

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
На правах рукопису

ГРИБСЬКИЙ Євгеній Олексійович

УДК 339.9:339.137.2

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

“Формування та реалізація зовнішньоекономічної стратегії підприємств
фармацевтичної галузі”

за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Є. О. Грибський

Керівник роботи
Паламарчук Тетяна Миколаївна,
к.е.н., доцент

АНОТАЦІЯ

Грибський Є. О. Формування та реалізація зовнішньоекономічної стратегії підприємств фармацевтичної галузі. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за освітньо-професійною програмою «Міжнародний менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування і реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємств фармацевтичної галузі в умовах економічної нестабільності. Узагальнено наукові підходи до сутності зовнішньоекономічної стратегії та визначено її роль у забезпеченні конкурентоспроможності. Проведено аналіз особливостей і ефективності формування та реалізації зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «Елпіс-Україна», виявлено ключові проблеми та обмеження зовнішньоекономічної діяльності підприємства. На основі отриманих результатів обґрунтовано напрями удосконалення зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «Елпіс-Україна». Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств фармацевтичної галузі.

Ключові слова: зовнішньоекономічна стратегія, зовнішньоекономічна діяльність, фармацевтична галузь, міжнародні ринки, конкурентоспроможність, стратегічний менеджмент

ABSTRACT

Hrybskyi Ye. O. Formation and Implementation of Foreign Economic Strategy of Pharmaceutical Industry Enterprises. – Qualification thesis as a manuscript.

Qualification thesis for obtaining a second (Master's) degree in the educational program "International Management" in the field of knowledge 07 "Management and Administration", specialty 073 "Management". – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification thesis examines theoretical and practical aspects of forming and implementing the foreign economic strategy of pharmaceutical industry enterprises under conditions of economic instability. Scientific approaches to the essence of foreign economic strategy are generalized, and its role in ensuring the competitiveness of pharmaceutical enterprises. The study analyzes the features and effectiveness of foreign economic strategy implementation of LLC "Elpis-Ukraine", identifying key problems and constraints of its foreign economic activity. Based on the obtained results, directions for improving the foreign economic strategy are substantiated. The practical value of the research lies in developing recommendations aimed at enhancing the effectiveness of foreign economic activities of pharmaceutical enterprises.

Keywords: foreign economic strategy, foreign economic activity, pharmaceutical industry, international markets, strategic management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ	8
РОЗДІЛ 2	19
ОСОБЛИВОСТІ ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “ЕЛПІС-УКРАЇНА”)	19
РОЗДІЛ 3	29
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕЛПІС-УКРАЇНА»	29
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	41

ВСТУП

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються підвищеним рівнем економічної нестабільності, що зумовлена повномасштабною військовою агресією РФ, трансформацією логістичних маршрутів, зростанням виробничих і фінансових ризиків, а також скороченням внутрішнього попиту. В таких умовах особливої актуальності набуває активізація зовнішньоекономічної діяльності підприємств як одного з ключових інструментів забезпечення їх стійкого розвитку, диверсифікації джерел доходів та інтеграції у міжнародні ринки.

Особливу роль у системі національної економіки відіграє фармацевтична галузь, яка має стратегічне значення для забезпечення лікарської безпеки держави, підтримання системи охорони здоров'я та формування експортного потенціалу країни. Підприємства фармацевтичної галузі функціонують у жорстко регульованому середовищі, що передбачає дотримання міжнародних стандартів якості, сертифікації, фармаконагляду та вимог до зовнішньоекономічних операцій. У зв'язку з цим формування ефективної зовнішньоекономічної стратегії є визначальним чинником конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств на світових ринках.

В умовах глобалізації фармацевтичних ринків, посилення міжнародної конкуренції та домінування транснаціональних фармацевтичних корпорацій українські підприємства фармацевтичної галузі стикаються з необхідністю адаптації своїх зовнішньоекономічних стратегій до жорстких вимог міжнародного регуляторного середовища. Реалізація зовнішньоекономічної діяльності у фармацевтичному секторі передбачає дотримання міжнародних стандартів якості та безпеки лікарських засобів, процедур реєстрації продукції, вимог фармаконагляду, а також врахування специфіки цінового регулювання і структури попиту на зовнішніх ринках. За таких умов ефективна зовнішньоекономічна стратегія стає ключовим інструментом забезпечення

конкурентних позицій підприємства, диверсифікації ринків збуту та зниження ризиків зовнішньоекономічної діяльності.

З огляду на зазначене, особливої актуальності набуває дослідження процесів формування та реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємств фармацевтичної галузі на прикладі ТОВ «Елпіс-Україна», яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність у складних умовах воєнного стану, трансформації логістичних ланцюгів та посилення регуляторних вимог. Практичне спрямування дослідження зумовлюється необхідністю розробки обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в коротко- та середньостроковій перспективі, а також формування передумов для його сталого розвитку в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо формування й реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємств фармацевтичної галузі, зокрема на основі аналізу особливостей та ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Елпіс-Україна».

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких *завдань*:

- узагальнити теоретичні підходи до формування та реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємств;
- визначити роль зовнішньоекономічної стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств фармацевтичної галузі в умовах глобалізації;
- проаналізувати особливості та оцінити ефективність формування і реалізації зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «Елпіс-Україна»;
- обґрунтувати напрями удосконалення зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «Елпіс-Україна» з урахуванням галузевої специфіки та існуючих загроз функціонування.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємств фармацевтичної галузі.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних засад та практичних інструментів формування та реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємств фармацевтичної галузі в умовах глобалізації, посилення міжнародної конкуренції, економічної нестабільності та воєнних викликів.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: метод абстрагування – для виокремлення ключових характеристик зовнішньоекономічної стратегії підприємств фармацевтичної галузі. Аналіз і синтез – для дослідження складових зовнішньоекономічної діяльності та формування цілісного уявлення про механізм реалізації стратегії. Індукція та дедукція – для формування узагальнень і науково обґрунтованих висновків. Порівняльний аналіз – для оцінювання позицій підприємств на міжнародних ринках. Економіко-статистичний та графічний методи – для аналізу динаміки показників зовнішньоекономічної діяльності. Для обробки інформації та візуалізації результатів дослідження використано програмні засоби Microsoft Word та Microsoft Excel.

Результати проведеного дослідження апробовано на наукових конференціях та викладено в таких публікаціях:

1. Грибський Є. Теоретичні основи зовнішньоекономічної стратегії підприємств фармацевтичної галузі. Студентські наукові читання 2025: матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт (Житомир, 27 листопада 2025 р.). Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 322–324

2. Грибський Є. Особливості реалізації зовнішньоекономічної стратегії вітчизняних фармацевтичних підприємств. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: зб. матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, аспірантів, студентів (Житомир, 2025). Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 327–330.

3. Грибський Є. Удосконалення механізмів зовнішньоекономічної стратегії вітчизняних фармацевтичних підприємств в умовах глобальної конкуренції. Міжнародні бізнес-технології в умовах змін глобальних правил гри у XXI ст.: зб. матеріалів XI науково-практичної студентської конференції (м. Житомир, 20 листопада 2025 р.). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 48-50.

Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, списку використаної літератури та додатки. Загальний обсяг роботи становить 45 сторінок комп'ютерного набору, містить 12 таблиць, 4 рисунків, 36 використаних джерела та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

У сучасних умовах глобалізації та поглиблення міжнародного поділу праці зовнішньоекономічна діяльність підприємств набуває стратегічного значення як один із ключових напрямів забезпечення їх сталого розвитку та конкурентоспроможності. Зростання відкритості національних економік, лібералізація міжнародної торгівлі, ускладнення конкурентного середовища, а також підвищення рівня економічної та геополітичної нестабільності актуалізують необхідність науково обґрунтованого стратегічного управління зовнішньоекономічними процесами на рівні підприємства.

Стратегія розвитку підприємств у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі розглядається як довгострокова система цілей, принципів і управлінських рішень, спрямованих на формування та підтримання конкурентних переваг у змінному зовнішньому середовищі. Як зазначає М. Балджі, стратегія розвитку забезпечує узгодженість між ресурсним потенціалом підприємства та умовами функціонування ринку, визначаючи напрями його адаптації та зростання [28]. Подібної позиції дотримуються В. Гросул, С. Зубков та інші дослідники, які підкреслюють системний характер стратегії та її інтеграційну роль у процесі управління підприємством [29].

У межах загальної корпоративної стратегії виокремлюється зовнішньоекономічна стратегія, яка концентрується на питаннях виходу підприємства на міжнародні ринки, вибору форм і масштабів міжнародної діяльності, а також забезпечення ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем. За визначенням Н. Гринюк та В. Залялової, зовнішньоекономічна стратегія підприємства є складовою стратегічного управління, що охоплює систему рішень щодо організації, розвитку та оптимізації зовнішньоекономічної діяльності з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг [2].

Г. А. Іващенко розглядає зовнішньоекономічну стратегію як інструмент реалізації стратегічних цілей підприємства шляхом інтеграції у міжнародні економічні відносини, що дозволяє диверсифікувати ринки збуту, зменшити залежність від внутрішньої кон'юнктури та забезпечити стабільність фінансових результатів [7]. І. Н. Імнадзе наголошує, що зовнішньоекономічна стратегія має багатокомпонентну структуру, поєднуючи експортну, імпорتنу, інвестиційну та коопераційну складові, які формуються з урахуванням галузевої специфіки та рівня розвитку підприємства [8]. Особливої ваги зовнішньоекономічна стратегія набуває в умовах кризових та посткризових трансформацій економіки. Як підкреслюють О. Зелінська та Н. Галазюк, вітчизняні підприємства змушені адаптувати свої зовнішньоекономічні стратегії до нових викликів, пов'язаних із воєнними ризиками, порушенням логістичних ланцюгів і змінами регуляторного середовища [6]. У свою чергу, Т. Яровенко та Д. Асташев зазначають, що в кризових умовах зовнішньоекономічна стратегія трансформується з інструменту зростання на механізм збереження життєздатності бізнесу та мінімізації ризиків [25].

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності зовнішньоекономічної стратегії підприємства наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування сутності зовнішньоекономічної стратегії підприємств

Автор(и)	Ключове трактування	Акцент дослідження
1	2	3
Н. Гринюк, В. Залялова	Система стратегічних рішень щодо розвитку ЗЕД	Конкурентні переваги
Г. А. Іващенко	Інструмент реалізації довгострокових цілей через ЗЕД	Інтеграція у світову економіку
І. Н. Імнадзе	Багатокомпонентна структура міжнародної діяльності	Комплексність
О. Зелінська, Н. Галазюк	Адаптаційний механізм у кризових умовах	Стійкість
М. Балджі	Частина загальної стратегії розвитку	Системність
Нараєвський С. В.	Зовнішньоекономічна стратегія фармацевтичного підприємства	Світовий фармацевтичний

Продовження табл. 1.1

1	2	3
	розглядається як система управлінських рішень щодо виходу, закріплення та розширення присутності на світовому фармацевтичному ринку з урахуванням галузевих регуляторних вимог і конкурентного середовища	ринок, обмеження, ефективності ЗЕД регуляторні чинники
М. Мохаммадзаде, Н. Аріанпур	Зовнішньоекономічна (експортна) стратегія фармацевтичних компаній трактується як інтегрована маркетингово-управлінська модель, спрямована на адаптацію продукції, каналів збуту та комунікацій до вимог міжнародних фармацевтичних ринків	Експортна стратегія, міжнародний фармацевтичний маркетинг, вихід на зовнішні ринки
М. Бердар	Зовнішньоекономічна стратегія фармацевтичного підприємства визначається через рівень його експортної готовності, що формується під впливом кадрового потенціалу, організаційних можливостей та відповідності міжнародним стандартам якості	Кадрові чинники, експортна готовність, конкурентоспроможність фармпідприємств

Джерело: сформоване на основі [2; 6; 7; 8;28; 13; 1; 35]

На основі узагальнення наведених трактувань доцільно розглядати зовнішньоекономічну стратегію підприємства як цілісну систему довгострокових управлінських рішень щодо форм, напрямів і масштабів міжнародної діяльності, спрямовану на забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та стратегічного розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Позиція зовнішньоекономічної стратегії в системі стратегічного управління підприємством представлено на рис. 1.1.

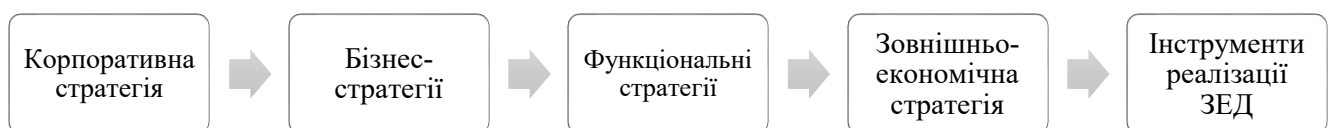


Рис. 1.1. Позиція зовнішньоекономічної стратегії в системі стратегічного управління підприємством

Джерело: складено за [2; 6; 7; 8;28]

Зовнішньоекономічна стратегія виступає інтеграційною ланкою між загальною стратегією розвитку підприємства та практичними механізмами реалізації зовнішньоекономічної діяльності. Вона забезпечує узгодженість стратегічних цілей із ресурсним потенціалом підприємства, особливостями міжнародних ринків і вимогами зовнішнього середовища, створюючи передумови для ефективного та сталого розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємств є складним багаторівневим процесом, що передбачає поєднання стратегічного аналізу, вибору альтернатив розвитку та розроблення механізмів реалізації міжнародної діяльності. На відміну від оперативних управлінських рішень, зовнішньоекономічна стратегія має довгостроковий характер і формується з урахуванням як внутрішніх можливостей підприємства, так і динаміки глобального ринкового середовища. У наукових дослідженнях сформувалися різні концепції до формування зовнішньоекономічної стратегії. О. А. Джусов і А. Д. Прокоф'єва розглядають її через призму стратегічних альтернатив розвитку, наголошуючи на необхідності вибору оптимальної моделі виходу на зовнішні ринки залежно від рівня експортного потенціалу підприємства [2]. Подібної позиції дотримується Д. Куліш, який акцентує увагу на поетапності стратегічного процесу та ролі оцінювання експортного потенціалу як вихідної умови стратегування [9].

Інша група науковців зосереджується на інституційному та адаптаційному підходах. Зокрема, О. Другова та В. Чаншен підкреслюють, що формування зовнішньоекономічної стратегії має враховувати регуляторні обмеження, валютні ризики, митні процедури та особливості міжнародних контрактів, що визначає специфіку її реалізації [4]. О. Зелінська та Н. Галазюк зазначають, що в умовах сучасних викликів стратегія зовнішньоекономічної діяльності трансформується у гнучкий адаптивний інструмент реагування на зміни зовнішнього середовища [6]. Важливе місце у формуванні зовнішньоекономічної стратегії займає маркетинговий підхід, у межах якого ключовими є аналіз

зовнішніх ринків, оцінювання попиту та формування конкурентної пропозиції. Педан М. Л. та Сівакова О. підкреслюють, що стратегічне маркетингове планування є основою ефективного виходу підприємства на міжнародні ринки та забезпечення його конкурентних позицій [13; 15].

Узагальнення наукових концепцій до формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Наукові концепції формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства

Підхід	Представники	Ключова характеристика
Стратегічно-альтернативний	О. Джусов, А. Прокоф'єва [3]	Вибір оптимальної моделі ЗЕД
Ресурсно-потенційний	Д. Куліш [10]	Орієнтація на експортний потенціал
Інституційний	О. Другова, В. Чаншен [4]	Урахування правових і валютних обмежень
Адаптаційний	О. Зелінська, Н. Галазюк [6]	Гнучкість та стійкість
Маркетинговий	М. Педан; О. Сівакова та ін. [16; 19]	Орієнтація на попит і ринки

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 4; 6; 10; 16; 19]

Більшість науковців визнають доцільність етапного формування зовнішньоекономічної стратегії, що дозволяє системно поєднати аналітичні, планові та реалізаційні компоненти. Так, Т. Пічугіна та Г. Бутенко, а також Н. Тюріна виокремлює логічну послідовність стратегічних етапів – від діагностики середовища до контролю результатів [17; 22].

Узагальнену логіку формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства представлено на рис. 1.2.

Таким чином, формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства є комплексним процесом, що поєднує стратегічний аналіз, вибір альтернатив і практичні механізми реалізації міжнародної діяльності. Ефективність такої стратегії залежить від узгодженості обраних підходів, адекватності оцінювання внутрішнього потенціалу та здатності підприємства адаптуватися до змін глобального ринкового середовища. Саме ці аспекти створюють теоретичну

основу для подальшого аналізу ефективності формування та реалізації зовнішньоекономічної стратегії конкретного підприємства.

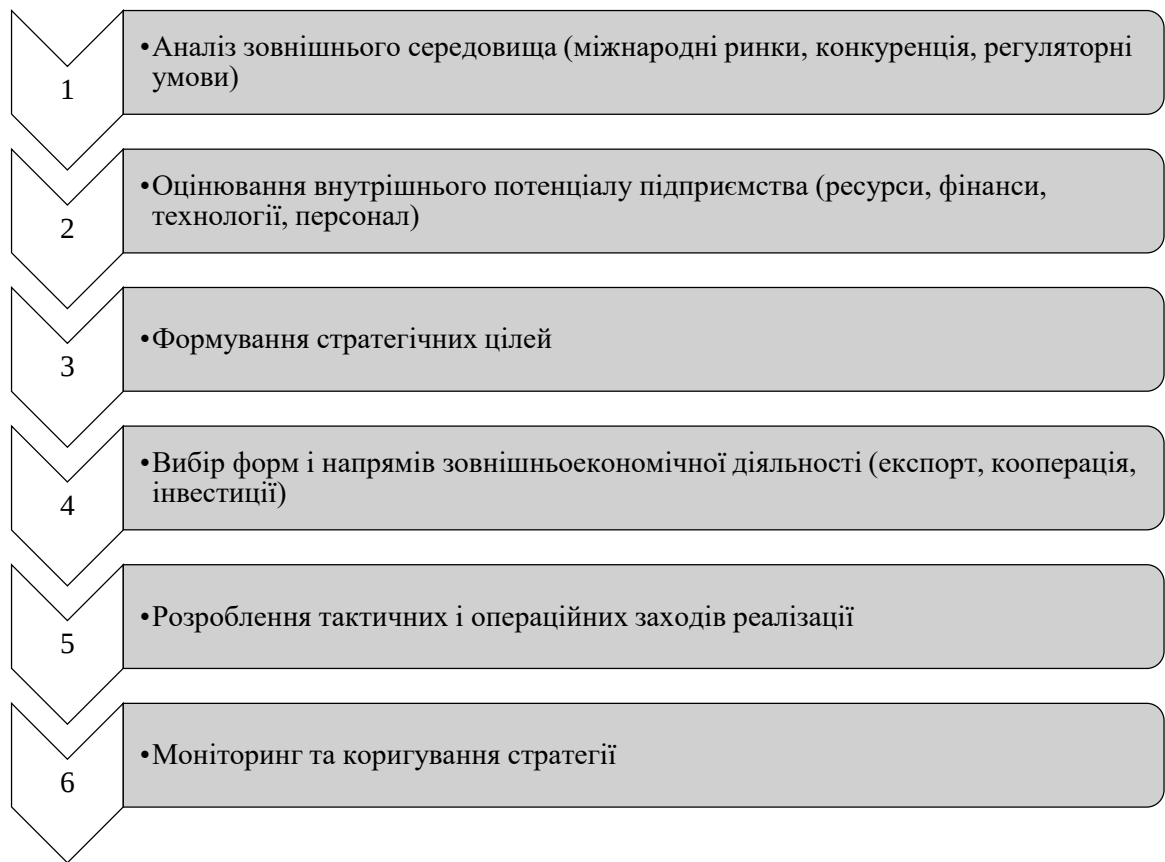


Рис. 1.2. Етапи формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства

Джерело: складено за [17; 22].

Ефективність зовнішньоекономічної стратегії підприємства визначається ступенем досягнення поставлених стратегічних цілей у сфері міжнародної діяльності за умов раціонального використання ресурсів, мінімізації ризиків та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. У наукових дослідженнях наголошується, що оцінювання ефективності зовнішньоекономічної стратегії має носити комплексний характер і поєднувати кількісні та якісні показники [7; 8; 14]. Г. А. Іващенко зазначає, що оцінка ефективності зовнішньоекономічної стратегії не може обмежуватися лише аналізом експортних обсягів, оскільки стратегічний ефект проявляється також у

зміцненні ринкових позицій, диверсифікації ринків та зниженні залежності від внутрішнього середовища [7]. Подібну позицію підтримує І. Н. Імнадзе, який підкреслює необхідність оцінювання не лише результативності, а й стійкості зовнішньоекономічного розвитку підприємства [8].

Узагальнюючи наукові підходи, можна виокремити кілька ключових напрямів оцінювання ефективності зовнішньоекономічної стратегії. По-перше, економічна ефективність, яка відображає фінансові результати міжнародної діяльності підприємства. По-друге, стратегічна ефективність, що характеризує відповідність результатів обраним довгостроковим цілям розвитку. По-третє, ринкова ефективність, пов'язана з позиціонуванням підприємства на зовнішніх ринках. По-четверте, організаційно-управлінська ефективність, яка відображає здатність підприємства реалізовувати стратегію в умовах змінного середовища [9; 22].

Д. В. Куліш та А. Олішевська наголошують, що сучасні методики оцінювання ефективності зовнішньоекономічної стратегії мають враховувати фактор високої невизначеності, що особливо актуально для підприємств України в умовах воєнного стану та посткризового відновлення економіки [9; 14]. У цьому контексті зростає роль динамічних і порівняльних методів аналізу, які дозволяють відстежувати зміну показників у часі.

Систематизацію основних методичних підходів до оцінювання ефективності зовнішньоекономічної стратегії підприємства наведено в табл. 1.3.

Окрему увагу в наукових дослідженнях приділено інтегральним підходам, які дозволяють об'єднати різноспрямовані показники в єдину систему оцінювання. На думку В. І. Куцика, Х. В. Кузьми та І. Дмитріва, інтегральна оцінка ефективності зовнішньоекономічної стратегії є доцільною для стратегічного аналізу, оскільки вона враховує як економічні результати, так і структурні зміни у діяльності підприємства [11].

**Методичні підходи до оцінювання ефективності
зовнішньоекономічної стратегії підприємства**

Підхід	Базові індикатори ефективності	Характеристика
Економічний	Обсяг експорту, прибутковість та рентабельність зовнішньоекономічної діяльності	Оцінює фінансову результативність
Стратегічний	Частка експорту в структурі доходів, диверсифікація ринків	Відображає досягнення стратегічних цілей
Ринковий	Частка на цільовому ринку, динаміка зростання експорту	Характеризує конкурентні позиції
Організаційний	Гнучкість системи управління, адаптивність	Визначає здатність реалізації стратегії
Інтегральний	Інтегральні коефіцієнти ефективності	Забезпечує узагальнену оцінку

Джерело: узагальнено автором на основі [30; 31; 32; 33; 34; 36]

У сучасній науковій літературі формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства дедалі частіше розглядається не лише як інструмент розширення збутових ринків, не лише як інструмент розширення збутових ринків, але й як комплексний механізм довгострокового розвитку та забезпечення економічної стійкості суб'єкта господарювання. Зокрема, Н. Гринюк і В. Залялова наголошують, що зовнішньоекономічна стратегія трансформується з функціонального напрямку діяльності у складову загальної корпоративної стратегії, інтегровану з фінансовою, інноваційною та маркетинговою політикою підприємства [2].

Логіку комплексної оцінки ефективності зовнішньоекономічної стратегії підприємства подано на рис. 1.3.

Подібної позиції дотримується Г. Іващенко, який розглядає зовнішньоекономічну стратегію як систему цілей, принципів та управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію участі підприємства у міжнародному поділі праці та мінімізацію ризиків зовнішнього середовища [7]. У цьому контексті стратегія виходу на зовнішні ринки повинна враховувати не лише економічну доцільність, але й інституційні, регуляторні та геополітичні чинники.

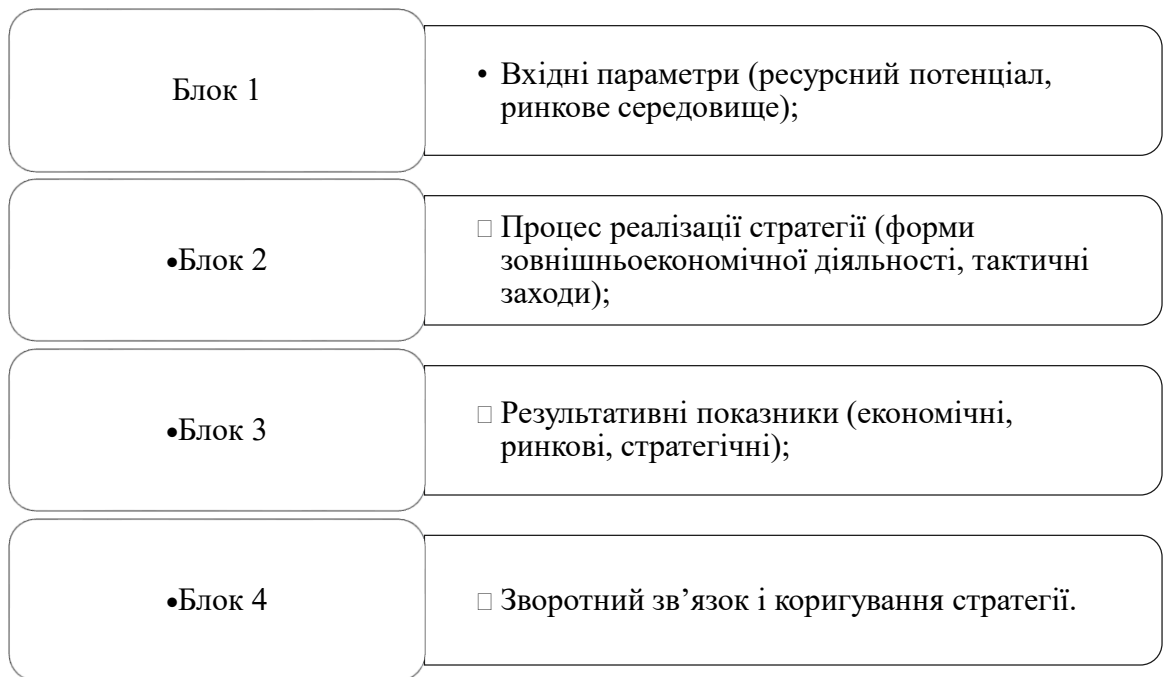


Рис. 1.3. Алгоритм оцінювання ефективності зовнішньоекономічної стратегії підприємства

Важливим аспектом є розмежування стратегічного менеджменту та тактичного рівня управління зовнішньоекономічною діяльністю. Як зазначають О. Джусов і А. Прокоф'єва, стратегія визначає довгострокові напрями міжнародної діяльності (вибір ринків, форм присутності, рівень інтеграції), тоді як тактика зосереджена на конкретних інструментах реалізації – контрактах, логістичних схемах, ціновій політиці та валютних операціях [3]. Таким чином, ефективність зовнішньоекономічної стратегії значною мірою залежить від узгодженості стратегічних рішень із тактичними діями підприємства.

У працях О. Другової та В. Чаншена акцентується увага на адаптивному характері сучасних зовнішньоекономічних стратегій, що передбачає їх регулярне коригування відповідно до змін міжнародної кон'юнктури, валютних коливань та трансформацій глобальних ланцюгів постачання [4]. Такий підхід є особливо актуальним для підприємств, які функціонують в умовах підвищеної нестабільності та зовнішніх шоків.

Окремий науковий інтерес становлять дослідження, присвячені експортному потенціалу підприємства як базису формування

зовнішньоекономічної стратегії. Д. Куліш доводить, що стратегічні рішення щодо виходу на зовнішні ринки мають ґрунтуватися на комплексній оцінці виробничих, фінансових, інноваційних та ресурсних можливостей підприємства [9; 10]. При цьому експортний потенціал розглядається не як статична характеристика, а як динамічна категорія, здатна до розвитку в процесі стратегічного управління.

У контексті сучасних викликів особливої ваги набуває проблема стратегування зовнішньоекономічної діяльності в умовах високої невизначеності. Як зазначають А. Олішевська та Д. Куліш, підприємства змушені переходити від класичних лінійних моделей стратегічного планування до сценарного підходу, який передбачає формування кількох альтернативних стратегій залежно від розвитку зовнішнього середовища [14]. Такий підхід дозволяє підвищити гнучкість управлінських рішень і знизити рівень стратегічних ризиків.

Дослідники крім того підкреслюють тісний зв'язок між зовнішньоекономічною стратегією та економічною безпекою підприємства. Зокрема, В. Дубик, А. Стасишин і Р. Богів вказують, що неправильно обрана стратегія міжнародної діяльності може призвести до зростання фінансових загроз, залежності від окремих ринків або контрагентів та втрати стратегічної автономії [5]. У свою чергу, А. Загородня розглядає зовнішньоекономічну стратегію як складову системи управління економічною безпекою, що має забезпечувати баланс між відкритістю підприємства та захистом його ключових інтересів [36].

У працях вітчизняних і зарубіжних авторів простежується тенденція до інтеграції зовнішньоекономічної стратегії з концепцією сталого розвитку підприємства. Так, Т. Худякова, В. Журальова, Н. Варкова, С. Алюков, С. Шмідт та Н. Журальов наголошують, що стратегічні рішення у сфері міжнародної діяльності повинні враховувати не лише економічні, а й соціальні та екологічні аспекти, особливо у довгостроковій перспективі [33]. Аналогічної думки дотримуються Н. Гуржій, А. Кравченко, Т. Кулініч, В. Саєнко та Н. Чопко, які

розглядають зовнішньоекономічну експансію як інструмент підвищення інноваційної спроможності підприємств у постіндустріальному суспільстві [30].

Узагальнюючи наукові концепції, можна стверджувати, що зовнішньоекономічна стратегія підприємства є багатовимірною категорією, яка поєднує елементи стратегічного управління, маркетингу, фінансів, ризик-менеджменту та економічної безпеки. Авторська позиція полягає в тому, що ефективна зовнішньоекономічна стратегія повинна формуватися як динамічна, адаптивна система управлінських рішень, зорієнтована не лише на зростання експортних обсягів, але й на підвищення стійкості підприємства, диверсифікацію ринків та інтеграцію у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

Оцінювання ефективності зовнішньоекономічної стратегії підприємства має здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує економічні, стратегічні та ринкові критерії. Використання системи взаємопов'язаних показників дозволяє не лише оцінити поточний стан зовнішньоекономічної діяльності, але й сформуванню інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо її подальшого вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “ЕЛПІС-УКРАЇНА”)

Фармацевтична галузь України належить до стратегічно важливих секторів національної економіки, оскільки безпосередньо впливає на систему охорони здоров'я, соціальну безпеку населення та рівень економічної стійкості держави. В умовах повномасштабної військової агресії, трансформації логістичних ланцюгів, валютної нестабільності та зростання імпортозалежності роль фармацевтичного ринку суттєво зросла, що актуалізує питання адаптації підприємств галузі до нових внутрішніх і зовнішніх викликів. Фармацевтичний ринок України характеризується відносною стабільністю попиту навіть у кризових умовах, що зумовлено нееластичністю споживання лікарських засобів та медичної продукції. Водночас структура ринку зазнала істотних змін, зокрема посилилася залежність від імпорту активних фармацевтичних інгредієнтів, готових лікарських форм та допоміжних матеріалів, що створює додаткові ризики для функціонування вітчизняних виробників. У таких умовах зовнішньоекономічна діяльність фармацевтичних підприємств набуває не лише комерційного, а й стратегічного значення.

Сучасний фармацевтичний ринок України характеризується високим рівнем регуляторного навантаження, що проявляється у жорстких вимогах до якості продукції, ліцензування виробництва, сертифікації за стандартами GMP, а також контролі з боку державних органів. Водночас фармацевтичний ринок України поступово інтегрується у міжнародний економічний простір, що проявляється у зростанні експортної активності окремих виробників, розширенні співпраці з іноземними контрагентами, а також участі у глобальних ланцюгах постачання. Найбільш перспективними напрямками зовнішньоекономічної діяльності для українських фармацевтичних підприємств залишаються країни Європейського Союзу, Близького Сходу та окремі ринки

Азії, де зберігається попит на якісну, але відносно доступну за ціною фармацевтичну продукцію [18].

Для кількісної оцінки сучасного стану фармацевтичного ринку України доцільно проаналізувати його динаміку у грошовому та натуральному вимірах, структурні зрушення за основними товарними категоріями, а також цінові та інституційні характеристики споживання. Узагальнені показники розвитку роздрібного фармацевтичного ринку України у 2023–2025 рр. наведено в табл. 2.1–2.3.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу роздрібного фармацевтичного ринку України

Показник	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025 (червень)	+/-	%
Обсяг ринку, млрд грн	12,6	14,1	17	4,4	134,92
Обсяг ринку, млн упаковок	102,2	97	98,6	-3,6	96,48
Обсяг ринку YTD, млрд грн	78,4	92,5	112	33,6	142,86
Обсяг ринку YTD, млн упаковок	632,2	642,5	648,5	16,3	102,58
Середня ціна 1 упаковки, грн	124	144	172	48	138,71

Джерело: узагальнено автором за даними [23].

Дані табл. 2.1 свідчать, що розвиток фармацевтичного ринку України у 2023–2025 рр. відбувалося переважно за рахунок цінового чинника, оскільки обсяги виробництва залишалися майже незмінними. Середньозважена вартість однієї упаковки зросла на 38,7%, що вказує на інфляційний характер ринкового зростання та структурні зміни споживання. На фармацевтичному ринку України 64,3 % ліків – це ліки вітчизняного виробництва (Додаток А).

Аналіз структури фармацевтичного ринку України подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Структура роздрібного фармацевтичного ринку України за
товарними категоріями, % (станом на червень 2025 року)**

Категорія	Частка у грошовому вимірі, %	Частка у натуральному вимірі, %
Лікарські засоби	77,2	62,7
Біологічно активні добавки	11,7	9,0
Медичні вироби	6,3	23,7
Косметика	4,8	4,6
Разом	100,0	100,0

Джерело: узагальнено автором за даними [23].

Лікарські засоби залишаються домінуючою категорією фармацевтичного ринку України, формуючи понад три чверті грошового обсягу реалізації. Водночас у натуральному вимірі істотно зростає роль медичних виробів, що свідчить про їх цінову доступність та масовий характер споживання. Така асиметрія між грошовою та натуральною структурою ринку вказує на сегментацію споживчого попиту за рівнем доходів.

Аналіз структури фармацевтичного ринку України доцільно поглибити через дослідження цінової сегментації лікарських засобів, що дозволяє оцінити особливості формування грошових потоків та споживчого попиту в різних цінових сегментах. Відповідні результати наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Структура ринку лікарських засобів за ціновими сегментами, %
(станом на червень 2025 року)**

Ціновий сегмент	Частка в упаковках, %	Частка у грошах, %
До 80 грн (низьковартісні)	37,4	7,3
80–380 грн (середній сегмент)	48,2	44,6
Понад 380 грн (високовартісні)	14,4	48,1
Разом	100,0	100,0

Джерело: узагальнено автором за даними [23].

Дані табл. 2.3 демонструють високу концентрацію грошових потоків у сегменті високовартісних лікарських засобів, які, займаючи лише 14,4% обсягу реалізації в упаковках, формують майже половину грошового обороту ринку. Це свідчить про переорієнтацію попиту на дорожчі препарати, зростання ролі інноваційних і брендових лікарських засобів, а також про відносно низьку цінову еластичність попиту на фармацевтичну продукцію.

Фармацевтичний ринок України у 2023–2025 рр. характеризується стійким зростанням у грошовому вимірі, домінуванням лікарських засобів у структурі реалізації та посиленням ролі високовартісного сегмента. Зазначені тенденції формують специфічні умови функціонування для вітчизняних фармацевтичних підприємств і зумовлюють необхідність адаптації їх зовнішньоекономічних стратегій. Далі зосередимо увагу на ефективності зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «Елпіс-Україна», що буде здійснено далі.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕЛПІС-УКРАЇНА» є комерційним підприємством, створеним у 2004 році, основною спеціалізацією якого є оптова торгівля фармацевтичними товарами.

Історія формування компанії містить три етапи:

– I етап (1995–2015 р.) – формування міжнародної групи. Початок діяльності групи «ELPIS» пов’язаний із заснуванням у 1995 р. у м. Рига компанії SIA ELPIS, яка спеціалізувалась на оптовій торгівлі медикаментами. Надалі асортимент було розширено за рахунок фармакологічної сировини та рослинної продукції, що забезпечило масштабування бізнесу. У 2008 р. відкрито представництво у Єгипті для закупівлі рослинної сировини, у 2015 р. – представництво і складську інфраструктуру в Польщі для оптимізації логістики в регіоні Східної Європи. У результаті сформовано мережу дочірніх підприємств у кількох країнах.

– II етап (2004–2017 рр.) – становлення ТОВ «Елпіс-Україна». Українське підприємство створено у 2004 р. Первинна діяльність була орієнтована на торгівлю спеціями, згодом компанія розширила напрями бізнесу. У 2008 р. отримано ліцензію на оптову торгівлю лікарськими засобами. Логістична база

була підсилена відкриттям аптечного складу в смт Романів (2010 р.) та складу в м. Ковель (2015 р.), що поліпшило взаємодію з постачальниками, зокрема європейськими. У 2017 р. оборот підприємства досяг 203,1 млн грн, клієнтська база становить понад 700 контрагентів.

– III етап (з 2018 р. – до сьогоднішнього часу) – сучасні напрями розвитку. Компанія впроваджує систему управління якістю, орієнтуючись на міжнародні стандарти, паралельно розвиваються нові напрями, серед яких: переробка сировини, виробництво харчових інгредієнтів, сублімація ягід і грибів, сертифікація продукції «Еко Органік». Асортимент підприємства включає понад 700 позицій товарів, зокрема лікарську рослинну сировину, активні фармацевтичні інгредієнти, допоміжні речовини, лікарські засоби, медичні вироби та косметологічну продукцію [9].

Базовим видом діяльності відповідно до КВЕД визначено 46.46 «Оптова торгівля фармацевтичними товарами». Водночас підприємство має диверсифікований профіль операцій: здійснює збір дикорослих недревних продуктів, оптову торгівлю овочами та фруктами, косметикою і парфумерією, продуктами харчування, напоями, тютюновими виробами, кавою, чаєм, какао та прянощами. Додатково компанія провадить роздрібну торгівлю фармацевтичними товарами у спеціалізованих торговельних точках та посередницьку діяльність у сфері реалізації широкого асортименту товарів [21].

Корпоративна структура підприємства підтверджує наявність іноземного капіталу: власником є латвійська компанія ТОВ «ДЖЕЙ. ЕЛ. ІНВЕСТ». Це свідчить про орієнтацію компанії на інтеграцію до міжнародного бізнес-середовища та формування партнерських зв'язків із зарубіжними контрагентами.

Місія ТОВ «ЕЛПІС-УКРАЇНА» полягає у забезпеченні вітчизняного ринку якісними фармацевтичними товарами та супутньою продукцією, а також у розвитку довгострокових відносин із вітчизняними та іноземними партнерами, включно з розширенням доступу до міжнародних товарних ринків [15].

Підприємство характеризується високим рівнем адаптивності, зокрема щодо забезпечення клієнтів специфічними або дефіцитними інгредієнтами, що

відображає стратегічну гнучкість і потенціал подальшого розширення міжнародної діяльності.

Узагальнену характеристику економічної ефективності діяльності підприємства наведено в табл. 2.4. Дані табл. 2.4 засвідчують, що у 2022–2024 рр. діяльність ТОВ «Елпіс-Україна» характеризувалася зниженням обсягів реалізації та погіршенням показників прибутковості, попри зростання чисельності персоналу. Зокрема, валовий дохід від реалізації скоротився порівняно з 2022 р. на 44,28 млн грн або на 12,9%. Аналогічна тенденція простежується щодо чистого доходу від реалізації, який зменшився на 36,90 млн грн, що вказує на скорочення масштабу продажів у досліджуваному періоді.

Таблиця 2.4

Економічна ефективність діяльності ТОВ «Елпіс Україна»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Валовий дохід від реалізації, млн грн	343,32	306,12	299,04	-44,28	87,10
Чистий дохід від реалізації, млн грн	286,10	255,10	249,20	-36,9	87,10
Собівартість, млн грн	231,70	214,70	201,80	-29,9	87,10
Валовий прибуток, млн грн	24,30	8,90	8,80	-15,5	36,21
Витрати на збут, млн грн	14,58	5,34	5,28	-9,3	36,21
Адміністративні витрати, млн грн	10,20	3,70	3,70	-6,5	36,27
Кількість персоналу, осіб	34	39	40	6	117,65
Продуктивність праці, тис. грн/особу	8,41	6,54	6,23	-2,18	74,08
Рентабельність виробництва, %	8,49	3,49	3,53	-4,96	x

Водночас собівартість реалізованої/виробленої продукції зменшилась на 29,90 млн грн. Це означає, що підприємство здійснювало певну оптимізацію витрат, однак вона не забезпечила збереження рівня прибутковості. Найбільш показовим є різке падіння валового прибутку: 24,3 млн грн у 2022 р. до 8,8 млн грн у 2024 р. Така динаміка може свідчити про звуження торговельної маржі, зміну структури асортименту на менш маржинальний або посилення

конкурентного тиску на ринку. Паралельно спостерігається суттєве скорочення операційних витрат: витрати на збут знизилися на 63,8%, а адміністративні витрати – на 63,7%. З одного боку, це характеризує прагнення підприємства до жорсткішого контролю витрат, з іншого – такі скорочення можуть обмежувати маркетингову активність, розвиток каналів збуту та управлінську підтримку масштабування бізнесу, що критично важливо для компанії з міжнародними операціями.

Кількість персоналу зросла з 34 осіб у 2022 р. до 40 осіб у 2024 р., однак продуктивність праці (на одного працюючого) одночасно знизилась на 25,9%. Це означає, що збільшення штату не трансформувалося у відповідне зростання доходу, що може вказувати на потребу перегляду організації праці, структури функцій або результативності системи мотивації. Рентабельність виробництва зменшилась із 8,49% до 3,53% (–58,4%), що підтверджує загальне погіршення фінансової ефективності. У сукупності виявлені тенденції створюють підґрунтя для подальшого аналізу причин змін та обґрунтування напрямів удосконалення зовнішньоекономічної стратегії компанії (зокрема, через оптимізацію товарної політики, підвищення маржинальності, перегляд збутових каналів і логістики).

Оцінювання ефективності зовнішньоекономічної стратегії підприємства варто здійснювати на основі поєднання кількісних і якісних показників, що дозволяє всебічно охарактеризувати як фінансові результати зовнішньоекономічної діяльності, так і її стратегічний вплив на загальний розвиток підприємства. У цьому контексті ключовим є аналіз частки доходів від ЗЕД у структурі чистого доходу, динаміки відповідних показників, а також оцінка ефективності реалізації зовнішньоекономічних операцій з позицій диверсифікації ринків, логістики та управління ризиками.

Динаміка доходів від зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Елпіс-Україна» у 2022–2024 рр. свідчить, що на тлі загального скорочення чистого доходу підприємства з 286,1 млн грн у 2022 р. до 249,2 млн грн у 2024 р. доходи від зовнішньоекономічної діяльності демонструють відносну стабільність (табл. 2.5).

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Елпіс-Україна»

Показник	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід, млн грн	286,1	255,1	249,2	-36,9	87,10
Дохід від ЗЕД (експорт+реекспорт), млн грн	143,1	140,3	144,5	1,4	100,98
Частка ЗЕД у чистому доході, %	50,0	55,0	58,0	8	116
Дохід від внутрішніх операцій, млн грн	143,0	114,8	104,7	-38,3	73,22
Темп зміни доходу від ЗЕД, %	-	-2,0	+3,0	-	-
Темп зміни внутрішнього доходу, %	-	-19,7	-8,8	-	-

Джерело: складено за [24; 25; 26].

Так, обсяг доходу від зовнішньоекономічних операцій у 2024 р. становив 144,5 млн грн, що на 1,4 млн грн більше порівняно з 2022 р. Це свідчить про компенсаторну роль зовнішнього контуру діяльності в умовах зниження внутрішнього попиту. Особливо показовим є зростання частки ЗЕД у структурі чистого доходу підприємства - 50,0% у 2022 р. та 58,0% у 2024 р.. Така динаміка означає, що зовнішньоекономічна стратегія поступово трансформується з додаткового напрямку діяльності у ключовий інструмент підтримки фінансової стійкості компанії. Водночас доходи від внутрішніх операцій за аналізований період скоротилися майже на 27%, що додатково підтверджує зростаючу роль міжнародних ринків для підприємства.

Для поглибленої оцінки ефективності зовнішньоекономічної стратегії доцільно звернутися до якісних показників, представлених у табл. 2.6. Як свідчать наведені дані, у 2022-2024 рр. ТОВ «Елпіс-Україна» послідовно розширювало географію зовнішньоекономічних зв'язків: кількість країн-контрагентів зросла з 4 до 7, кількість активних зовнішньоекономічних контрактів – з 18 до 26, що є позитивною ознакою диверсифікації ринків та зниження залежності від окремих партнерів.

Таблиця 2.6

Якісні КРІ ефективності ЗЕД-стратегії ТОВ «Елпіс-Україна»

КРІ (індикатор)	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Тенденція / інтерпретація
Кількість країн-контрагентів (збут/постачання)	4	6	7	Диверсифікація ринків (менше залежності)
Частка ТОП-1 країни у експорті, %	68	57	49	Зниження концентрації ризику
Кількість активних ЗЕД-контрактів, од.	18	23	26	Розширення контрактної бази
Середній строк виконання експортного замовлення, днів	18	16	14	Поліпшення логістики/процесів
Валютний ефект (переоцінка/курсові різниці), млн грн	-2,6	-1,2	+0,4	Краще управління валютним ризиком
Рівень рекламаций у ЗЕД-поставках, %	1,8	1,5	1,2	Підвищення якості сервісу/контролю

Джерело: складено автором.

При цьому відбувається зменшення концентрації експорту: частка найбільшого ринку в загальному обсязі ЗЕД скоротилася з 68% у 2022 р. до 49% у 2024 р. (табл. 2.6). Така тенденція свідчить про підвищення стійкості зовнішньоекономічної діяльності та зменшення ризиків, пов'язаних із можливими шоками на окремих національних ринках. Крім того, скорочення середнього строку виконання експортного замовлення з 18 до 14 днів свідчить про покращення логістичних процесів і операційної координації у межах реалізації ЗЕД-стратегії.

Важливим аспектом ефективності зовнішньоекономічної діяльності є фінансові параметри її реалізації. Дані табл. 2.7 демонструють, що маржинальність зовнішньоекономічних операцій у 2024 р. збільшилася до 8,6% після зниження у 2023 р. до 8%, що може свідчити про адаптацію цінової та контрактної політики підприємства до змін міжнародної кон'юнктури. Водночас операційні витрати на здійснення зовнішньоекономічних операцій залишаються контрольованими та не демонструють різких коливань, що позитивно характеризує систему управління витратами у сфері ЗЕД.

Таблиця 2.7

**Оцінка фінансової ефективності зовнішньоекономічної діяльності
ТОВ «Елпіс-Україна»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Маржинальність ЗЕД-операцій, %	9,5	8,0	8,6
Операційні витрати на ЗЕД (логістика+митні+сертифікація), млн грн	10,8	9,6	9,9
Ефект ЗЕД для стабілізації доходу	середній	високий	Високий

Джерело: складено автором.

Окремої уваги заслуговує показник валютного ефекту, який у 2024 р. набув позитивного значення. Це свідчить про вдосконалення механізмів управління валютними ризиками та підвищення фінансової дисципліни при укладанні зовнішньоекономічних контрактів. Зниження рівня рекламаций у ЗЕД-поставках підтверджує підвищення якості взаємодії з іноземними партнерами та зростання довіри до підприємства як контрагента.

Проведені дослідження свідчать, що зовнішньоекономічна стратегія ТОВ «Елпіс-Україна» у 2022–2024 рр. є відносно ефективною та адаптивною до умов нестабільного внутрішнього ринку. Зростання частки доходів від ЗЕД, диверсифікація ринків збуту, стабілізація маржинальності та покращення операційних і валютних показників свідчать про стратегічно обґрунтований характер міжнародної експансії підприємства. Водночас виявлені тенденції формують передумови для подальшого вдосконалення ЗЕД-стратегії шляхом підвищення її прибутковості, поглиблення інтеграції у міжнародні ланцюги постачання та активнішого використання довгострокових контрактів.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕЛПІС-УКРАЇНА»

Фармацевтична галузь характеризується високим рівнем регуляторної залежності, жорсткими вимогами до якості продукції, значною конкуренцією з боку міжнародних виробників та підвищеною чутливістю до валютних і логістичних ризиків. У таких умовах подальший розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства потребує не лише нарощування обсягів операцій, а й системного вдосконалення стратегічних підходів до вибору ринків, форм міжнародної присутності, управління ризиками та координації тактичних дій.

На основі узагальнення результатів аналітичного дослідження доцільно виокремити основні групи проблем, що обмежують ефективність зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «Елпіс-Україна» та є типовими для підприємств фармацевтичної галузі України.

1. Стратегічні проблеми:

- висока концентрація зовнішньоекономічних операцій на обмеженій кількості країн-партнерів;
- недостатній рівень диверсифікації експортних і імпорتنих ринків;
- переважання короткострокових тактичних рішень над довгостроковим стратегічним плануванням зовнішньоекономічної діяльності;
- обмежене використання сценарного підходу в умовах високої невизначеності.

2. Організаційно-управлінські проблеми:

- відсутність чітко структурованої системи управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- недостатня інтеграція зовнішньоекономічної діяльності у загальну систему стратегічного менеджменту підприємства;
- обмежені можливості кадрового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності (вузька спеціалізація, нестача експертизи з міжнародних ринків).

3. Фінансово-економічні проблеми:

- висока чутливість результатів зовнішньоекономічної діяльності до валютних коливань;
- нестабільність рівня рентабельності зовнішньоекономічних операцій;
- обмежене використання інструментів фінансового хеджування;
- зростання витрат на логістику та митне оформлення.

4. Ринкові та маркетингові проблеми:

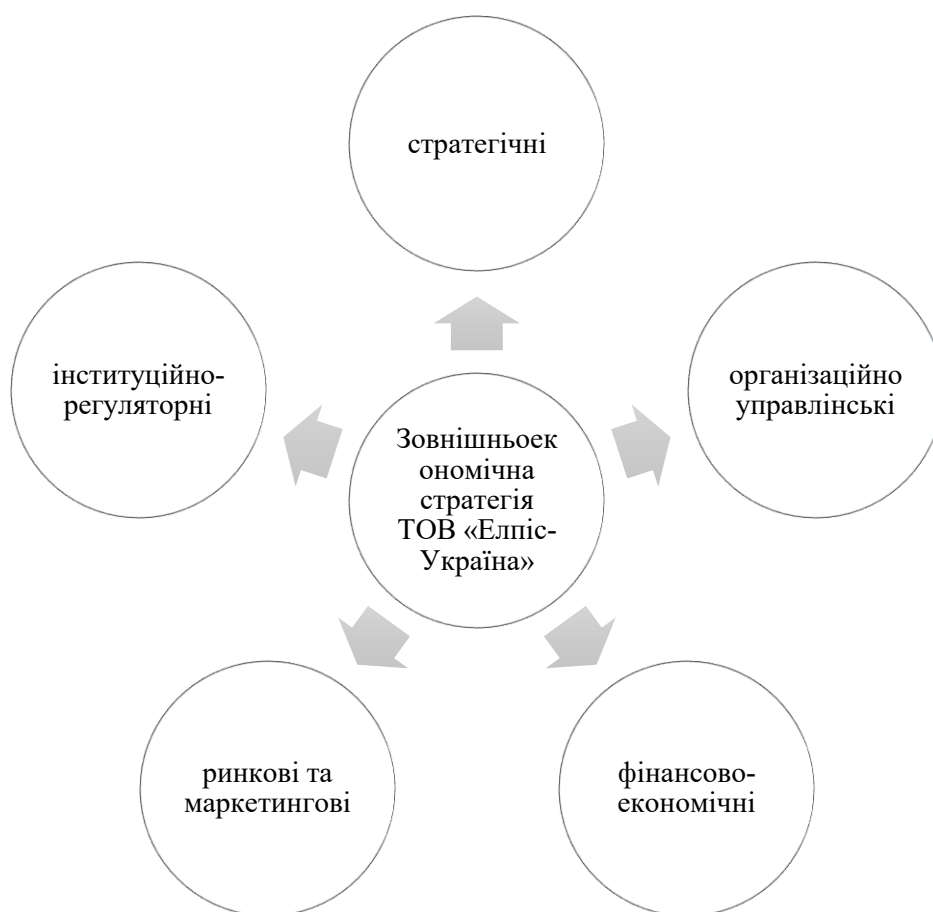
- недостатня впізнаваність бренду підприємства на міжнародних ринках;
- обмежене використання інструментів міжнародного фармацевтичного маркетингу;
- слабка адаптація асортименту до специфіки окремих національних ринків;
- залежність від цінової конкуренції.

5. Інституційно-регуляторні проблеми:

- складність процедур сертифікації та реєстрації фармацевтичної продукції;
- відмінності регуляторних вимог між країнами;
- посилення контролю якості та фармаконагляду на міжнародних ринках.

Виявлені проблеми зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «Елпіс-Україна» (рис. 3.1) зумовлюють необхідність розроблення системних і взаємопов'язаних напрямів її удосконалення, орієнтованих на підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства, зниження ризиків та посилення конкурентних позицій ТОВ «Елпіс-Україна» на зовнішніх ринках.

Результати проведеного аналізу свідчать про необхідність переходу від фрагментарного вдосконалення окремих елементів зовнішньоекономічної діяльності до комплексного стратегічного підходу.



**Рис. 3.1. Основні групи проблем зовнішньоекономічної стратегії
ТОВ «Елпіс-Україна»**

Джерело: сформовано автором

Удосконалення зовнішньоекономічної стратегії підприємства повинно ґрунтуватися на поєднанні стратегічних, організаційно-управлінських, фінансово-економічних, маркетингових та інституційних рішень, спрямованих на підвищення стійкості міжнародної діяльності та зростання її результативності.

З урахуванням специфіки фармацевтичної галузі, а також особливостей діяльності ТОВ «Елпіс-Україна», сформовано систему напрямів удосконалення зовнішньоекономічної стратегії, яка передбачає усунення виявлених загроз шляхом впровадження конкретних управлінських і економічних заходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «Елпіс-Україна»

Група проблем	Сутність проблеми	Напрямок удосконалення стратегії	Основні інструменти реалізації
1	2	3	4
Стратегічні	Висока концентрація зовнішньоекономічної діяльності на обмеженій кількості ринків; відсутність сценарного планування	Диверсифікація зовнішніх ринків і впровадження сценарного підходу	Аналіз потенційних ринків; портфель експортних стратегій; сценарії «базовий / оптимістичний / ризиковий»
Організаційно-управлінські	Недостатня інтеграція зовнішньоекономічної діяльності у загальну систему стратегічного управління	Посилення організаційної координації зовнішньоекономічної діяльності	Виділення відповідального підрозділу; регламентація ЗЕД-процесів; КРІ для міжнародних операцій
Фінансово-економічні	Валютні ризики, нестабільність рентабельності зовнішньоекономічної діяльності	Підвищення фінансової стійкості зовнішньоекономічних операцій	Валютне хеджування; диверсифікація контрактних валют; оптимізація логістичних витрат
Ринкові та маркетингові	Низька впізнаваність бренду на зовнішніх ринках; обмежена адаптація асортименту	Розвиток міжнародного фармацевтичного маркетингу	Адаптація продуктового портфеля; участь у міжнародних виставках; B2B-партнерства
Інституційно-регуляторні	Складність сертифікації та різні регуляторні вимоги	Гармонізація регуляторної політики та підвищення відповідності стандартам	Міжнародна сертифікація (GDP, GMP); співпраця з локальними регуляторними консультантами
Логістичні	Зростання вартості транспортування та термінів постачання	Оптимізація міжнародної логістики	Диверсифікація логістичних маршрутів; використання складів-хабів у ЄС
Ризикові	Підвищений рівень зовнішніх і галузевих ризиків	Впровадження системи управління ризиками ЗЕД	Ідентифікація ризиків; матриця ризиків; страхування зовнішньоторговельних контрактів

Джерело: розроблено автором

Виходячи із зазначеного, удосконалення зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «Елпіс-Україна» доцільно здійснювати на засадах комплексності та взаємопов'язаності управлінських рішень. Запропоновані напрями не є ізольованими, постільки формують єдину логічну систему, у межах якої стратегічні рішення щодо вибору ринків і форм міжнародної присутності доповнюються організаційними, фінансовими та маркетинговими інструментами. Особливе значення для підприємства має диверсифікація зовнішніх ринків, що дозволить знизити залежність від окремих країн-партнерів і підвищити адаптивність до змін міжнародної кон'юнктури. Водночас посилення фінансової та ризикової складової стратегії створює передумови для стабілізації результатів зовнішньоекономічної діяльності в умовах валютної та логістичної нестабільності.

Реалізація визначених напрямів удосконалення зовнішньоекономічної стратегії передбачає оцінювання їх економічної доцільності та прогнозування економічного ефекту для підприємства. У зв'язку з цим обґрунтованим є здійснення розрахунків економічної ефективності запропонованих заходів та визначити їх вплив на фінансові результати і конкурентні позиції ТОВ «Елпіс-Україна» на міжнародних ринках.

Ефективність реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємства значною мірою визначається не лише правильністю вибору стратегічних напрямів, але й економічною доцільністю конкретних управлінських заходів. У сучасних умовах функціонування фармацевтичного ринку, що характеризується високим рівнем конкуренції, жорсткими регуляторними вимогами та підвищеними ризиками, особливого значення набуває оцінювання очікуваного економічного ефекту внаслідок реалізації стратегічних рішень. Для ТОВ «Елпіс-Україна» удосконалення зовнішньоекономічної стратегії має бути спрямоване не лише на розширення масштабів міжнародної діяльності, а й на підвищення її результативності, стабільності та внеску у загальні фінансові результати підприємства. Узагальнену оцінку економічного ефекту від впровадження

ключових напрямів удосконалення зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «Елпіс-Україна» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Економічне обґрунтування заходів з удосконалення
зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «Елпіс-Україна»**

Захід	Орієнтовні додаткові витрати, млн грн	Очікуваний економічний ефект	Очікуваний результат
Диверсифікація зовнішніх ринків збуту	2,0	Зростання доходів від зовнішньоекономічної діяльності на 8–10%	Зменшення залежності від окремих ринків, стабілізація експортних надходжень
Впровадження сценарного планування ЗЕД	0,6	Скорочення втрат від ризиків на 3–4%	Підвищення адаптивності стратегії до змін зовнішнього середовища
Оптимізація міжнародної логістики	1,2	Зниження логістичних витрат на 5–7%	Підвищення рентабельності зовнішніх операцій
Розвиток міжнародного фармацевтичного маркетингу	1,5	Зростання обсягів реалізації на нових ринках на 6–8%	Посилення конкурентних позицій і впізнаваності бренду
Міжнародна сертифікація та регуляторна адаптація	0,9	Доступ до нових ринків та сегментів	Розширення географії експорту
Впровадження системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності	0,4	Зниження фінансових втрат на 2–3%	Підвищення стійкості зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: розраховано та узагальнено автором

Загальний обсяг додаткових витрат на реалізацію запропонованих заходів є помірним і не створює критичного навантаження на фінансові ресурси підприємства. Водночас очікуваний економічний ефект від їх впровадження має системний характер і проявляється як у зростанні доходів від зовнішньоекономічної діяльності, так і в оптимізації витрат та зниженні рівня ризиків. Найбільш значний вплив на фінансові результати ТОВ «Елпіс-Україна» очікується від диверсифікації зовнішніх ринків та розвитку міжнародного маркетингу. Реалізація комплексу заходів дозволить збільшити частку доходів від зовнішньоекономічної діяльності у загальному обсязі доходів підприємства,

що відповідає стратегічній орієнтації на посилення міжнародної присутності. Оптимізація логістики та впровадження системи управління ризиками мають переважно витратознижувальний ефект, який сприяє підвищенню рентабельності зовнішньоекономічних операцій. В умовах зростання транспортних витрат і валютної нестабільності ці заходи є особливо актуальними для фармацевтичних підприємств, діяльність яких залежить від безперебійності міжнародних поставок. Міжнародна сертифікація та регуляторна адаптація потребують додаткових витрат, створюють довгостроковий стратегічний ефект, оскільки відкривають доступ до нових ринків і дозволяють підприємству відповідати міжнародним стандартам якості та безпеки.

Комплексна реалізація запропонованих заходів дає підстави прогнозувати:

- зростання частки доходів від зовнішньоекономічної діяльності до 50–60% у структурі загального доходу підприємства;
- підвищення рентабельності зовнішньоекономічних операцій;
- зниження рівня залежності від окремих ринків і контрагентів;
- підвищення стійкості підприємства до зовнішніх економічних та регуляторних шоків.

Отримані результати економічного обґрунтування підтверджують доцільність впровадження запропонованих напрямів удосконалення зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «Елпіс-Україна». Разом з тим практична реалізація цих заходів потребує розроблення конкретних управлінських рекомендацій, адаптованих до умов діяльності підприємства та особливостей фармацевтичної галузі.

Реалізація удосконаленої зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «Елпіс-Україна» потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічні рішення з чітко визначеними тактичними інструментами управління міжнародною діяльністю. У сучасних умовах розвитку фармацевтичного ринку ефективність зовнішньоекономічної стратегії визначається не лише масштабами експорту або імпорту, насамперед здатністю підприємства адаптуватися до регуляторних

вимог, змін попиту, логістичних обмежень та цінових коливань на світових ринках. Одним із ключових практичних напрямів удосконалення зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «Елпіс-Україна» є диверсифікація географії зовнішніх ринків. З огляду на зростаючі ризики концентрації міжнародної діяльності на обмеженій кількості країн-партнерів, доцільним є поступове розширення співпраці з контрагентами з країн ЄС, Близького Сходу та окремих ринків Азії. Такий підхід дозволить зменшити залежність підприємства від коливань попиту на окремих ринках, а також підвищити стійкість доходів від зовнішньоекономічної діяльності. Практична реалізація цього напрямку може здійснюватися шляхом участі у міжнародних фармацевтичних виставках, розширення мережі дистриб'юторів та укладення довгострокових контрактів з іноземними партнерами.

Важливим елементом удосконалення зовнішньоекономічної стратегії є посилення маркетингової складової міжнародної діяльності підприємства. Для ТОВ «Елпіс-Україна» доцільним є формування цільових маркетингових програм для окремих зовнішніх ринків з урахуванням їх регуляторних, цінових та споживчих особливостей. Це передбачає адаптацію асортименту продукції, позиціонування товарів відповідно до стандартів і очікувань конкретних ринків, а також активне використання цифрових каналів комунікації з міжнародними партнерами. Реалізація зазначених заходів сприятиме зростанню впізнаваності бренду підприємства та зміцненню його конкурентних позицій у міжнародному фармацевтичному середовищі. Окрему увагу в межах удосконалення зовнішньоекономічної стратегії доцільно приділити регуляторній та сертифікаційній адаптації продукції. Для фармацевтичної галузі відповідність міжнародним стандартам якості та безпеки є ключовою умовою виходу на нові ринки. У цьому контексті ТОВ «Елпіс-Україна» доцільно розширювати практику сертифікації продукції відповідно до вимог GMP, ISO та інших міжнародних стандартів, а також системно відстежувати зміни у фармацевтичному законодавстві країн-імпортерів. Це дозволить не лише зменшити ризики відмови у допуску продукції на ринки, створить додаткові конкурентні переваги у

довгостроковій перспективі. Вагомим резервом підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності є оптимізація міжнародної логістики та ланцюгів постачання. Зважаючи на зростання транспортних витрат та ускладнення логістичних маршрутів в умовах воєнного стану, підприємству доцільно впроваджувати багатоканальні логістичні схеми, використовувати альтернативні маршрути постачання та розширювати співпрацю з міжнародними логістичними операторами. Оптимізація логістики сприятиме зниженню витрат на транспортування, скороченню строків постачання та підвищенню надійності виконання зовнішньоекономічних контрактів. Важливою складовою практичної реалізації удосконаленої зовнішньоекономічної стратегії є впровадження системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності. Для ТОВ «Елпіс-Україна» доцільно сформувати систему моніторингу валютних, логістичних, регуляторних та ринкових ризиків, яка дозволить своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Застосування сценарного підходу до стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності забезпечить гнучкість управлінських рішень та мінімізує потенційні фінансові втрати. Окрім цього, удосконалення зовнішньоекономічної стратегії підприємства має супроводжуватися розвитком кадрового потенціалу у сфері міжнародної діяльності. Підвищення кваліфікації персоналу, залученого до зовнішньоекономічних операцій, зокрема у питаннях міжнародного контрактного права, митного регулювання та фармацевтичної сертифікації, сприятиме підвищенню якості управління міжнародними процесами та зменшенню операційних ризиків. Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що практична реалізація удосконаленої зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «Елпіс-Україна» повинна базуватися на поєднанні диверсифікації ринків, посилення маркетингової активності, регуляторної адаптації, логістичної оптимізації та системного управління ризиками. Такий комплексний підхід дозволить підприємству не лише підвищити частку доходів від зовнішньоекономічної діяльності у загальній структурі доходів, але й забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки.

Грунтовний аналіз теоретичних основ формування та реалізації зовнішньоекономічних стратегій дозволив узагальнити наукові підходи до формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства та визначити її ключову роль у системі стратегічного менеджменту в умовах глобалізації та зростання економічної невизначеності. Встановлено, що зовнішньоекономічна стратегія є не ізольованим напрямом управління, а інтегрованою складовою загальної стратегії розвитку підприємства, яка забезпечує узгодження внутрішнього ресурсного потенціалу з можливостями та викликами міжнародного ринкового середовища, а також формує довгострокові орієнтири міжнародної діяльності підприємства, визначає напрями, форми та масштаби його участі у зовнішньоекономічних процесах і створює передумови для досягнення конкурентних переваг.

Опрацювання наукових джерел показало відсутність єдиного універсального підходу до трактування сутності та механізмів формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Водночас більшість дослідників дотримуються позиції, що ефективна стратегія міжнародної діяльності повинна базуватися на системному поєднанні стратегічно-альтернативного, ресурсно-потенційного, маркетингового, інституційного та адаптаційного підходів. Така багатовимірність зумовлює необхідність поетапного формування зовнішньоекономічної стратегії, яке передбачає глибокий аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінювання експортного потенціалу, вибір стратегічних альтернатив, розроблення механізмів реалізації та постійний контроль досягнутих результатів.

Обґрунтовано, що результативність міжнародної діяльності не може визначатися виключно фінансовими показниками, оскільки стратегічний ефект проявляється також у диверсифікації ринків збуту, зміцненні ринкових позицій, підвищенні стійкості підприємства до зовнішніх ризиків та інтеграції у глобальні

ланцюги створення доданої вартості. З огляду на викладене, доцільним є застосування комплексного підходу до оцінювання ефективності зовнішньоекономічної стратегії, який поєднує економічні, стратегічні, ринкові та організаційно-управлінські критерії. Зовнішньоекономічна стратегія підприємств фармацевтичної галузі в сучасних умовах має формуватися як динамічна та адаптивна система управлінських рішень, орієнтована не лише на зростання обсягів експорту, а й на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, економічної безпеки та сталого розвитку.

Проведений аналіз ефективності зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «Елпіс-Україна» дозволив комплексно оцінити роль і значення зовнішньоекономічної діяльності у формуванні фінансових результатів та забезпеченні стійкості підприємства в умовах нестабільного економічного середовища. Встановлено, що упродовж 2022–2024 рр. зовнішньоекономічна діяльність поступово трансформувалася з допоміжного напрямку у ключовий стратегічний компонент бізнес-моделі підприємства. Зростання частки доходів від зовнішньоекономічної діяльності до рівня 55–58% у структурі чистого доходу свідчить про підвищення значущості міжнародних ринків як джерела фінансової стабілізації на тлі скорочення внутрішнього попиту.

Водночас результати досліджень вказують на наявність окремих обмежень ефективності реалізованої зовнішньоекономічної стратегії, зокрема нестабільність рівня маржинальності ЗЕД-операцій, чутливість фінансових результатів до валютних коливань та обмежене використання довгострокових контрактних форм співпраці з іноземними партнерами. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення стратегічних і тактичних механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю. У цілому зовнішньоекономічну стратегію ТОВ «Елпіс-Україна» можна охарактеризувати як адаптивну, помірно ефективну та таку, що має значний потенціал розвитку.

Проведене дослідження показало, що в умовах високої ринкової турбулентності, регуляторних змін і посилення міжнародної конкуренції ефективна зовнішньоекономічна стратегія повинна мати адаптивний,

комплексний та довгостроково орієнтований характер. Систематизовано ключові проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств фармацевтичної галузі, зокрема обмеженість географічної диверсифікації, високу залежність від імпортних ланцюгів постачання, зростання регуляторних та логістичних ризиків, а також недостатній рівень інтеграції маркетингових і стратегічних інструментів у міжнародній діяльності. На основі цього сформовано структуровану систему напрямів удосконалення зовнішньоекономічної стратегії, що охоплює ринкові, організаційні, фінансово-економічні та управлінські аспекти.

Практичні рекомендації, розроблені для ТОВ «Елпіс-Україна», ґрунтуються на принципах диверсифікації зовнішніх ринків, посилення маркетингової підтримки міжнародної діяльності, удосконалення системи сертифікації та регуляторної відповідності продукції, оптимізації логістичних процесів і впровадження ефективного ризик-менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Обґрунтовано доцільність поетапної реалізації удосконаленої стратегії, що дозволяє забезпечити зростання частки доходів від зовнішньоекономічної діяльності, підвищити стійкість підприємства до зовнішніх шоків та зміцнити його конкурентні позиції на міжнародних фармацевтичних ринках.

Запропоновані напрями вдосконалення зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «Елпіс-Україна» є економічно обґрунтованими, практично реалізовними та такими, що відповідають сучасним викликам розвитку фармацевтичної галузі. Їх впровадження створює передумови для переходу підприємства від переважно операційної моделі зовнішньоекономічної діяльності до стратегічно керованої системи міжнародного розвитку, орієнтованої на довгострокову ефективність, стабільність і зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бердар М. М. Стратегії конкурентоспроможності продукції підприємств фармацевтичної галузі України. Вісник. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. № 1. С. 346–358.
2. Гринюк Н., Залялова В. Особливості стратегії міжнародної діяльності підприємства. Молодий вчений. 2021. № 11 (99). С. 362–366. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-11-99-79>
3. Джусов О. А., Прокоф'єва А. Д. Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент і інновації». 2014. Вип. 3. С. 24–31. URL: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/62081/ssoar-ejmi-2014-3-dzhusov_et_al-.pdf?sequence=1
4. Другова О., Чаншен В. Практичні аспекти формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2023. № 9–10 (187–188). DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.09.06>
5. Дубик В., Стасишин А., Богів Р. Проблеми формування інвестиційної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2023. С. 118–126. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/912>
6. Зелінська О., Галазюк Н. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60>
7. Іващенко Г. А. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8911> (дата звернення: 14.12.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.101
8. Імнадзе І. Н. Складові стратегії зовнішньоекономічного розвитку. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

2022. № 4 (274). С. 14–19. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-14-19>

9. Куліш Д. В. Формування інноваційної карти розвитку в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 4 (106). С. 17–25. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-17-25](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-17-25)

10. Куліш Д. Дослідження експортного потенціалу підприємства в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Economic Synergy. 2023. С. 118–231. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-15>

11. Куцик В. І., Кузьма Х. В., Дмитрів І. О. Основи зовнішньоекономічної діяльності підприємства через призму формування експортного потенціалу країни. Підприємництво і торгівля. 2022. Вип. 34. С. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2022-34-01>

12. Мосейчук В. В. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Науково-технічна конференція працівників ВНТУ. Факультет менеджменту та інформаційної безпеки. Вінниця: ВНТУ, 2024. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/42070>

13. Нараєвський С. В., Корольова С. Г. Особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності фармацевтичними підприємствами. Агросвіт. 2020. № 9. С. 116–120. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.9.116>

14. Олішевська А., Куліш Д. Стратегування зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах високої невизначеності. Modeling the Development of the Economic Systems. 2025. С. 33–40. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-4>

15. Офіційний сайт ТОВ «Елпіс-Україна». URL: <https://elpis.ua/about/history/> (дата звернення: 20.11.2025)

16. Педан М. Л. Особливості побудови системи стратегічного маркетингу зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. № 28. С. 61–64. УДК 339.1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-42>

17. Пічугіна Т. С., Бутенко Г. В. *Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві*. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 20 (1296). С. 45–49
18. Прохоренко Є. Фармацевтичний ринок – 2025: прогнози та виклики нового регулювання. Аптека.ua. 2025. № 11 (1482), 17 березня. URL: <https://www.apteka.ua/article/716510> (дата звернення: 20.11.2025)
19. Сівакова О., Євтушенко В., Мозгова Г. Дослідження процесу формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-32>
20. Тарасовський Ю., Галкін А. Українська фарма під час війни. «Дарниця» назвала головні тенденції на ринку. Forbes Ukraine. 26.09.2023. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainska-farma-pid-chas-viyni-darnitsya-nazvala-golovni-tendentsii-na-rinku-26092023-16260> (дата звернення: 17.12.2025)
21. ТОВ «ЕЛПІС-УКРАЇНА». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/32956789> (дата звернення: 20.11.2025)
22. Тюріна Н., Карвацка Н., Назарчук Т., Петяк А. Теоретичні аспекти стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Т. 340, № 2. С. 33–40. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-4>.
23. Фармацевтичний ринок України у червні 2025 р.: зростання на тлі стриманого споживання. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/farmaczevtychnyj-rynok-ukrayiny-u-chervni-2025-r-zrostannya-na-tli-strymanogo-spozhyvannya/> (дата звернення: 20.11.2025)
24. Фінансовий звіт ТОВ «Елпіс-Україна» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/32956789/yearly-finances?current_year=2022 (дата звернення: 20.11.2025)

25. Фінансовий звіт ТОВ «Елпіс-Україна» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/32956789/yearly-finances?current_year=2022 (дата звернення: 20.11.2025)
26. Фінансовий звіт ТОВ «Елпіс-Україна» за 2024 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/32956789/yearly-finances?current_year=2022 (дата звернення: 20.11.2025)
27. Яровенко Т., Асташев Д. Особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства у кризових умовах. Галицький економічний вісник. 2024. Т. 88, № 3. С. 180–185. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.180
28. Baldzhy M. Formation of a development strategy for service sector enterprises. Social Development: Economic and Legal Issues. 2025. № 2. С. 38–51. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.2.05>
29. Hrosul V., Zubkov S., Mkrtchyan T. The development core of enterprise: theoretical aspect // Baltic Journal of Economic Studies. 2021. Vol. 7, № 3. P. 73–81. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-73-81>
30. Hurzhyi N., Kravchenko A., Kulinich T., Saienko V., Chopko N., Skomorovskyi A. Enterprise Development Strategies in a Post-Industrial Society. Postmodern Openings. 2022. Vol. 13, № 1 Supl. P. 173–183. DOI: <https://doi.org/10.18662/po/13.1Sup1/420>
31. Ivashchenko G. Formation of foreign economic strategy of the enterprise. Efektyvna ekonomika. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.101>
32. Kayser G., Schwarting U. Foreign investments as a form of enterprise strategy. Intereconomics. 1981. Vol. 16. P. 295–299. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02924808>
33. Khudyakova T., Zhuravlyov V., Varkova N., Aliukov S., Shmidt S., Zhuravlyov N. Improving Approaches to Strategic Enterprise Management in the Context of Sustainable Development. Sustainability. 2020. Vol. 12, № 20. Article 8375. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12208375>

34. Kovbatiuk M., Shkliar V., Pietukhov A. System of strategic management of enterprises foreign economic activities. *Economic Synergy*. 2023. Issue 1. P. 151–162. Higher Educational Institution Academician Yuriy Bugay International Scientific & Technical University

35. Mohammadzadeh M., Aryanpour N. An Export-Marketing Model for Pharmaceutical Firms (The Case of Iran). *Iranian Journal of Pharmaceutical Research (IJPR)*. 2013. Vol. 12. P. 249–255. researchgate.net/publication/258703931_An_Export-Marketing_Model_for_Pharmaceutical_Firms_The_Case_of_Iran?__cf_chl_tk=gDNgdnpnkN6nhxfalUWrXUMRcR_Flopmp6SyDUT7QHs-1766001051-1.0.1.1-rwvSbm29FzMRbGg.1gX1QDvaofRQFHWSPMyfw8CsMq4

36. Zahorodnia A. Formation of the economic security management strategy of the enterprise. *Electronic Scientific Journal Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2023. № 1 (2020). C. 58–64. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-20-6>