'єднати у такі три групи:

- 1) економічні, за яких підприємство використовує певні економічні важелі. Це можуть бути митні тарифи, ставки кредитів, ціни на продукцію, що експортується або імпортується, норми прискореної амортизації та інші;

2) адміністративні, за допомогою яких підприємство організує та координує об'єкти управління. Це можуть бути ліцензування та квотування продукції, заборона окремих видів експорту та імпорту, заходи проти недобросовісної конкуренції та інші;

3) соціальні, що використовуються для гармонізації відносин між працівниками підприємства та створення сприятливого робочого клімату для мотивації персоналу та підвищення якості та ефективності їх роботи [15, с. 51; 16, с. 4-6].

РОЗДІЛ 2
 ДІАГНОСТИКА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ
 «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ»»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»»

Приватне акціонерне товариство «Фармацевтична фірма «Дарниця»» - фармацевтичне підприємство України, що було засновано у 1930 році і відоме як Київська філія Українського інституту експериментальної ендокринології. У 1994 відбулася зміна форми власності на АТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». Компанія є єдиною фармкомпанією в рейтингу стійких бізнесів України Forbes 2022 [17].

Розглянемо основну інформацію щодо ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Основна інформація про ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»»

Повне найменування	Приватне акціонерне товариство Фармацевтична фірма Дарниця
Скорочене найменування	ПРАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»»
Код ЄДРПОУ	00481212
Державна реєстрація	22.08.1994
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Юридична адреса	Україна: 02093, Київ, вул. Бориспільська, буд. 13
Директор	Обрізан Андрій Алімович
Статутний капітал	179527680,00 грн
Види діяльності (за КВЕД)	Основний: 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 в спеціалізованих магазинах 56.29 Постачання інших готових страв
Кількість працівників (2022 р.)	1152

[на основі 18]

Підприємство визначає своєю місією допомагати працівникам у сфері медицини та пацієнтам покращувати якість життя за допомогою науки, інноваціям та доступності лікарських засобів для кожного [19].

Стратегічне завдання в галузі вироблення лікарських препаратів та торгівлі ними – завдяки виробництву якісних та ефективних препаратів, дотримуючись стандартів GMP, зайняти перше місце за об'ємом та сумою продаж продукції.

Органами управління підприємства є:

- Наглядова рада, що складається з Голови та ще 4 членів ради;
- Загальні збори акціонерів;
- Виконавчий орган – генеральний директор підприємства [20].

Розглянемо організаційно-виробничу структуру ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»», наведену на рисунку 2.1:

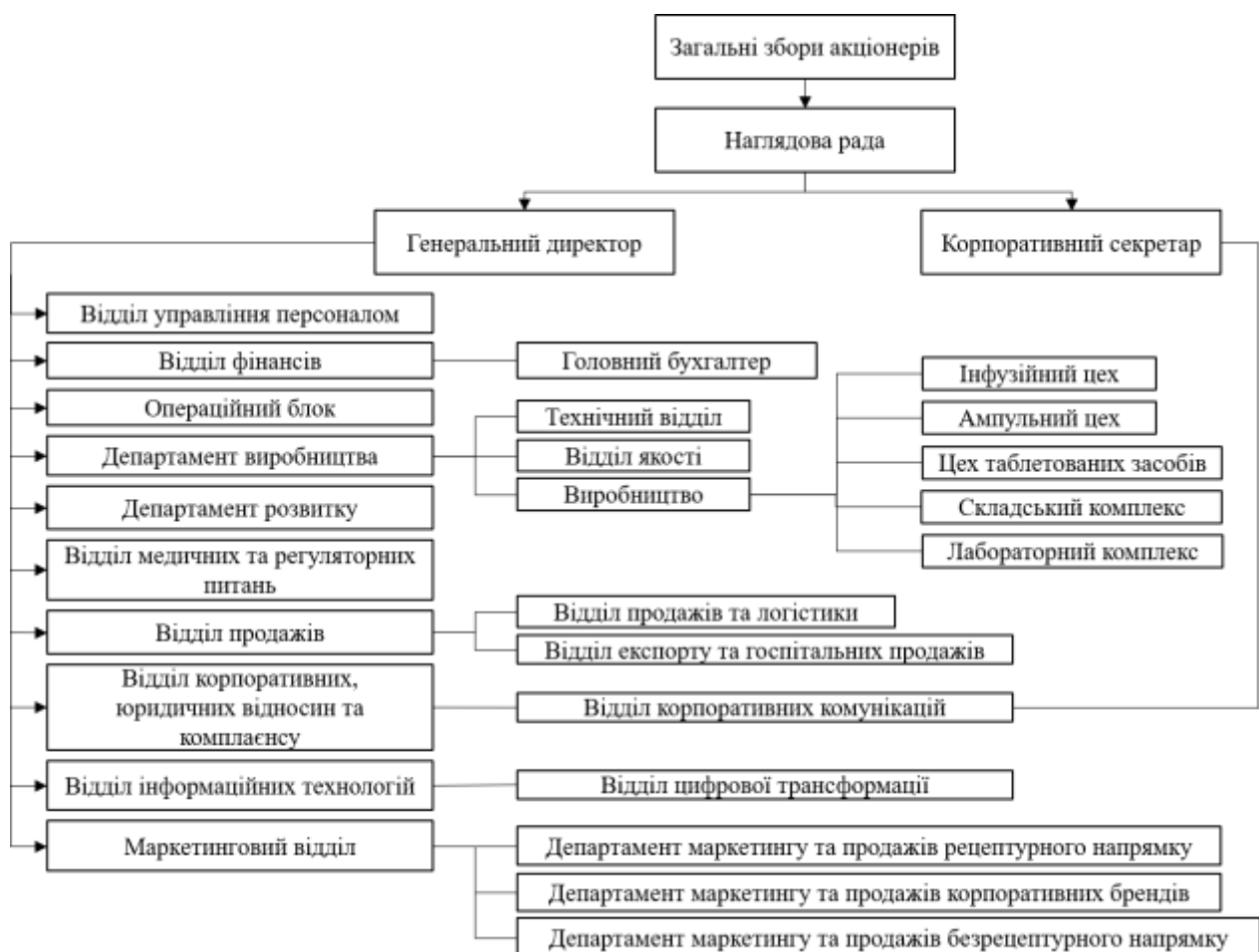


Рисунок 2.1 – Організаційно-виробничу структуру ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» [на основі 19, 42]

За останні три роки керівництво компанії побудувало таку модель управління, за якої структура управління зміниться з вертикальної до горизонтальної. За такої моделі керівники кожного з відділів чітко знають свої обов'язки та завдання, а тому не чекають наказів від директорів та топ-менеджерів компанії [41].

Проведемо фінансово-економічний аналіз підприємства ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у 2022 році.

Розглянемо фінансові показники підприємства на початку війни у 2022 році та порівняємо їх з 2021 роком (рис. 2.2):

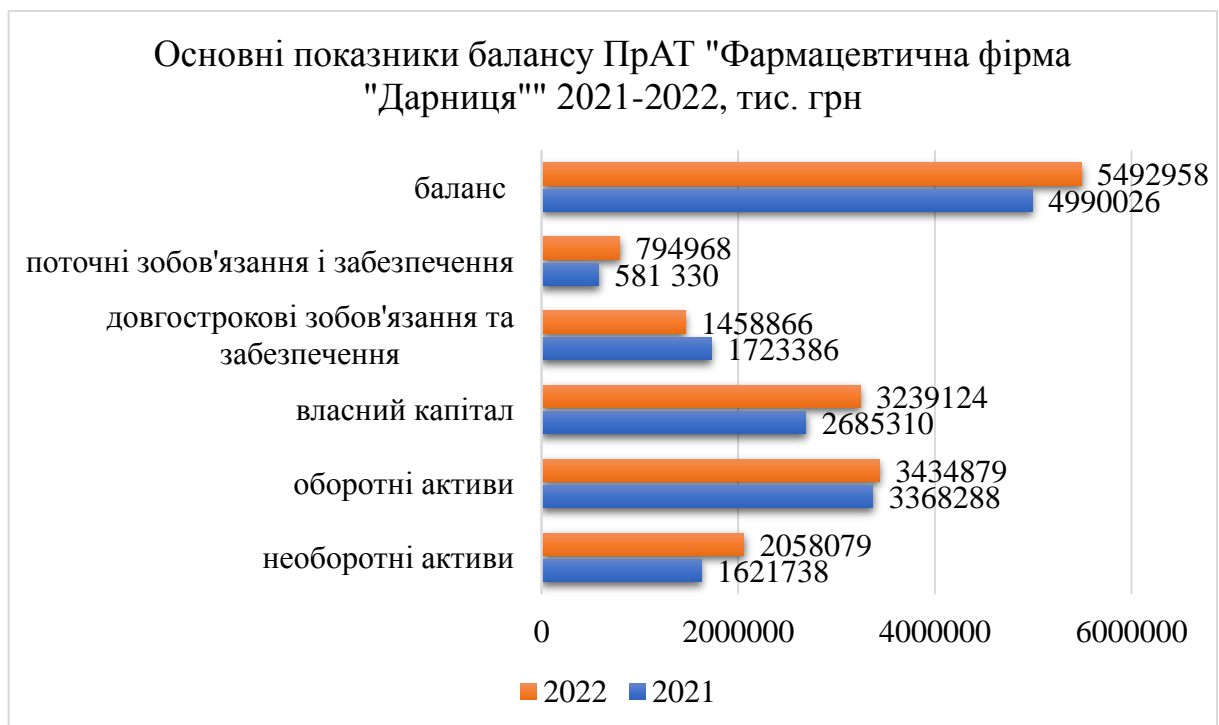


Рисунок 2.2 – Основні показники балансу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у 2021-2022 рр., тис. грн [на основі Звіту про фінансовий стан, 20]

На основі рисунку 2.2 можна зробити висновок, що у 2022 році збільшення відбулося за всіма показниками, окрім довгострокових зобов'язань та забезпечень:

- збільшення необоротних активів на 436341 тис. грн за рахунок зростання нематеріальних активів (на 273707 тис. грн), основних засобів (на

85981 тис. грн) та довгострокових фінансових інвестицій, що обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств (на 80885 тис. грн);

- збільшення оборотних активів на 66591 тис. грн, за рахунок збільшення запасів (на 359884 тис. грн), дебіторської заборгованості за розрахунками за виданими авансами (на 15617 тис. грн) та з нарахованих доходів (на 90663 тис. грн);

- власний капітал підприємства збільшився на 553814 тис. грн, що зумовлено зростанням нерозподіленого прибутку;

- довгострокові зобов'язання і забезпечення зменшилися на 264520 тис. грн;

- поточні зобов'язання і забезпечення збільшилися на 502932 тис. грн завдяки збільшенню поточних забезпечень (на 67448 тис. грн), та поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, страхування та оплати праці;

- баланс збільшився на 502932 тис. грн.

Розглянемо основні фінансові результати підприємства у період 2021-2022 (рис. 2.3):

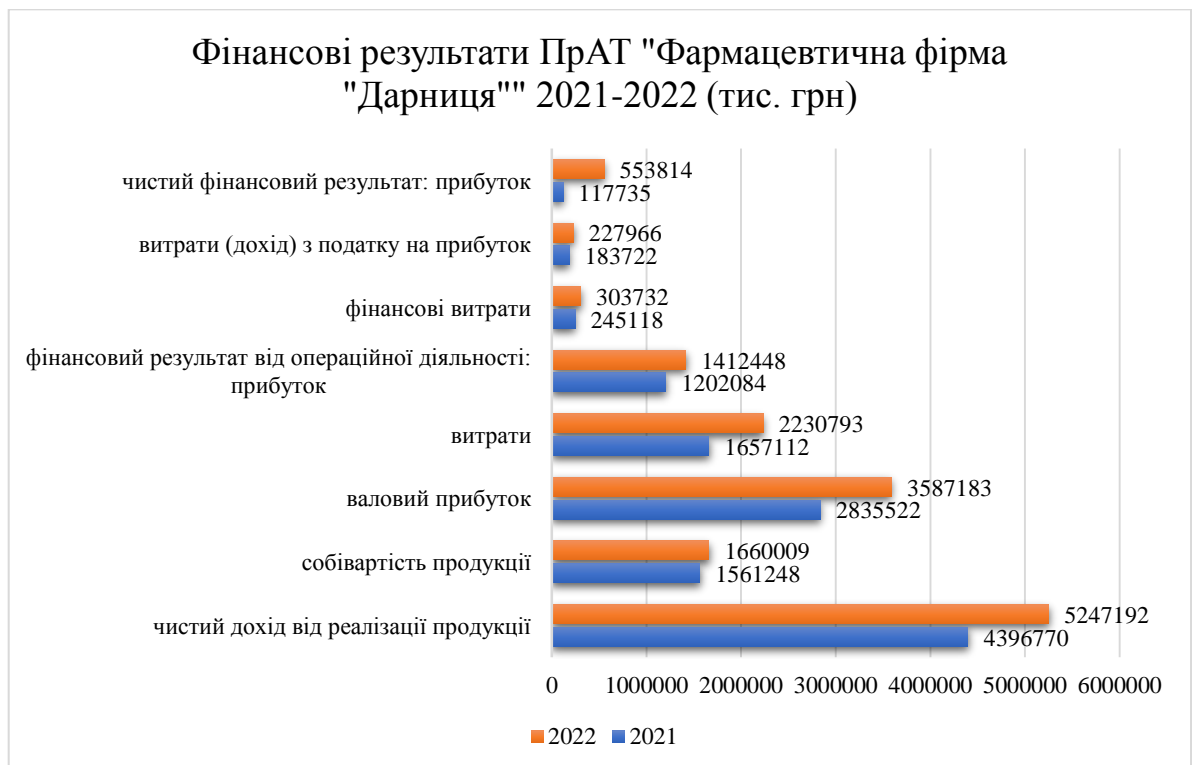


Рисунок 2.3 - Основні фінансові результати ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у 2021-2022 рр., тис. грн [на основі Звіту про фінансові результати, 20]

Згідно діаграми, усі показники збільшилися: чистий дохід від реалізації продукції – на 850422 тис. грн, собівартість реалізованої продукції – на 98761 тис. грн, валовий прибуток – на 751661 тис. грн, витрати (адміністративні, на збут, операційні) – на 573681 тис. грн, фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток – на 210364 тис. грн, фінансові витрати – на 58614 тис. грн, витрати (дохід) з податку на прибуток на 44244 тис. грн, чистий фінансовий результат: прибуток – на 436079 тис. грн.

Проаналізуємо ліквідність підприємства ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» (табл. 2.2):

Таблиця 2.2 – Аналіз ліквідності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» за 2021-2022 рр.

Показник	Норм. знач.	2021	2022		Відхил.
		На поч.	На поч.	На кін.	
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт покриття	>1	1,48	1,17	1,44	-0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	6,63	4,62	3,01	-3,62
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,збільш.	1,58	0,37	0,14	-1,44
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	>0,збільш.	2600603,00	2786958,00	2639911,00	39308,00

Згідно аналізу ліквідності підприємства, коефіцієнт покриття знижується, його значення нижче за нормативне значення. Це свідчить про недостатню кількість ресурсів, які можуть бути використані для погашення поточних зобов'язань підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності також нижче норми, що свідчить про зниження платіжних можливостей сплачувати поточні зобов'язання за своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормі. Чистий оборотний капітал збільшився на початку 2022 року, але має тенденцію зниження. Отже, можна зробити висновок, що ліквідність підприємства ПрАТ «Фармацевтична фірма

«Дарниця»» з початком війни знижується і керівництву варто розробити шляхи її підвищення.

Проведемо аналіз майнового стану ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Аналіз майнового стану ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» за 2021-2022 рр.

Показник	Норм. знач.	2021	2022		Відхил.
		На поч.	На поч.	На кін.	
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменш.	0,58	0,55	0,55	-0,03
Коефіцієнт оновлення	збільш.	0,14	0,13	0,10	-0,04
Коефіцієнт вибуття	<ніж к-т оновлення	0,01	0,01	0,01	0,00

Згідно аналізу майнового стану підприємства за 2021-2022 роки, коефіцієнт зносу основних засобів зменшився, що відповідає нормі. Коефіцієнт оновлення зменшився, що свідчить про менше впровадження нової техніки для виробництва, не відповідає нормі. Коефіцієнт вибуття не змінився і є меншим за коефіцієнт оновлення, що може означати низький темп зношення основних засобів. Загалом, можна зробити висновок, що майновий стан підприємства у період війни є задовільним, але варто звернути увагу на оновлення основних засобів.

Проаналізуємо платоспроможність підприємства ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – Аналіз платоспроможності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» за 2021-2022

Показник	Норм. знач.	2021		2022	Відхил.
		На поч.	На кін.	На кін.	
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	0,60	0,54	0,59	-0,01
Коефіцієнт фінансування	<1, зменш.	0,67	0,86	0,70	0,02
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	7,24	4,79	3,32	-3,92
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільш.	1,01	1,04	0,82	-0,20

Згідно аналізу платоспроможності підприємства за 2021-2022, коефіцієнт автономії нижче нормативного значення, що означає, що питома вага власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність низька (0,59). Коефіцієнт фінансування в нормі, але підвищився протягом зазначеного періоду часу (на 0,02), що свідчить про залежність підприємства від залучених засобів. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами знизився протягом 2021-2022 років, що свідчить про зменшення забезпеченості підприємства власними оборотними коштами. Коефіцієнт маневреності власного капіталу нижчий за нормативне значення. Отже, можна зробити висновок, що рівень платоспроможності підприємства ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» з початку війни знижується через залучення кредитних грошей.

Проаналізуємо ділову активність підприємства ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» за 2021-2022 рр. (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Аналіз ділової активності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» за 2021-2022

Показник	Норм. знач.	2021	2022	Відхил.
1	2	3	4	5
Коефіцієнт оборотності активів	Збільш.	0,95	1,00	0,06
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільш.	5,33	15,56	10,23
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільш.	2,05	2,21	0,16
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	Зменш.	68,48	23,46	-45,02
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	Зменш.	177,78	165,24	-12,53
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Збільш.	2,49	1,94	-0,56
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	Збільш.	5,18	5,62	0,43
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільш	0,04	0,19	0,14

Згідно аналізу ділової підприємства за 2021-2022, майже всі показники збільшилися, строки погашення кредиторської та дебіторської заборгованостей зменшилися відповідно на 45,02 дні та 12,53 дні, що свідчить про позитивну ділову активність підприємства. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів

зменшився на 0,56 оборотів, що не відповідає нормі і може свідчити про зменшення інвестування у запаси. Отже, можна зробити висновок, що ділова активність підприємства ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» з початку війни має позитивний характер – підприємство ефективно використовує основні засоби та загалом наявні ресурси.

Проаналізуємо рентабельність підприємства ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» (табл. 2.6):

Таблиця 2.6 – Аналіз рентабельності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» за 2021-2022

Показник	Норм. знач.	2021	2022	Відхил.
		На кін.	На кін.	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільш.	0,03	0,11	0,08
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільш.	0,04	0,19	0,14
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільш.	0,27	0,27	0,00
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільш.	1,82	2,16	0,34

Згідно аналізу рентабельності підприємства, майже усі коефіцієнти збільшилися, окрім коефіцієнту рентабельності діяльності, який залишається незмінним. Це свідчить про те, що активи використовуються ефективно, інвестування у підприємство ефективне, господарська діяльність підприємства прибуткова. Отже, можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» з початку війни має задовільну рентабельність.

Отже, проаналізувавши фінансово-економічний стан підприємства ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» за 2021-2022, можна зробити загальний висновок, що майновий стан, ділова активність та рентабельність підприємства задовільні. Ризиками для підприємства є ліквідність та платоспроможність, що мають негативну тенденцію до зниження. Фінансово-економічний стан підприємства у період з 2021 по 2022 роки не можна вважати стабільним, керівництву слід звернути увагу на проблеми, виявлені у ході аналізу, вжити заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсами, основними засобами та знизити рівень залежності від кредитних грошей.

2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»»

Для дослідження ефективності діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» у 2022 році, дослідимо внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства.

Проаналізуємо внутрішнє середовище підприємства ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у 2022 році за такими критеріями: виробництво, фінанси, маркетинг, персонал, культура, вплив на екологію.

Виробництво. ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» має широкий асортимент продукції: тверді лікарські форми (таблетки; таблетки, вкриті оболонкою; капсули); ін'єкційні розчини в ампулах; стерильні та нестерильні краплі; м'які лікарські форми (мазі, креми, гелі, шампуні, розчини для зовнішнього застосування); стерильні порошки для приготування розчинів для ін'єкцій; інфузійні розчини, що складають більше 250 найменувань готових лікарських засобів [20].

Підприємство здатне випускати більше 300 млн. ампул, 4 млрд. твердих лікарських форм, 20 млн. флаконів стерильних та нестерильних крапель і більше 30 млн. туб м'яких лікарських форм [20].

Виробництво "Дарниці" відповідає стандартам Належної виробничої практики (GMP), а також правилам та нормам безпеки праці та санітарно-гігієнічним вимогам до виробництва фармацевтичних препаратів [20]. Дослідження біоеквівалентності генериків відбуваються в акредитованих Управлінням з санітарного нагляду за якістю харчових продуктів і медикаментів США (FDA) та Європейським агентством з лікарських засобів (EMA) центрах [21].

Підприємство активно використовує інноваційні технології та обладнання. Наприклад, перше на українському фармацевтичному ринку впровадило системи планування ресурсів підприємства SAP S/4HANA [22].

З початку війни «Дарниця» зупинила виробництво препаратів на тиждень – надалі підприємство продовжило виробництво. Порівняємо обсяги виробництва фірми у 2021 та 2022 роках (рис. 2.4-2.5):



Рисунок 2.4 – Обсяг виробництва ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» 2021-2022 років у натуральній формі [на основі 20]



Рисунок 2.5 – Обсяг виробництва ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» 2021-2022 років у грошовій формі [на основі 20]

Розглянувши обсяг виробництва підприємства у 2021 та у 2022 роках, можна зробити висновок, що з початком війни підприємство стало виробляти менше продукції у натуральному обсязі (на 1374714,2 тис. од.), але більше у грошовому (на 9136,714 тис. грн).

Загалом у 2022 році компанія розробила 18 нових продуктів, 15 з яких – власна розробка, інші 3 – на умовах ліцензування.

Фінанси. Фінансово-економічний стан підприємства у період з 2021 по 2022 роки не можна вважати стабільним – ризикованими для підприємства є

ліквідність та платоспроможність, що мають негативну тенденцію до зниження; майновий стан, ділова активність та рентабельність підприємства задовільні.

Маркетинг. Компанія постійно інвестує в рекламу та маркетинг своїх лікарських засобів. З початку повномасштабної війни до жовтня 2022 року «Дарниця» витратила приблизно 50-60 млн грн на рекламу на телебаченні [24]. Також компанія має офіційний сайт, на якому розміщена інформація про її діяльність, сертифікати, продукцію, річні звіти тощо. Компанія також має аккаунти у соціальній мережі Instagram та на LinkedIn. Завдяки цьому споживачі, інвестори та партнери «Дарниці» обізнані у діяльності та продукції підприємства.

Персонал. Середня кількість працівників у 2022 році збільшилася порівняно з 2021 роком до 1152 ч. (2021 – 1085 ч.). На оплату праці у 2022 році було витрачено 674593 тис. грн., у 2021 – 553545 тис. грн. Підприємство має стабільну кадрову політику, що спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників підприємства [20, 25]. Підприємство впровадило систему SMART HCM для ефективного управління персоналом [23]. Компанія постійно запрошує влаштуватися на роботу висококваліфікованих працівників, що означає їх нестачу.

Культура. Цінностями фірми є амбіційне лідерство, надбання, відповідальність та extreme ownership (загострене відчуття власника) [19].

Вплив на екологію. У 2022 році кількість перероблених відходів склала 70,3%. Компанія розробила систему "Зеленого офісу": на виробництві впроваджено систему очищення води, автоматичного контролю світла та теплопостачання, роздільний збір відходів. ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» організувала збір та безпечну утилізацію лікарських засобів, термін яких вже закінчився. За 2022 рік фірма збрала та передала на утилізацію 15 кг ліків. Також компанія збирає та утилізує відпрацьовані люмінесцентні лампи та батарейки від персоналу. За 2022 рік було зібрано близько 50 кг батарейок та акумуляторів. З початком війни та енергетичним терором, для зменшення енергоспоживання виробничі цехи було переведено на гнучкий

графік. Завдяки цьому середнє денне споживання енергії було знижено на 27% [26].

Проаналізуємо наступні фактори зовнішнього середовища ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»»: політико-правові, економічні, соціально-демографічні, техніко-технологічні, а також споживачів, конкурентів та постачальників підприємства.

Основний політико-правовий фактор, що впливає на діяльність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках є повномасштабна війна України з Росією, що почалася у 2022 році. Основними наслідками війни є: розбомблені склади, руйнування інфраструктури, курсові коливання, інфляція, зменшення та міграція працівників та споживачів. Іншими політико-правовими факторами є курс на європейську та євроатлантичну інтеграцію, прийняття нової редакції Закону «Про лікарські засоби», невизнання сертифікату GMP на рівні Європейського Союзу, довший патентний захист оригінальних лікарських засобів порівняно із закордоном, підвищення регуляторних вимог на зовнішньому ринку [27].

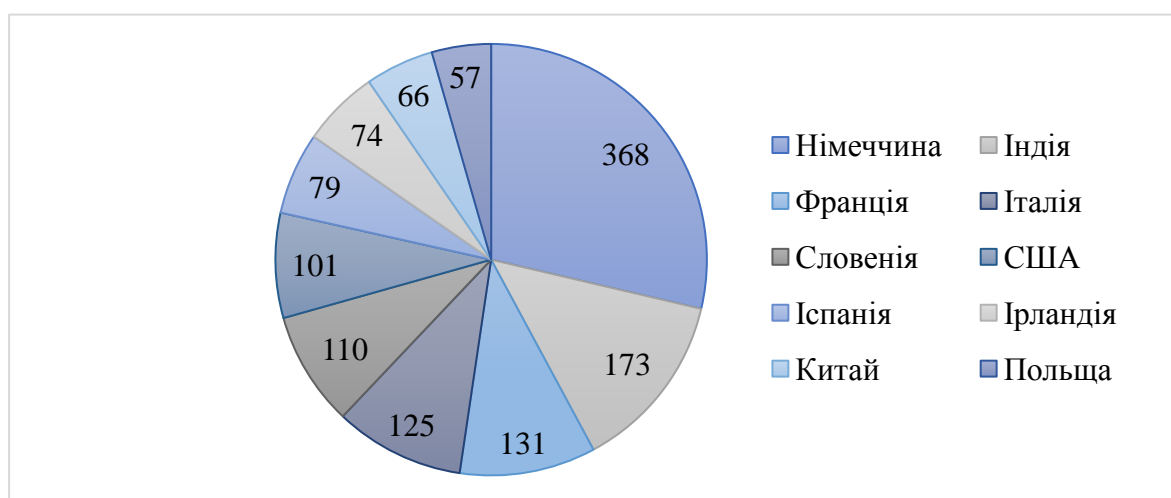
До економічних факторів, що впливають на підприємство, можна віднести наступне: економічна криза в Україні через війну, нестабільність економічної політики уряду України, зростання інфляції з 10% у 2021 році до 26,6% у 2022 році [29]. Також відбувався процес зниження курсу гривні по відношенню до інших валют (золота) – за 2022 рік індекс девальвації гривні склав 134,1% [43]. В умовах війни кількість працюючих аптек зменшилася на 18,5% у порівнянні з 2021 роком [27]. Погіршення стану глобальної економіки – зростання цін на різні види сировини та енергії (ціни на пальне вдвічі, на газ втричі), відмова від співпраці з Росією, підвищення інфляції на 8,8% в ЄС та на 8% в США [28]. Також на світовому фармацевтичному ринку у 2022 році зросли експорт та імпорту, на 22% та 12% відповідно. Тривала реєстрація ліків – від 10 місяців, що сповільнює реалізацію продукції на зовнішній ринок. Припинення авіасполучення в Україні через бойові дії, що збільшує транспортні витрати.

Розглянемо динаміку імпорту та експорту фармацевтичної продукції України у період 2021-2022 років (рис. 2.6):



Рисунок 2.6 – Динаміка імпорту та експорту фармацевтичної продукції в Україні 2021-2022 р., млн. дол. США [на основі 27, 30]

Згідно діаграми, у період з 2021 по 2022 роки, імпорт українських лікарських засобів зменшився на 38% у грошовому вираженні, експорт – на 24%. Цьому сприяло залучення великої кількості гуманітарної допомоги з початком війни. Зниженню показника експорту також було зумовлено проблемами з транспортуванням продукції, зростанням цін закордонної сировини та цін на поставку товарів, та руйнування інфраструктури – виробничих цехів та складів.



Розглянемо основні напрями імпорту ліків в Україну у 2022 р. (рис. 2.7):

Рисунок 2.7 – Географія імпорту ліків в Україну у 2022, млн. дол. США [27]

Згідно діаграми, у 2022 році найбільше Україна імпортувала фармацевтичної продукції з Німеччини, Індії та Франції.

Розглянемо основні напрями експорту ліків з України у 2022 р. (рис. 2.8):

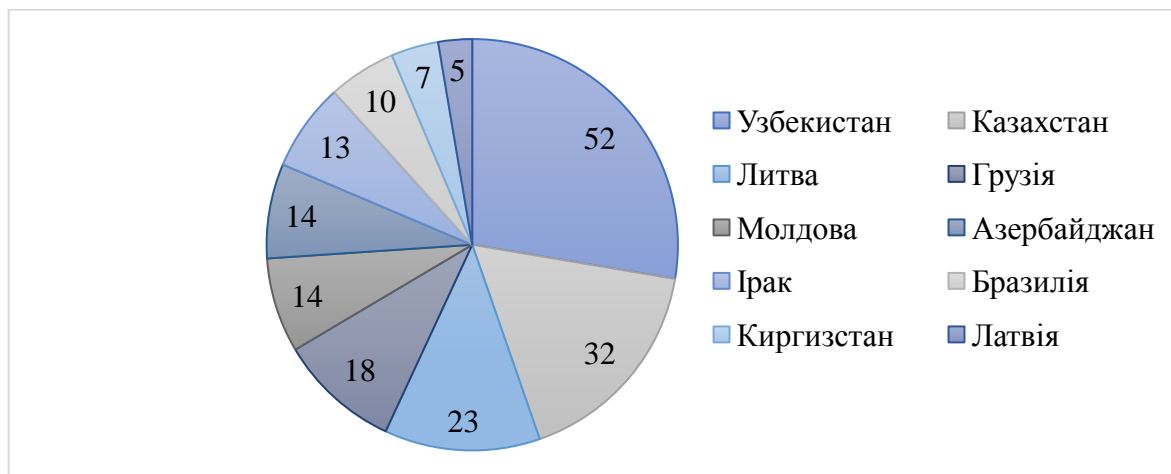


Рисунок 2.8 – Географія експорту української фармацевтичної продукції у 2022р., млн. дол. США [27]

Згідно діаграми, у 2022 році найбільше українські фармацевтичні компанії експортували до Узбекистану, Казахстану та Литви.

Війна України з Росією вплинула і на соціально-демографічний фактор. Постійна міграція населення через війну впливає на кількість робочої сили та поживачів в Україні. Згідно статистики ООН, станом на середину листопада 2022 року за кордоном було 7,6 млн біженців з України – з Запорізької області приблизно 24%, з Києва - 20%, з Київської області – 19%, з Харківської – 17%, з Дніпропетровської та Миколаївської областей – по 16%, із Луганської області – 1%, із західних областей України – до 10% з кожної області. 87% з усіх біженців – жінки з дітьми, 65% цих жінок – працездатного віку, від 18 до 59 років. 70% біженців мають принаймні одну вищу освіту [31]. Мінімальна зарплата у 2022 році – 6500 грн/міс., у 2021 році – 6000грн/міс [32]. Загальний прожитковий

мінімум у 2022 – 2508 грн, у 2021 році – 2393 грн [33]. Зниження купівельної спроможності населення.

Розглядаючи техніко-технологічні фактори, можна виділити наступне: у 2022 році Україна займала 57 місце у рейтингу Глобального Інноваційного Індексу (у 2021 – 49 місце) [34]. В Україні впроваджено програму «Доступні ліки», за якою споживачі можуть отримувати електронні рецепти. Торгівля лікарськими засобами онлайн. На розробку та реєстрацію інноваційних медикаментів йде приблизно 10 років. Невизнання GMP-сертифікації України на ринку ЄС [27]. Світові техніко-технологічні фактори – зростання біотехнологічної промисловості, початок використання штучного інтелекту та квантових обчислень для відкриття ліків [35, 36].

Споживачі. Підприємство орієнтоване як на внутрішній, так і на зовнішній ринки. Компанія експортує у 15 країн світу. Споживачі різної статі, віку та рівня доходів. Спираючись на слова аналітика Фонду «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва Петра Бурковського, найбільше на ліки та лікування витрачають люди віком понад 60 років [37]. Частіше до аптек звертаються жінки. З початку війни частка споживання збільшилася в західних та деяких центральних областях України, у східних та південних областях – суттєво скоротилася. Це зумовлено внутрішніми міграційними процесами. Багато жінок зі своїми дітьми виїхали закордон, медикаменти саме українського виробництва закупаються чоловіками у великій кількості та відправляються закордон. Міграція населення України до інших країн призводить до збільшення споживачів українських медикаментів закордоном. Український споживач цінує лікарські засоби топових підприємств України за більший асортимент та вищу якість.

Конкуренти: українськими конкурентами компанії є підприємства Фармак та Артеріум, зарубіжними Asino, Teva [27]. Розглянемо частку ринку, яку займає фірма «Дарниця» та її конкуренти на внутрішньому ринку (рис. 2.9):

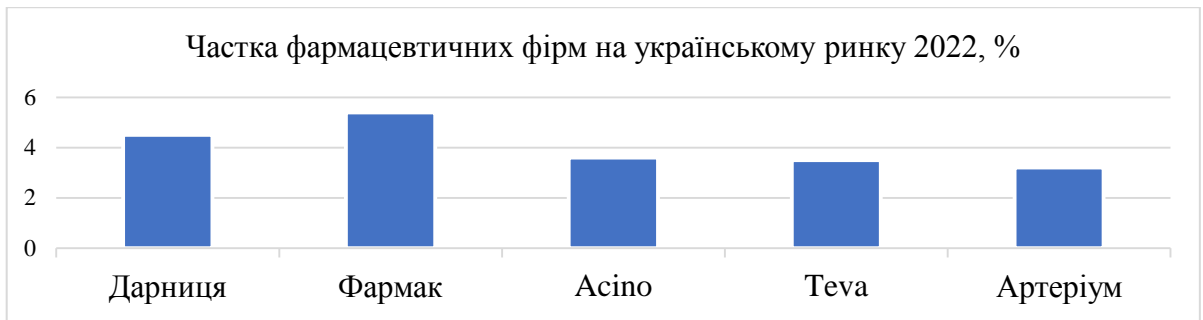


Рисунок 2.9 – Частка фармацевтичних фірм на українському ринку 2022 р., % [на основі 27]

Згідно діаграми, компанія «Фармак» у 2022 займає найбільшу частку на внутрішньому ринку (5,4%), друге місце займає компанія «Дарниця» (4,5%), третє – іноземна компанія Асіно (3,6%), четверте – Teva (3,5%), п'яте – корпорація «Артеріум» (3,2%). Отже можна зробити висновок, що «Дарниця» є конкурентоспроможною компанією. Споживачі надають перевагу українським виробникам.

На фармацевтичному ринку існує високий рівень загрози товарів-замінників. Лікарські засоби можуть мати однакові діючі речовини, однаковий основний склад, але можливі: більш сучасний дизайн упаковки, нижча або вища ціна, додавання компонентів до медикаментів для урізноманітнення смаку, кольору, зміна форми, і тому подібні.

Постачальники. Основними постачальниками є Китай, Індія, Італія, Німеччина [38]. Це і імпорт сировини, і обладнання. Вплив постачальників високий, адже якість лікарських засобів суттєво залежить від сировини та матеріалів, які надходять підприємствам. Це і сировина для виготовлення продукції, і матеріали для виготовлення пакування (блістерів, упаковок, ампул). Жорсткі вимоги до даних продуктів стосуються їх чистоти та певних технічних параметрів, що є результатом їхнього виробничого процесу [39]. Від якості пакування залежить термін придатності та якість медикаменту. На підприємствах впроваджено системи управління якістю продукції та сировини. Застосування стандартів виробництва відповідно до рекомендацій Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), вимог Європейської Фармакопеї, GMP

EFfCI, ISO 9001, ISO 14000, OHSAS, є важливим для визнання медикаментів іншими країнами та допуску до експорту [39].

2.3 Управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» під час воєнного конфлікту

Одним із основних напрямів діяльності та розвитку ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» є розширення ринків збуту за рахунок експортної діяльності. Компанія реалізує свою продукцію у 15 країнах світу та шукає нові експортні маршрути.

Підприємство має понад 250 реєстрацій лікарських засобів за кордоном, найбільше в країнах Європи та Азії. Пріоритетними напрямками розвитку портфеля для експорту компанія визначила виготовлення лікарських засобів у кардіології, неврології, знеболюючі та препарати, що застосовуються у лікуванні інфекційних захворювань[19].

Частка експорту продукції підприємства з початком війни зросла на 0,6% у грошовому вимірі (у 2021 році частка експорту складала 4,8%, у 2022 – 5,4%). Обсяги експорту «Дарниці» зросли на 38,9% (до 285 млн грн), у натуральному вимірі експорт збільшився в 1,5 рази [40].

Розглянемо динаміку виручки від реалізації продукції підприємством за регіонами у період 2021-2022 роки (рис. 2.10):

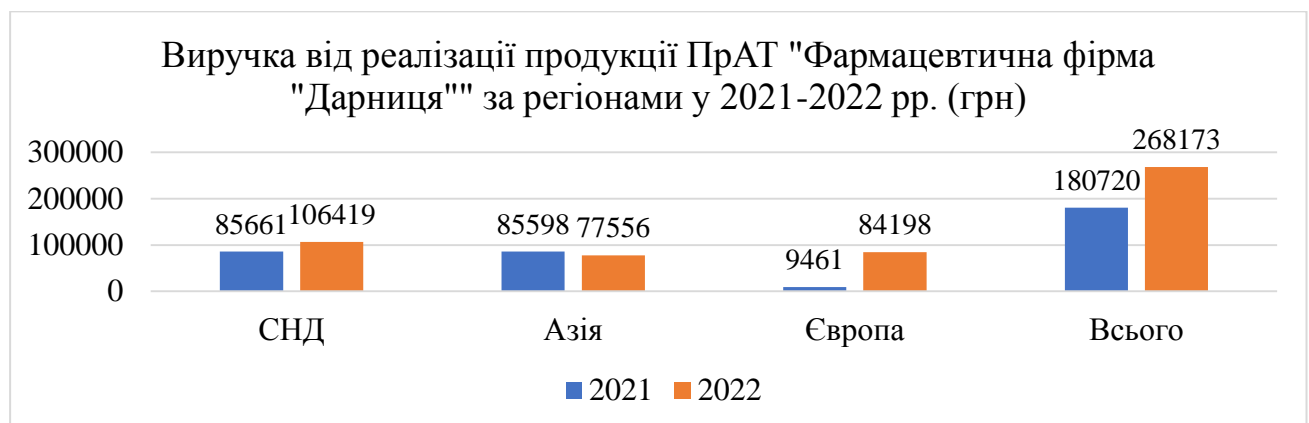


Рисунок 2.10 – Виручка від реалізації продукції ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» за географічними регіонами (на зовнішньому ринку) у 2021-2022 роках, грн [20, 25]

Згідно діаграми, у 2022 році виручка від реалізації на зовнішніх ринках зросла і склала 268173 грн. Підприємство збільшило експорт до країн СНД (на 20758 грн), до країн Європи (на 74737 грн). Експорт до Азії знизився (на 8042 грн). Отже, з початком війни ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» зробила пріоритетним напрямком для експорту країни Європи, куди мігрувала велика кількість населення України. За 2022 рік підприємство наростило експорт до країн Європи у грошовому вимірі в гривнях в 7,5 разів.

За 2022 рік компанія також вийшла на нові для себе ринки Вірменії, Казахстану, Молдови. Також подалася на реєстрацію препаратів в Хорватії, Польщі, Малайзії, Новій Зеландії, і збільшила постачання до Іраку та Ємену [21]. ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» вийшла з ринку Росії (у 2014 р.) та Білорусії.

Компанія почала експорт лікарських засобів до Австралії. Процес отримання дозволу на вихід на даний ринок тривав 11 місяців, для цього проводили додаткові дослідження стабільності препарату, замінили прозоре скло на темне. Шлях поставки препарату з України до Австралії складає приблизно 13 тис. км – найдовший шлях поставки для підприємства [21].

Підприємство зіткнулося з багатьма проблемами через війну. Керівництво успішно розробляє та впроваджує шляхи покращення експортної діяльності «Дарниці».

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства відбувалося через відділ продажів. До нього відносяться відділ продажів та логістики та відділ безпосередньо експорту та госпітальних продажів.

На початку війни виникла проблема забезпечення сировиною для пакування продукції – постачальник пакування знаходився в окупованому Херсоні і не мав змоги продовжувати свою діяльність. Тому «Дарниця» знайшла

нових партнерів-постачальників і розподілила поставку матеріалів для пакування між ними [41].

Інша проблема стосувалася логістики, а саме ускладнення постачання сировини з-за кордону. Транспортування авіа- та морським транспортом було заборонено. «Дарниця» використовувала для виробництва свій запас сировини, який був підготовлений до початку війни [41]. Підприємство сконцентрувалося на вантажних перевезеннях, а для віддалених від України ринків – на морських перевезеннях. Таке рішення збільшувало витрати та час транспортування продукції (наприклад, поставка до Узбекистану може тривати 3-5 тижнів), але забезпечило безперебійну діяльність [21].

Одним з етапів війни України та Росії став російський енергетичний терор, який вплинув на виробництво підприємства у перші місяці війни. Лікарські засоби, що були на виробництві під час відключення електроенергії, утилізували, таким чином зменшуючи кількість продукції для реалізації. За словами директорки департаменту виробництва підприємства, Людмили Денесюк, був встановлений гнучкий графік роботи виробництва з огляду на споживання електроенергії кожним цехом, аби вирішити дану проблему [41].

Однією з переваг підприємства серед його конкурентів стало ефективне управління персоналом від початку війни. Сконцентрувавши увагу на поліпшенні умов роботи працівників, керівництво у перші дні війни надало укриття для них та їх сімей, уклало партнерство з кейтеринговою службою, яка готувала для всіх, з хлібокомбінатом, модернізувало систему вентиляції, встановило дизель-генератор. Для дітей персоналу був запущений власний курс діджитал-навчання DarSchool. На кінець березня 2022 року на виробництві працювало більше 60% працівників за цілодобовим графіком роботи. Для мотивації, керівництво виплатило їм 1,5 окладу [41].

Отже, завдяки швидким ефективним рішенням, підприємству вдалося стабілізуватися за 2 тижні від початку війни та продовжити свою діяльність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Окрім вищезазначених проблем, підприємство стикалося з проблемами в законодавстві, що стосувалися регуляції зовнішньоекономічної діяльності. Основними викликами для «Фармацевтичної фірми «Дарниця»» стали невизнання української сертифікації якості виробництва в ЄС та патентне законодавство – повільний процес реєстрації ліків. Оскільки компанія концентрується на європейський фармацевтичний ринок, дані проблеми ускладнюють її експортну діяльність. Фірма регулярно проходить подвійні перевірки, проводить контроль якості партії лікарських засобів (batsch release testing), та підтверджує сертифікат GMP та відповідність продукції стандартам безпеки та якості. Про це вона повідомляє у своїх соціальних мережах – каналах в Telegram, YouTube, а також у профілях Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn [27].

Для оцінки експортної діяльності ПрАТ «Фармацевтичної фірми «Дарниця»» у 2022 році, розглянемо основні показники ЗЕД підприємства у 2022 році (період війни), та порівняємо з даними 2021 року (табл. 2.7):

Таблиця 2.7 – Динаміка основних показників експортної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у період 2021-2022 рр.

Показник (грн)	2021	2022	Відхилення
Обсяг експорту (млн грн)	205,37	285	79,63
Собівартість реалізованої продукції	1561248	1660009	98761
- з неї, собівартість товар	23 738	30413	6675
Витрати на збут	1019860	1091513	71653
- з них страхування готової продукції	40	1343	1303
- послуги реєстрації	11445	7605	-3840
- транспортування	2658	8296	5638
- обслуговування складського комплексу	33667	51031	17364
- витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	86774	113097	26323

Згідно вищезазначеної таблиці, усі показники, окрім витрат на послуги реєстрації товарів, збільшилися у 2022 році. З початком війни значно зросли витрати на страхування продукції та її транспортування, обслуговування складського комплексу та оплата ПДВ. Цьому сприяли проблеми з логістичним процесом та збільшення обсягів експорту до Європи.

Розрахуємо наступні показники для оцінки ефективності експортної діяльності ПрАТ «Фармацевтичної фірми «Дарниця»»:

1. Коефіцієнт ефективності експорту:

$$K_{\text{еф.е}} = \frac{B_e}{C_t + T_r + O_p}, \quad (2.1)$$

де B_e – виторг від експорту;

C_t – собівартість товару;

T_r – транспортні витрати;

O_p – організаційні витрати [44, с. 76].

Якщо коефіцієнт ефективності експорту більший за 1, то експортна діяльність підприємства вважається ефективною.

Організаційні витрати визначаємо як суму витрат на страхування готової продукції, послуги реєстрації, обслуговування складського комплексу та витрат на оплату зобов'язань з податку на додану вартість.

Отже, організаційні витрати підприємства у 2022 році становлять:

$$O_{p2022} = 113097 + 1343 + 7605 + 51031 = 173076$$

Організаційні витрати у 2021 становлять:

$$O_{p2021} = 86774 + 40 + 11445 + 33667 = 131926$$

Отже, розрахуємо коефіцієнт ефективності експорту у 2022 році:

$$K_{\text{еф.е}2022} = \frac{268173}{30413 + 173076 + 8296} = \frac{268173}{211785} = 1,26$$

Розрахуємо коефіцієнт ефективності експорту у 2021 році:

$$K_{\text{еф.е}2021} = \frac{180720}{23738 + 131926 + 2658} = \frac{180720}{158322} = 1,14$$

Згідно розрахунків, коефіцієнт ефективності експорту у 2022 році збільшився на 0,12, і є більшим за нормативне значення 1, що є гарним показником для підприємства.

2. Рентабельність експорту:

$$P_e = \frac{B_e}{C_T}, \quad (2.2)$$

де B_e – виторг від експорту;

C_T – собівартість товару [44, с. 76].

Показник рентабельності експорту показує, яка сума доходу від реалізації товарів на зовнішньому ринку припадає на кожну витрачену гривню.

Рентабельність експорту підприємства у 2022 році становить:

$$P_{e2022} = \frac{268173}{30413} = 8,82$$

Рентабельність експорту підприємства у 2021 році становить:

$$P_{e2021} = \frac{180720}{23738} = 7,61$$

Згідно розрахунків, рентабельність експорту у 2022 році зросла – на кожну витрачену гривню припадало 8,82 грн доходу від експорту.

3. Темп росту експорту:

$$Tr_e = \frac{E_{з.п.}}{E_{б.п.}} * 100\%, \quad (2.3)$$

де $E_{з.п.}$ – обсяг продукції, реалізованої на експорт у звітному періоді, грош. од.;

$E_{б.п.}$ – обсяг продукції, реалізованої на експорт у базовому періоді, грош. од.

[45].

Темп росту експорту у період 2021-2022 рр. становить:

$$Tr_e = \frac{285000000}{205370000} * 100\% = 138,77\%$$

Проаналізувавши результати розрахунків, можна зробити висновок, що зовнішньоекономічна діяльність «Фармацевтичної фірми «Дарниця»» є ефективною.

Отже, проаналізувавши управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Фармацевтичної фірми «Дарниця»» у період воєнного конфлікту, можна зробити висновок, що керівництво компанії та безпосередньо відділу експорту та логістики успішно управляє зовнішньоекономічною діяльністю та приймає швидкі та ефективні рішення щодо її покращення.

2.4 Шляхи удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у період воєнного конфлікту

Керівництво ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» ефективно керує зовнішньоекономічною діяльністю підприємства у період воєнного конфлікту, але підприємство має низку слабких сторін, що можуть надалі негативно вплинути на ефективність реалізації продукції на зовнішньому ринку. Тому рекомендується впровадити певні шляхи удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

По-перше, було виявлено, що фінансовий стан підприємства незадовільний: ризиками для підприємства є ліквідність та платоспроможність, що мають негативну тенденцію до зниження. Стабільний фінансовий стан є однією з ключових ланок управління, адже стабільність фінансів на підприємстві значно впливає на ефективність його діяльності – при зниженні рівня управління фінансами підприємство у перспективі може втратити нішу, яку воно займає у 2022 році на фармацевтичному ринку. Тенденція погіршення фінансового стану може в подальшому призвести до банкрутства. Для покращення фінансової політики керівництво ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» може удосконалити системи фінансового планування і контролю коштів, зменшити кількість поточних зобов'язань (у 2022 році вони

збільшились на 502932 тис. грн), та збільшити кількість грошових коштів (у 2022 році даний показник зменшився на 106571 тис. грн).

По-друге, для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності важливо визначати найбільш привабливих для експорту країн-партнерів. Для цього потрібно ретельно аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, що можуть впливати на експорт продукції, зокрема законодавчі бар'єри. У своїй зовнішньоекономічній діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» орієнтується на країни Європи. Наразі існує проблема невизнання українського сертифікату якості GMP в країнах Європейського Союзу, через що підприємство проходить подвійні перевірки якості своєї продукції. Незважаючи на це, експорт до країн ЄС є вигідним, адже саме там зосереджена найбільша кількість українських біженців, а отже потенційних клієнтів. Оскільки вони дуже цінують фармацевтичну продукцію українського виробництва, керівництву підприємства варто розглянути стратегію орієнтації на українського споживача і зробити свою продукцію доступною в європейських аптеках.

Наступним питанням є відповідно транспортування продукції. Від початку війни ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» користується послугами морського та автомобільного видів транспорту. Це збільшує витрати та терміни транспортування продукції. Зменшення витрат можна досягти шляхом оптимізації маршрутів, пошуку потенційних перевізників та укладання з ними договорів на довгострокове перевезення, що надалі може забезпечити підприємству знижки. Також важливо автоматизувати та модернізувати відстеження вантажу для швидкого реагування на проблеми, що можуть виникнути при транспортуванні продукції на закордонних шляхах. Задля цього можна розробити власну програму відстеження товару, користуючись послугами компаній-розробників ІТ-продуктів, або знайти компанію-партнера, що пропонує відстеження поставок, та укласти договір з нею.

Ще одним заходом для підвищення ефективності реалізації продукції на зовнішні ринки, є рекламна кампанія. Оскільки підприємство впроваджує рекламу лише на внутрішньому ринку, доцільно реалізувати дану стратегію для

підвищення рівня впізнаваності бренду закордоном та обізнаності споживачів в їх продукції. Цей крок призведе до подальшого залучення нових клієнтів, а також інвесторів, постачальників, дистриб'юторів. Для цього можна приймати участь у закордонних виставках, автоматизувати розсилку інформації про продукцію потенційним партнерам та клієнтам аптек, через які вона реалізовуватиметься.

Також важливо продовжувати розвивати профілі у соціальних мережах, які має підприємство. Ведення соціальних мереж українською та англійською мовами є важливим для швидкої та ефективної комунікації з партнерами. Підписниками соціальних мереж фармацевтичної фірми «Дарниця» є також і клієнти, тому важливо надавати інформацію про нові лікарські засоби та проводити опитування підписників з приводу знань історії компанії, якості продукції. Таким чином споживачі можуть надавати свої скарги або побажання з приводу медикаментів. Дані ідеї компанія може використати для підвищення конкурентоспроможності своєї продукції на зовнішньому ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» суттєво залежить від державного регулювання. Основними напрямками покращення регулювання фармвиробництва на державному рівні є:

- усунення бар'єру з Європейським Союзом – забезпечення визнання GMP-сертифікації та полегшення процесу перевірок української фармацевтичної продукції у країнах Європи;
- цифровізація процесу реєстрації лікарських засобів, що зменшить екологічні ризики та собівартість продукції;
- пришвидшення реєстрації лікарських засобів, завдяки чому вихід нових ліків не буде затримуватися і споживачі будуть мати до них доступ.

Завдяки даним крокам Україна забезпечить фармацевтичні підприємства сприятливими умовами для проведення зовнішньоекономічної діяльності.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В ході роботи було досліджено поняття зовнішньоекономічної діяльності та фактори, що впливають на неї. Було визначено, що зовнішньоекономічна діяльність – діяльність суб'єктів господарської діяльності, що базується на взаємовідносинах з іншими суб'єктами господарської діяльності, і у процесі яких здійснюється міжнародна торгівля товарами та послугами.

Основними функціями зовнішньоекономічної діяльності є організація міжнародного обміну ресурсами та результатами праці, організація міжнародного грошового обігу, та міжнародне визнання споживчої цінності продуктів.

Визначено цілі зовнішньоекономічної діяльності: реалізація переваг міжнародного поділу праці, сприяння вирівнюванню темпів економічного розвитку та порівняння виробничих витрат на національному та глобальному рівнях.

Було розглянуто об'єкти та суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності. Об'єктами ЗЕД є процеси обміну товарами та послугами, суб'єктів умовно розділено на суб'єктів мікро- та макрорівнів. Зроблено висновок, що підприємство є одним із основних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Основними видами ЗЕД, якими може займатися підприємство є операції з експорту та імпорту продукції, надання різних послуг суб'єктам господарської діяльності на інших ринках, наукові, виробничі, навчальні та інші співробітництва, проведення спільної підприємницької діяльності, проведення виставок, аукціонів, конференцій та схожих заходів, проведення оптової та роздрібною торгівлі.

Було досліджено внутрішні та зовнішні фактори, що мають вплив на організацію та ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Внутрішніми факторами впливу є якість продукції або послуг, рівень технічного забезпечення, наявність ресурсів для діяльності на зовнішньому ринку, якість

системи управління, кількість та рівень кваліфікації персоналу, фінансовий стан, наявність маркетингової стратегії. Зовнішніми факторами впливу є політичні, економічні, природно-кліматичні, географічні, демографічні, законодавчі чинники, а також культурні особливості ведення бізнесу та рівень технічного процесу.

Було розглянуто ключові елементи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Визначено основні функції управління ЗЕД підприємства, що були поділені на функції з підготовки даних та функції з прийняття рішень. Було розглянуто форми та відділи, що відповідають за управління ЗЕД підприємства. Основними формами управління ЗЕД на підприємстві є зовнішньоекономічний відділ та зовнішньоторговельна фірма. Основними відділами є підрозділи планування, маркетингу та інші підрозділи, що займаються прийняттям та виконанням управлінських рішень.

Також розглянуто методи управління, які використовують керівники для ведення зовнішньоекономічної діяльності, що були об'єднані у три групи: економічні, адміністративні, соціальні.

В аналітичній частині роботи було розглянуто основні відомості про ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» та її організаційно-виробничу структуру управління. Проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства у період воєнного конфлікту 2022 року та порівняно з результатами 2021 року, за яким виявлено, що його не можна вважати задовільним – ризиками для підприємства є ліквідність та платоспроможність, що мають негативну тенденцію до зниження.

Було проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства у період воєнного конфлікту.

Внутрішніми факторами, що впливають на діяльність підприємства є якісне виробництво, його збільшення у грошовій формі у 2022 році, використання інноваційних технологій, нестабільний фінансово-економічний стан, наявність ефективної маркетингової стратегії на внутрішньому ринку,

збільшення кваліфікаційних працівників та заробітної плати, ефективне управління виробництвом, персоналом та впливом на екологію.

Зовнішніми факторами, що впливають на діяльність підприємства є війна України з Росією, економічна криза в Україні, нестабільність економічної політики уряду України, зростання інфляції, девальвація гривні, зниження імпорту та експорту фармацевтичної продукції в Україні, погіршення стану глобальної економіки, постійна міграція населення України, високий рівень конкуренції, впливу постачальників та загрози товарів-замінників на фармацевтичному ринку.

Було досліджено управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у період воєнного конфлікту, а саме виявлено основні проблеми, з яким стикнулося підприємство, та розглянуто шляхи їх подолання керівництвом. Бар'єрами для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» в ході ведення зовнішньоекономічної діяльності стали:

- обмеження постачальників через окуповані території, як наслідок – проблема забезпечення сировиною для пакування продукції;
- логістика – ускладнення постачання сировини з-закордону, збільшення витрат та термінів транспортування експортованої продукції;
- відключення електроенергії, як наслідок – утилізація лікарських засобів та зменшення кількості продукції для реалізації.

Шляхом математичних розрахунків показників коефіцієнту ефективності експорту, рентабельності експорту та темпу росту експорту, було проаналізовано ефективність ведення експортної діяльності підприємством. Коефіцієнт ефективності експорту склав 1,14 у 2021 році та 1,26 у 2022 році. Рентабельність експорту у 2021 та 2022 роках становила 7,61 та 8,82 відповідно. Темп росту експорту у період 2021-2022 рр. склав 138,77%. Таким чином, було зроблено висновок, що ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у період воєнного конфлікту веде ефективну зовнішньоекономічну діяльність та має дієву систему управління нею.

На основі дослідження було розроблено шляхи удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у період воєнного конфлікту, а саме:

- удосконалення фінансової політики;
- ретельний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ країн-партнерів для визначення найбільш привабливих;
- орієнтація на українських клієнтів закордоном;
- удосконалення процесу транспортування продукції та впровадження рекламної кампанії на ринках збуту.

Також було наведено напрями покращення умов для зовнішньоекономічної діяльності на рівні держави:

- усунення бар'єру з Європейським Союзом – забезпечення визнання GMP-сертифікації української фармацевтичної продукції у країнах Європи;
- цифровізація процесу реєстрації лікарських засобів, що зменшить екологічні ризики та собівартість продукції;
- пришвидшення реєстрації лікарських засобів, завдяки чому вихід нових ліків не буде затримуватися і споживачі будуть мати до них доступ.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 22.12.1998 р. № 335-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення 14.11.23)
2. Поняття зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Стаття 377. Глава 37. Господарський кодекс України. Загальні положення. URL: <https://i.factor.ua/ukr/law-56/section-334/article-22863/> (дата звернення 14.11.23)
3. Економічний словник. Поняття зовнішньоекономічної діяльності. URL: <http://surl.li/rxtye> (дата звернення 14.11.23)
4. Шкурупій О. В., Гончаренко В. В., Артеменко І. А. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. За ред. О. В. Шкурупій. Київ: ЦУЛ, 2012. 248 с.
5. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник / за заг. ред. д.е.н. Ю. С. Петруні. Дніпро: УМСФ, 2015. 331 с.
6. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. 5-те вид., перероб. та допов. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. 410 с.
7. Кот О. В., Величко К. Ю., Носач Л. Л., Печенка О. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: конспект лекцій. Харків: ХДУХТ, 2018. 320 с.
8. Огієнко А. В., Орел В. М. Аспекти ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрної сфери. Культура народів Причорномор'я. Бібліогр.: 4 назв. 2012. № 234. С. 182–185. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/59720> (дата звернення 20.11.23)
9. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Фактори впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. Економіка та держава. 2008. № 5. С. 29–32. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2008/8.pdf (дата звернення 20.11.23)

10. Кравець І. В. Фактори впливу на ефективність зовнішньоторговельної діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. С. 59. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/12.pdf> (дата звернення 21.11.23)
11. Мельник О. Г., Нагірна М. Я. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. Інноваційна економіка. 2013. № 5. С. 63–66. URL: <http://surl.li/tioek> (дата звернення 22.11.23)
12. Лазарева О. В. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили. 2009. 188 с.
13. Ковтун Е., Дячук М., Русавська Ю. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені ВО Сухомлинського. Економічні науки. 2018. № 2. С. 41–45. URL: <http://surl.li/tionx> (дата звернення 01.12.23)
14. Гриліцька А., Синиця І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 36 (3). С. 63–67. URL: <http://surl.li/tiohh> (дата звернення 10.12.23)
15. Ковальчук Т. Г. Особливості менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Стратегія розвитку України. 2018. № 2. С. 50–53. URL: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/14120/19991> (дата звернення 15.12.23)
16. Погребняк А. Ю., Хоменко Т. Ю. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102594/97670> (дата звернення 15.12.23)
17. Інформація про ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»». Онлайн-платформа: thePharmaMedia. URL: <http://surl.li/nvlcu> (дата звернення 03.02.24)
18. ПрАТ Фармацевтична фірма «Дарниця». Сервіс перевірки контрагентів YouControl. URL: <http://surl.li/nvldl> (дата звернення 03.02.24)

19. Головна. Офіційний сайт фармацевтичної фірми «Дарниця». URL: <https://darnytsia.ua/>
20. Річний звіт компанії «Дарниця» за 2022 р. Офіційний сайт фармацевтичної фірми «Дарниця». URL: <http://surl.li/sqxwm>
21. Стаття: «Як Дарниця збільшує експорт ліків». Онлайн-платформа «DSNews». URL: <http://surl.li/nvler> (дата звернення 15.02.24)
22. Публікація Pharmaceutical company Darnytsia. Онлайн-платформа «LinkedIn». URL: <http://surl.li/sqxwy> (дата звернення 15.02.24)
23. Стаття: «Дарниця впроваджує систему цифрового управління персоналом». Онлайн-платформа «Mind.ua». URL: <http://surl.li/sqxhe> (дата звернення 17.02.24)
24. Стаття: «Обійшли на спецділянці. Причини успіху «Дарниці»». Онлайн-платформа «Forbes.ua». URL: <http://surl.li/iiayh> (дата звернення 17.02.24)
25. Річна інформація емітента за 2021 рік. Офіційний сайт фармацевтичної фірми «Дарниця». URL: <http://surl.li/sqydm>
26. Соціальна відповідальність. Офіційний сайт фармацевтичної фірми «Дарниця». URL: <https://darnytsia.ua/csr> (дата звернення 18.02.24)
27. Інфографічний довідник: Фармацевтична галузь України 2022. Офіційний сайт фармацевтичної фірми «Дарниця». URL: <http://surl.li/nvlei>
28. Стаття: «The Economic Impact of the Russia-Ukraine War». Онлайн-платформа провідної аудиторської та консалтингової фірми Німеччини «KPMG». URL: <http://surl.li/nvlgg> (дата звернення 20.02.24)
29. Стаття: «Інфляція в Україні». Онлайн-платформа «Interfax Ukraine». URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/972354.html> (дата звернення 20.02.24)
30. Інфографічний довідник: Фармацевтична галузь України 2021. Офіційний сайт фармацевтичної фірми «Дарниця». URL: <http://surl.li/nvlfs> (дата звернення 21.02.24)

31. Стаття: «Наскільки масштабною буде демографічна криза в Україні». Онлайн-платформа «Texty.org.ua». URL: <http://surl.li/fhkmlk> (дата звернення 22.02.24)
32. Мінімальна зарплата в Україні. Онлайн-платформа «Індекс Мінфін». URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення 22.02.24)
33. Прожитковий мінімум. Онлайн-платформа «Індекс Мінфін». URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/> (дата звернення 22.02.24)
34. Стаття: «Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності». Онлайн-платформа «Міністерство економіки України» URL: <http://surl.li/booch> (дата звернення 22.02.24)
35. Стаття: «6 Key Factors Influencing the Pharmaceutical Industry». Онлайн-платформа «PharmaShots». URL: <http://surl.li/sqyay> (дата звернення 25.02.24)
36. Стаття: «How Technology Could Transform Drug Research in 2022». Онлайн-платформа «Pharmaceutical Technology». URL: <http://surl.li/sqybi> (дата звернення 25.02.24)
37. Стаття: «Скільки українці щомісяця витрачають на ліки та лікування». Онлайн-платформа «Unian.ua». URL: <http://surl.li/sqybn> (дата звернення 26.02.24)
38. Стаття: «Дарниця. Фармацевтична компанія». Онлайн-платформа «Вікіпедія». URL: <http://surl.li/afyze> (дата звернення 01.03.24)
39. Стаття: «Зустрічайте PCC Group». Офіційний сайт PCC Group. URL: <http://surl.li/ltqwk> (дата звернення 01.03.24)
40. Стаття: «Імпорт ліків в Україну скоротився на 38% у 2022 році». Офіційний сайт фармацевтичної фірми «Дарниця». URL: <http://surl.li/sqych> (дата звернення 05.03.24)
41. Стаття: «Дарниця зростає попри війну». Онлайн-платформа «McToday». URL: <http://surl.li/sqycm>

42. 3D тур по виробництву. Офіційний сайт фармацевтичної фірми «Дарниця». URL: <https://darnytsia.ua/tour#/pano044/> (дата звернення 08.03.24)

43. Девальвація української гривні. Онлайн-платформа «Індекс Мінфін». URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/devaluation/> (дата звернення 12.03.24)

44. Волошан І. Г. Методичний підхід до оцінки ефективності експортної діяльності промислового підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. № 24 (1). С. 74–77.

45. Міжнародні економічні відносини: навчальний посібник. О. С. Передрій. 4-те вид., перероб. і доп. Київ: Знання. 2008. 263 с.

ДОДАТОК А
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) ПРАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА
ФІРМА «ДАРНИЦЯ»» НА 31.12.2022 Р. (од. виміру: тис. грн.)

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	185693	459400
первісна вартість	1001	308696	649281
накопичена амортизація	1002	123003	189881
Основні засоби	1010	848287	934268
первісна вартість	1011	1870404	2062535
знос	1012	1022117	1128267
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	566702	647587
Інші фінансові інвестиції	1035	9989	9989
Відстрочені податкові активи	1045	3650	0
Інші необоротні активи	1090	7417	6835
Усього за розділом I	1095	1621738	2058079
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	676194	1036078
Виробничі запаси	1101	396467	641405
Незавершене виробництво	1102	28415	10846
Готова продукція	1103	231221	353972
Товари	1104	20091	29855
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1740797	1739460
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	111021	126638
з бюджетом	1135	46201	11241
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	22998	113661
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	548908	290140
Гроші та їх еквіваленти	1165	217271	110700
Готівка	1166	1	1
Рахунки в банках	1167	217270	110699
Інші оборотні активи	1190	4898	6961
Усього за розділом II	1195	3368288	3434879
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	4990026	5492958

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	179528	179528
Додатковий капітал	1410	58216	58216
Резервний капітал	1415	84883	84883
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2362683	2916497
Усього за розділом I	1495	2685310	3239124
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	2887
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1723386	1455979
Усього за розділом II	1595	1723386	1458866
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	7358	4899
товари, роботи, послуги	1615	260380	185599
розрахунками з бюджетом	1620	86173	90208
у тому числі з податку на прибуток	1621	78529	83823
розрахунками зі страхування	1625	2510	3093
розрахунками з оплати праці	1630	14277	15369
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3468	1214
Поточні забезпечення	1660	81449	148897
Інші поточні зобов'язання	1690	125715	345689
Усього за розділом III	1695	581330	794968
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	4990026	5492958

ДОДАТОК Б
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПРАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА
ФІРМА «ДАРНИЦЯ»» ЗА 2022 р. (од. виміру: тис. грн.)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5247192	4396770
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1660009)	(1561248)
Валовий: прибуток	2090	3587183	2835522
Інші операційні доходи	2120	56058	23674
Адміністративні витрати	2130	(810154)	(434038)
Витрати на збут	2150	(1091513)	(1019860)
Інші операційні витрати	2180	(329126)	(203214)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1412448	1202084
Дохід від участі в капіталі	2200	80885	107632
Інші фінансові доходи	2220	106179	42086
Інші доходи	2240	1024	9616
Фінансові витрати	2250	(303732)	(245118)
Втрати від участі в капіталі	2255	(511750)	(814789)
Інші витрати	2270	(3274)	(54)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	781780	301457
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(227966)	(183722)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	553814	117735