

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н.

Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

бакалавра

**ЗАСТОСУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ У  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Завідувачка кафедри,  
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,  
к.е.н., доцент

Ганна ПИСАРЕВСЬКА

Здобувач, гр. ЕВ-41

Єлизавета БАКАЛО

Харків – 2025

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет/ННІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність D3 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ **О.В. Болотна**

підпис ініціали, прізвище

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**

\_\_\_\_\_ **Бакало Єлизавети Володимирівни**

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Застосування міжнародних стандартів у зовнішньоекономічній діяльності

Керівник роботи Писаревська Ганна Іллівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “28” квітня 2025 року №2101-5/ 993

2. Строк подання студентом роботи «02» червня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розглянути 1. Теоретичні основи зовнішньоекономічної діяльності підприємств та її нормативно-правове забезпечення в Україні: сутність і класифікація міжнародних стандартів, їх значення у зовнішньоекономічній діяльності; особливості впровадження міжнародних стандартів у сфері ветеринарної медицини та фармації. 2. Аналіз структури, напрямів та ефективності зовнішньоекономічної діяльності

ветеринарної клініки та аптеки ТОВ «ОлВет»: оцінка рівня застосування міжнародних стандартів на підприємстві та їх впливу на якість послуг і конкурентоспроможність; виявлення проблем і недоліків у сфері ЗЕД та сертифікації ТОВ «ОлВет»; обґрунтування заходів щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства через впровадження міжнародних стандартів; формування рекомендацій щодо цифровізації процедур сертифікації та ЗЕД у ветеринарній сфері; визначення стратегічних напрямів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах глобалізації.

#### 4. План роботи

| № з/п | Назви етапів роботи                           | Дата виконання |
|-------|-----------------------------------------------|----------------|
| 1     | 1. Теоретичний розділ                         |                |
| 2     | 2. Аналітико-дослідний розділ                 |                |
| 3     | 3. Проектно-рекомендаційний розділ            |                |
| 4     | Оформлення вступу та висновків                |                |
| 5     | Оформлення переліку використаних джерел       |                |
| 6     | Підготовка презентації і доповіді             |                |
| 7     | Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі |                |
| 8     | Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи  |                |

Дата видачі завдання: 31.03.2025

Студент \_\_\_\_\_

підпис

Є.В. Бакало

ініціали, прізвище

Керівник роботи \_\_\_\_\_

підпис

Г.І. Писаревська

ініціали, прізвище

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 58 сторінок, 4 таблиці, 5 рисунків, 35 джерел.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** міжнародні стандарти, зовнішньоекономічна діяльність, сертифікація, ветеринарна сфера, управлінські рішення, підприємство.

Об'єкт дослідження – зовнішньоекономічна діяльність ветеринарної клініки та аптеки «ОлВет» з урахуванням застосування міжнародних стандартів.

Мета роботи – дослідити теоретико-методичні засади застосування міжнародних стандартів у зовнішньоекономічній діяльності, проаналізувати їх впровадження на прикладі ТОВ «ОлВет», а також надати практичні рекомендації щодо удосконалення ЗЕД підприємства.

Метод дослідження – теоретичний аналіз наукових джерел (розділ 1), аналіз фінансово-господарської діяльності та показників ЗЕД, порівняльний метод, візуалізація результатів, узагальнення (розділ 2).

У кваліфікаційній роботі розглянуто суть, функції та нормативно-правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств; охарактеризовано основні міжнародні стандарти та їх роль у забезпеченні ефективної ЗЕД; проаналізовано застосування стандартів ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 у ветеринарній сфері; здійснено оцінку ЗЕД ТОВ «ОлВет»; виявлено проблеми та бар'єри у процесі сертифікації; запропоновано шляхи удосконалення управлінських рішень із використанням міжнародних стандартів; розроблено напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку ветеринарних послуг і товарів підприємства.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – зростання ефективності зовнішньоекономічної діяльності за рахунок стандартизації бізнес-процесів, розширення ринку збуту, підвищення довіри з боку іноземних партнерів та загального іміджу компанії.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                       | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ<br>СТАНДАРТІВ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....        | 9  |
| 1.1 Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: суть, функції, форми і<br>нормативно-правове забезпечення ..... | 9  |
| 1.2 Міжнародні стандарти: поняття, класифікація, значення в системі ЗЕД ...                                      | 15 |
| 1.3 Практика впровадження міжнародних стандартів у ЗЕД: зарубіжний та<br>вітчизняний досвід .....                | 22 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ У<br>ЗЕД НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОлВет».....                       | 28 |
| 2.1 Аналіз застосування міжнародних стандартів в Україні у ветеринарній<br>сфері.....                            | 28 |
| 2.2. Загальна характеристика підприємства та особливості його<br>зовнішньоекономічної діяльності.....            | 30 |
| 2.3. Вплив міжнародної стандартизації на ефективність ЗЕД підприємства ...                                       | 36 |
| 2.4. Рекомендації щодо підвищення ефективності ЗЕД шляхом впровадження<br>стандартів.....                        | 41 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                   | 53 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                 | 55 |

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та зростаючої інтеграції України у світову економіку особливої ваги набуває необхідність дотримання міжнародних стандартів у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) підприємств. Такі стандарти формують єдине правове, етичне, фінансове та логістичне середовище, забезпечують прозорість і надійність співпраці з іноземними партнерами.

Внесок у розвиток тематики зробили як вітчизняні науковці—Завадська Л., Бутко М., Колот А., так і зарубіжні дослідники – М. Портер, Ф. Котлер, П. Кругман, які розглядали різні аспекти міжнародної торгівлі, конкурентоспроможності, стандартизації. Це підтверджує актуальність, своєчасність і практичну значущість обраної теми.

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері міжнародних економічних стандартів, існує потреба у подальшому вивченні практичного аспекту їх впровадження на підприємствах малого та середнього бізнесу, зокрема у сфері ветеринарних послуг. Підприємство «ОлВет», яке спеціалізується на наданні ветеринарної допомоги та веде активну ЗЕД через закупівлі, співпрацю з іноземними постачальниками, участь у міжнародних виставках, є релевантним прикладом для проведення дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей застосування міжнародних стандартів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства «ОлВет» та розробка пропозицій щодо удосконалення механізмів їх впровадження.

Очікуваним результатом дослідження є формування комплексного підходу до покращення ЗЕД підприємства через гармонізацію внутрішніх процесів із вимогами міжнародних стандартів, що сприятиме підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та міжнародного іміджу підприємства.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі потрібно вирішити такі завдання:

розглянути теоретичні основи зовнішньоекономічної діяльності та її регулювання на міжнародному рівні;

проаналізувати зміст та класифікацію міжнародних стандартів, що застосовуються в ЗЕД;

дослідити досвід впровадження міжнародних стандартів на практиці, зокрема на підприємстві «ОлВет»;

визначити проблеми, які виникають під час застосування міжнародних стандартів у ЗЕД;

проаналізувати систему зовнішньоекономічної діяльності «ОлВет» і виявити її сильні та слабкі сторони;

запропонувати шляхи вдосконалення механізму застосування міжнародних стандартів на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес застосування міжнародних стандартів у зовнішньоекономічній діяльності підприємств сфери ветеринарних послуг.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та ефективність застосування міжнародних стандартів у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «ОлВет».

Дослідження здійснювалось на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «ОлВет», що спеціалізується на наданні ветеринарних послуг, функціонує у місті Івано-Франківськ та має аптечний напрям. Підприємство активно взаємодіє з іноземними партнерами, бере участь у міжнародних конференціях, закуповує сертифіковані медичні препарати та обладнання за кордоном.

Під час написання роботи використовувались нормативно-правові акти України; стандарти ISO, GMP, GxP тощо; статистичні дані підприємства «ОлВет»; результати переддипломної та виробничої практики; наукові публікації, аналітичні звіти, матеріали конференцій; ресурси міжнародних організацій: WTO, ISO, UNCTAD, FAO тощо.

У процесі дослідження застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз, синтез, спостереження, порівняння, індукція та дедукція, SWOT-

аналіз, моделювання, графічне подання інформації, статистичні методи обробки даних.

Науковою новизною є удосконалення підходу до оцінювання застосування міжнародних стандартів у ЗЕД підприємства «ОлВет», що на відміну від традиційних підходів, враховує галузеву специфіку, логістичну модель та адаптацію до вимог європейських ринків.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «ОлВет» з метою покращення управління ЗЕД, оптимізації постачання та логістики, підвищення якості обслуговування клієнтів, а також формування стратегії міжнародної експансії.

Основні положення роботи були апробовані у тезах Писаревської Г.І., Бакало Є. «Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності шляхом впровадження міжнародних стандартів» на Міжнародній мультидисциплінарній науковій інтернет-конференції «Дев'яносто сьомі економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки» 29-30 травня 2025 р. –

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1 Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: суть, функції, форми і нормативно-правове забезпечення

У сучасному глобалізованому світі зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є одним із найважливіших напрямів розвитку підприємств. Вона забезпечує вихід бізнесу за межі внутрішнього ринку, дає змогу залучати іноземні інвестиції, вивчати нові технології, розширювати географію партнерств і формувати сталу конкурентну позицію у міжнародному середовищі[22,26].

Згідно із Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», ЗЕД—це діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних партнерів, що ґрунтується на принципах взаємності, рівноправності і свободи підприємництва та передбачає обмін товарами, послугами, технологіями, результатами науково-технічної діяльності, капіталом, правами інтелектуальної власності тощо [26].

ЗЕД виконує низку стратегічно важливих функцій, зокрема[22]:  
економічну — передбачає розширення фінансових можливостей підприємства за рахунок диверсифікації джерел доходу та підвищення прибутковості. Вихід на зовнішні ринки дозволяє підприємствам отримувати додатковий дохід у вигляді валютної виручки, що особливо важливо в країнах із нестабільною національною валютою. Крім того, підприємство отримує змогу оптимізувати свою податкову базу, ефективніше використовувати виробничі потужності, збалансувати цінову політику та зменшити залежність від коливань внутрішнього попиту. У довгостроковій перспективі це сприяє зростанню інвестиційної привабливості компанії, її стійкості до кризових явищ і полегшенню доступу до міжнародного фінансування;

інноваційну— проявляється у залученні передових технологій, управлінських практик, технічного досвіду та ноу-хау від іноземних партнерів. Підприємства, які активно здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, мають

змогу швидше ознайомлюватися з сучасними тенденціями галузі, брати участь у міжнародних виставках, форумах, програмах обміну, що стимулює впровадження інновацій. Крім того, співпраця із зарубіжними контрагентами нерідко передбачає спільні розробки, ліцензування або передачу технологій, що сприяє технічному переозброєнню виробництва, вдосконаленню внутрішніх процесів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку;

інтеграційну— полягає у поступовому включенні підприємства до глобальних виробничо-логістичних мереж. Участь у міжнародних ланцюгах постачання дозволяє підприємству не лише стати частиною міжнародної ділової спільноти, але й підвищити гнучкість та адаптивність своєї діяльності. Завдяки ЗЕД підприємство може формувати довготривалі відносини з іноземними постачальниками, брати участь у мультинаціональних проєктах, забезпечувати стабільне постачання сировини або компонентів за вигіднішими умовами. Крім того, інтернаціоналізація бізнесу створює передумови для географічної диверсифікації ризиків, зменшуючи залежність підприємства від економічної ситуації в одній країні;

маркетингову – полягає в адаптації товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики до умов зовнішніх ринків. Зовнішньоекономічна діяльність стимулює підприємство до більш глибокого вивчення потреб і поведінки споживачів у різних країнах, аналізу конкурентного середовища, пошуку ефективних каналів просування продукції на міжнародному рівні. Завдяки цьому формується гнучка система управління маркетингом, яка дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, регіональні особливості та міжнародні тренди. До того ж, участь у міжнародних торговельних виставках, реклама в зарубіжних медіа, локалізація бренду під іноземні ринки дають змогу значно розширити клієнтську базу та підвищити впізнаваність компанії;

репутаційну – здійснює активну зовнішньоекономічну діяльність, сприймається як більш відкритий, надійний та стабільний. Наявність зарубіжних партнерів, участь у міжнародних проєктах, дотримання міжнародних стандартів

– усе це формує позитивний імідж компанії на світовій арені. Репутація є нематеріальним активом, який прямо впливає на довіру споживачів, інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. У довгостроковій перспективі доброзичливе ставлення до бренду, пов'язане з його міжнародною присутністю, створює додаткові можливості для залучення капіталу, стратегічних альянсів та участі в державних і міжнародних програмах розвитку;

Реалізація ЗЕД на підприємстві можлива через такі основні форми[22, 26]:

експорт і імпорт товарів, послуг, технологій – це найпоширеніші й водночас найпростіші форми ЗЕД. Експорт дозволяє підприємству реалізовувати свою продукцію за межами національного ринку, отримуючи валютну виручку та розширюючи географію клієнтів. Імпорт, у свою чергу, передбачає закупівлю товарів або послуг з-за кордону з метою їх споживання, перепродажу або використання у власному виробництві. Особливу роль відіграє імпорт інноваційних технологій та обладнання, що сприяє модернізації виробництва й покращенню якості кінцевої продукції;

ліцензування– полягає у передачі прав на використання об'єктів інтелектуальної власності (торговельної марки, патенту, технології тощо) іноземному партнеру на певних умовах. Ця форма є особливо вигідною для підприємств, що мають унікальні розробки, але не мають змоги самостійно виводити їх на зовнішній ринок. Для ліцензіата така співпраця дозволяє уникнути витрат на розробку технології й швидко розпочати виробництво або реалізацію;

франчайзинг –це розширена модель ліцензування, яка охоплює не лише право на використання бренду, але й систему ведення бізнесу, стандарти обслуговування, маркетингові підходи, формат інтер'єру тощо. Франчайзинг є поширеним у сфері громадського харчування, торгівлі, медичних і ветеринарних послуг. Для підприємства-франчайзера така форма є ефективним способом масштабування без значних капіталовкладень, а для франчайзі– можливістю працювати під визнаним брендом, маючи підтримку і готову бізнес-модель;

інжиніринг і консалтинг— надання спеціалізованих інженерних або управлінських послуг іноземним партнерам. Інжиніринг охоплює проектування, підбір обладнання, монтажні та пусконаладжувальні роботи, авторський нагляд. Консалтинг включає фінансовий, маркетинговий, правовий супровід, стратегічне планування. Ці форми особливо актуальні для підприємств із високою експертизою, здатних експортувати не лише продукцію, а й знання;

спільна підприємницька діяльність – створення підприємств зі змішаною формою власності або укладання договорів про спільну реалізацію комерційних проєктів із іноземними партнерами. Такий формат дозволяє розподіляти ризики та інвестиції, використовуючи при цьому сильні сторони кожної зі сторін. В Україні така практика поширена в промисловості, агросекторі, сфері послуг, включаючи ветеринарну медицину, де створюються спільні клініки або лабораторії з доступом до новітнього обладнання та досвіду;

зовнішньоекономічне інвестування— участь підприємства в іноземних проєктах або створення дочірніх компаній за межами країни. Також до цієї форми відноситься залучення іноземних інвестицій до національних підприємств. Такі проєкти часто супроводжуються трансфером технологій, впровадженням міжнародних стандартів, отриманням доступу до дешевших джерел капіталу. Ця форма дозволяє підприємству значно розширити ринки збуту та підвищити стратегічну гнучкість.

Кожна з форм має власну специфіку щодо митних процедур, оподаткування, правового супроводу, вимог до сертифікації. Наприклад, експорт медичних препаратів до країн ЄС вимагає не лише наявності GMP-сертифікатів, а й відповідності упаковки та маркування вимогам країни-імпортера, участі в процедурі реєстрації продукції, подання повного досьє тощо[7].

Належне функціонування ЗЕД неможливе без чіткого нормативно-правового забезпечення. Національне регулювання базується на таких основних законодавчих актах:

Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» – визначає загальні принципи, суб'єктів, форми, механізми державного регулювання та гарантії прав

учасників. Документ закріплює право кожного суб'єкта господарювання на самостійне здійснення ЗЕД, заборону протекціонізму у відносинах з підприємствами різної форми власності, а також принципи взаємності та невтручання держави, окрім визначених законом випадків[26];

Господарський кодекс України – положення якого формують нормативне підґрунтя для здійснення будь-якої підприємницької діяльності, у тому числі зовнішньоекономічної. Кодекс визначає правовий статус суб'єктів господарювання, особливості укладення господарських договорів, форми власності, а також питання відповідальності за порушення господарських зобов'язань. Для суб'єктів ЗЕД важливими є норми, що регулюють державне замовлення, концесії, спільну діяльність, інвестиції та зовнішньоекономічні контракти[23];

Митний кодекс України – виступає центральним документом у сфері митного регулювання та безпосередньо впливає на процедури переміщення товарів через митний кордон. У ньому визначено поняття режимів (експорт, імпорт, реекспорт, тимчасове ввезення тощо), порядок нарахування митних платежів, проведення митного контролю, оформлення товарів, застосування спеціальних митних процедур. Особливу увагу приділено боротьбі з митними правопорушеннями та системі електронного декларування, що сприяє прозорості та спрощенню процедур[31];

Податковий кодекс України – регламентує порядок оподаткування зовнішньоекономічних операцій. Зокрема, він містить норми щодо імпортного та експортного ПДВ, акцизного збору, податку на прибуток при здійсненні трансферного ціноутворення, податку на репатріацію. Кодекс також передбачає пільгові режими оподаткування для окремих категорій товарів та окремих груп підприємств, які здійснюють експорт, а також визначає податкові зобов'язання при використанні офшорних юрисдикцій[32];

Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» – спрямований на гармонізацію українських стандартів із міжнародними, зокрема з європейськими директивами. Він визначає механізми підтвердження

відповідності, процедури сертифікації, правила маркування продукції, а також роль акредитованих органів. Для підприємств, що здійснюють ЗЕД, дотримання вимог технічного регулювання є обов'язковим елементом для виходу на зовнішні ринки, зокрема ринки ЄС[27];

постанови КМУ та накази профільних міністерств – деталізують процедури ліцензування, квотування, сертифікації, технічного регулювання, експертизи, акредитації, митної вартості та визначення країни походження товару. Також у сфері ЗЕД діють міждержавні угоди, міжнародні конвенції, типові контракти, що мають статус нормативно-правових актів у разі їх ратифікації Верховною Радою України[22].

Крім національного законодавства, підприємства мають орієнтуватися і на міжнародні документи, що регламентують ЗЕД. Серед них:

- Конвенція ООН про договори міжнародної купівлі-продажу товарів (CISG)[21];
- Правила Incoterms, розроблені Міжнародною торговельною палатою (ICC)[11];
- рекомендації Світової організації торгівлі (WTO) щодо усунення технічних бар'єрів у торгівлі[14];
- директиви ЄС, що встановлюють вимоги до сертифікації, якості продукції, транспортування та етикетування[27].

Історично становлення зовнішньоекономічної діяльності в Україні проходило кілька ключових етапів. У 1990-х роках, після проголошення незалежності, національні підприємства отримали право самостійно виходити на міжнародні ринки. У 2008 році Україна приєдналася до Світової організації торгівлі, а з 2014 року – почала активне впровадження положень Угоди про асоціацію з ЄС[14, 32]. Ці події дали поштовх до перегляду підходів до торгівлі, технічного регулювання, сертифікації та митного контролю.

Сьогодні Україна має договірні торговельні відносини з понад 50 країнами світу, включно з ЄС, Канадою, Великою Британією, Туреччиною, Ізраїлем. Це відкриває доступ до великих ринків, але також висуває високі вимоги до

продукції, прозорості операцій, корпоративного управління та екологічної відповідальності. Саме тому підприємства, що бажають вийти на зовнішні ринки, мають інтегрувати у свою діяльність не лише знання технічного регулювання, а й міжнародні бізнес-практики[22].

Окрему роль у ЗЕД відіграє сектор послуг. Для мережі клінік «ОлВет», яка провадить діяльність у ветеринарній сфері, імпортує ліки та обладнання, а також бере участь у виставках і телемедичних ініціативах, ЗЕД – це не лише логістичні й закупівельні процеси. Це – інструмент для підвищення професійної експертизи, зміцнення репутації, залучення нових партнерів. Зокрема, співпраця із зарубіжними виробниками дозволяє клініці впроваджувати сучасні стандарти ветеринарного обслуговування, підвищуючи якість послуг та розширюючи цільову аудиторію.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність є не просто формальним напрямом роботи підприємства, а багатоаспектним процесом, що вимагає стратегічного бачення, гнучкості в управлінні та знання міжнародного економічного простору. Вона охоплює всі рівні взаємодії підприємства з глобальним ринком і потребує системного підходу, який враховує як внутрішні ресурси, так і зовнішні виклики та можливості.

## 1.2 Міжнародні стандарти: поняття, класифікація, значення в системі ЗЕД

У сучасних умовах глобального ринку стандарти відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Вони створюють спільну мову, якою спілкуються учасники міжнародної торгівлі, визначаючи єдині правила оцінки якості, безпечності, екологічності та доброчесності бізнесу. Саме міжнародні стандарти забезпечують передбачуваність і надійність у ділових відносинах, знижують ризики непорозумінь та зменшують кількість бар'єрів при виході на нові ринки. На

рисунку 1 подано класифікацію міжнародних стандартів, які найчастіше застосовуються у сфері ЗЕД.

Міжнародні стандарти— це узагальнені норми, що приймаються спеціалізованими організаціями на глобальному рівні. Найвідомішими серед них є Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), Міжнародна електротехнічна комісія (IEC), Codex Alimentarius, ICC, WHO, а також Світова організація торгівлі (WTO). Їхня діяльність спрямована на гармонізацію вимог між країнами, що дає змогу уникати дублювання процедур і суттєво економити час і ресурси підприємств[3, 14, 16].

У зовнішньоекономічній діяльності найважливішими типами стандартів є:

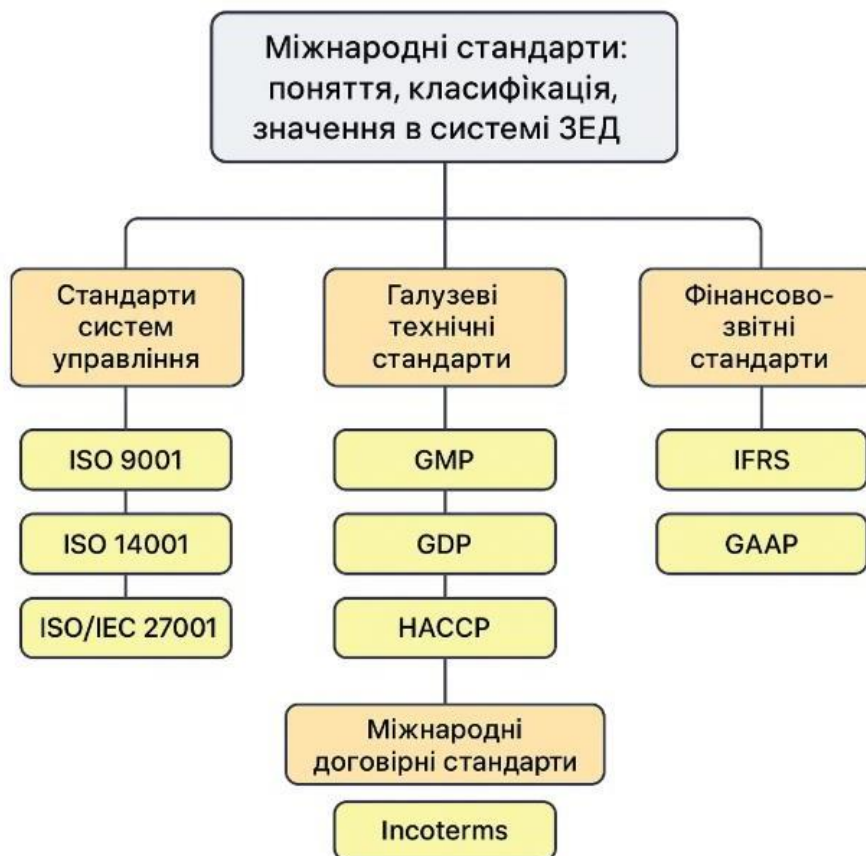


Рисунок 1.1 – Класифікація міжнародних стандартів у системі ЗЕД

Таким чином, класифікація міжнародних стандартів охоплює системи управління, галузеві технічні, фінансово-звітні та договірні стандарти, кожна з яких має свою специфіку та сферу застосування (див. рис. 1).

Детальніше розглянемо основні групи стандартів, які відіграють ключову роль у зовнішньоекономічній діяльності підприємств:

#### 1. Стандарти систем управління:

ISO 9001 – якість управління. ISO 9001 – найвідоміший і найпоширеніший міжнародний стандарт системи управління якістю. Його мета – забезпечення стабільної якості продукції чи послуг шляхом регулювання процесів виробництва, обслуговування та взаємодії з клієнтами. Він базується на принципах клієнтоорієнтованості, лідерства, залученості працівників, процесного підходу, покращення, прийняття рішень на основі доказів та управління взаємовідносинами[16].

ISO 14001 – екологічне управління. ISO 14001 регламентує вимоги до системи екологічного менеджменту. Впровадження цього стандарту допомагає підприємствам контролювати вплив своєї діяльності на довкілля, знижувати рівень забруднення, мінімізувати споживання ресурсів, зменшити витрати, пов'язані з екологічними ризиками, і демонструвати екологічну відповідальність перед партнерами та громадськістю[12].

ISO 27001 – інформаційна безпека. ISO/IEC 27001 встановлює вимоги до створення, впровадження, підтримки та постійного вдосконалення системи управління інформаційною безпекою. Стандарт є особливо актуальним для компаній, які зберігають конфіденційні дані або обмінюються ними з партнерами: фінансові установи, медичні заклади, державні органи, ІТ-компанії. Він передбачає оцінку ризиків, контроль доступу, резервне копіювання, навчання персоналу та аудит[17].

#### 2. Галузеві технічні стандарти:

GMP (Good Manufacturing Practice) – належна виробнича практика (фармацевтика, ветеринарія). GMP — стандарт, що визначає вимоги до виробництва лікарських засобів, ветеринарних препаратів, косметики, харчових

добавок. Він охоплює всі етапи — від отримання сировини до упаковки і зберігання. Важливими елементами є чистота виробничого середовища, контроль якості, документація та навчання персоналу. Дотримання GMP — обов'язкова умова для реєстрації продукції в країнах ЄС, США, Канаді[7].

GDP (Good Distribution Practice) — логістика та дистрибуція. GDP регламентує вимоги до транспортування, зберігання та дистрибуції медичних препаратів і виробів медичного призначення. Він забезпечує цілісність та безпечність продукції протягом логістичного циклу. Ключовими елементами є температурний контроль, ідентифікація партій, захист від фальсифікації, простежуваність і належна документація[6].

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) — безпечність харчових продуктів. HACCP — це система аналізу ризиків та контролю у критичних точках, що використовується в харчовій промисловості. Вона включає ідентифікацію потенційних небезпек (біологічних, хімічних, фізичних), встановлення критичних точок контролю, моніторинг і коригувальні дії. HACCP є обов'язковим для харчових підприємств у більшості країн ЄС[9].

GVP (Good Veterinary Practice) — ветеринарна практика. GVP визначає принципи надання ветеринарних послуг, зокрема: етичні норми, ведення документації, діагностику, лікування, профілактику захворювань, умови утримання тварин, взаємодію з власниками. Цей стандарт підвищує довіру клієнтів, сприяє впровадженню єдиних підходів до якості послуг і полегшує співпрацю на міжнародному рівні[8].

### 3. Фінансово-звітні стандарти:

IFRS (International Financial Reporting Standards) — міжнародні стандарти фінансової звітності. IFRS — це сукупність бухгалтерських стандартів, розроблених Радою з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IASB), які забезпечують прозору, порівнювану і зрозумілу фінансову звітність для інвесторів, акціонерів, кредиторів. Вони є обов'язковими для публічних компаній в ЄС, а також рекомендованими для міжнародних контрактів[20].

GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) – американські принципи обліку. GAAP – це система стандартів бухгалтерського обліку, що застосовується в США. Вони мають більш формалізований і детальний характер, ніж IFRS, і використовуються для складання фінансової звітності компаній, що котируються на американських біржах. При веденні бізнесу з партнерами з США знання GAAP сприяє коректному фінансовому плануванню[22].

#### 4. Міжнародні договірні стандарти:

Incoterms – умови постачання у ЗЕД. Incoterms – це набір термінів, розроблений Міжнародною торговою палатою (ICC), що визначають зобов'язання продавця та покупця щодо доставки товарів у міжнародній торгівлі. Умови Incoterms регулюють момент переходу ризиків, розподіл витрат на транспортування, страхування, митне оформлення. Наприклад, терміни FOB, CIF, DDP мають чітке тлумачення, що знижує ймовірність конфліктів між сторонами[11].

UCP 600 (Uniform Customs and Practice for Documentary Credits) – акредитиви. UCP 600 – це міжнародний стандарт, що регулює використання документарних акредитивів у міжнародній торгівлі. Він встановлює єдині вимоги до оформлення документів, процедур підтвердження платежів, зобов'язань банків. Застосування UCP 600 дозволяє гарантувати оплату навіть при високому ризику міждержавних операцій[19].

United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods (CISG) – Конвенція ООН про міжнародні договори купівлі-продажу. CISG – це міжнародна угода, яка уніфікує правила укладання і виконання зовнішньоекономічних договорів купівлі-продажу. Вона визначає основні положення контракту: способи прийняття пропозиції, умови поставки, гарантії, відповідальність сторін. Конвенція діє у понад 90 країнах світу і є зручною правовою базою для ведення ЗЕД[21].

Впровадження міжнародних стандартів у ЗЕД забезпечує підприємствам:

- спрощення процедур виходу на нові ринки;

- зменшення кількості відмов при митному контролі;
- підвищення довіри з боку іноземних партнерів;
- можливість брати участь у міжнародних тендерах;
- відповідність вимогам договорів з ЄС та іншими країнами;
- зменшення витрат у довгостроковій перспективі.

Упровадження стандарту – це не одноразова дія, а системний процес, що зазвичай включає:

- проведення діагностичного аудиту;
- визначення прогалин у відповідності;
- розробку політик, процедур, інструкцій;
- навчання персоналу та впровадження процесів;
- проведення сертифікаційного аудиту;
- отримання сертифіката та регулярне підтвердження.

Разом з тим, впровадження міжнародних стандартів в Україні, особливо в малому і середньому бізнесі, часто стикається з труднощами:

- висока вартість послуг аудиторських компаній;
- складність підготовки персоналу;
- нестача фахівців у регіонах;
- відсутність державної компенсації витрат;
- страх змін і небажання змінювати звичну систему.

Водночас підприємства, які все ж інвестують у сертифікацію, отримують реальну конкурентну перевагу. Прикладом цього є ветеринарна клініка «ОлВет», яка в умовах співпраці з європейськими постачальниками впровадила стандарти GDP та ISO 9001 у внутрішніх процесах логістики, дистрибуції та обслуговування клієнтів. Це дозволяє не лише дотримуватись високих вимог ринку, але й формувати довіру з боку партнерів і клієнтів.

Міжнародні стандарти в сфері послуг (особливо медичних і ветеринарних) також стрімко розвиваються. Визнані на міжнародному рівні:

- ISO 15189– цей стандарт встановлює вимоги до якості та компетентності медичних і ветеринарних лабораторій. Він охоплює управління персоналом, приміщеннями, устаткуванням, методиками дослідження, процесами збору та обробки зразків, зберігання результатів, аудитів і постійного покращення. Наявність сертифіката ISO 15189 свідчить про здатність лабораторії забезпечувати точні, достовірні та своєчасні результати досліджень, що особливо важливо при міжнародній співпраці, участі в дослідницьких проєктах або експорті біологічних зразків[13];

- ISO 10002– цей стандарт визначає підходи до ефективного управління зверненнями, пропозиціями та скаргами клієнтів. У сфері послуг це є важливим елементом комунікаційної стратегії та фактором довіри. Для ветеринарних клінік і аптек наявність такого стандарту означає створення механізмів фіксації та аналізу зворотного зв'язку, розроблення процедур реагування на скарги, а також побудову клієнтоорієнтованої моделі обслуговування. У результаті підприємство формує позитивний імідж, знижує ризик репутаційних втрат та підвищує лояльність споживачів.;

- ISO 26000 – цей стандарт надає рекомендації щодо принципів і практик соціально відповідального ведення бізнесу. Хоча цей стандарт не є сертифікаційним, його впровадження демонструє прихильність компанії до етичної поведінки, прозорості, сталого розвитку, екологічної та соціальної чутливості. У ветеринарній галузі це може проявлятися у забезпеченні гуманного поводження з тваринами, участі у просвітницьких кампаніях, співпраці з благодійними організаціями, підтримці локальних громад. Дотримання принципів ISO 26000 може бути важливим фактором при укладанні договорів із партнерами, особливо з країн ЄС[14];

- ISO 45001– цей стандарт регулює вимоги до створення безпечних і здорових умов праці. Він замінив попередній стандарт OHSAS 18001 і є актуальним для всіх організацій, незалежно від сфери діяльності. У ветеринарній практиці його впровадження дозволяє знизити рівень виробничих травм,

мінімізувати контакт персоналу з біологічними ризиками, забезпечити належне навчання і використання засобів індивідуального захисту. Це, у свою чергу, підвищує ефективність роботи персоналу, знижує витрати, пов'язані з нещасними випадками, та зміцнює репутацію роботодавця[15].

Упровадження зазначених стандартів у медичних і ветеринарних установах сприяє систематизації процесів, підвищенню довіри клієнтів, участі в міжнародних проєктах, розвитку внутрішньої культури якості та безпеки. Для таких підприємств, як ветеринарна клініка «ОлВет», це створює не лише додану вартість послуг, а й підвищує ймовірність залучення іноземних інвестицій, постачальників та стратегічних партнерів.

Отже, міжнародні стандарти є не лише технічним інструментом, а й частиною стратегії розвитку підприємства в глобальному середовищі. Їх наявність свідчить про здатність бізнесу працювати за світовими правилами, дотримуватись етичних принципів і забезпечувати конкурентну якість продукції та послуг на міжнародному рівні.

### 1.3 Практика впровадження міжнародних стандартів у ЗЕД: зарубіжний та вітчизняний досвід

Впровадження міжнародних стандартів є необхідною умовою ефективної зовнішньоекономічної діяльності сучасного підприємства. У глобальному середовищі, де діють численні торговельні бар'єри— митні, технічні, адміністративні— саме стандарти виступають ключовим механізмом їх подолання. Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду свідчить про істотну відмінність у підходах до застосування стандартів у ЗЕД, яка пояснюється різними рівнями розвитку інституцій, економіки та культури управління.

Досвід країн Європейського Союзу. У державах Європейського Союзу міжнародні стандарти виступають не просто інструментом підвищення якості

продукції чи послуг, а одним із ключових чинників економічної інтеграції, безпеки та взаємної довіри. Їх дотримання не є конкурентною перевагою, а скоріш – базовою умовою участі підприємства у господарському обігу, особливо коли мова йде про державні закупівлі, поставки у великих мережах, співпрацю з міжнародними інституціями.

Найбільш жорсткі вимоги щодо впровадження стандартів спостерігаються у сферах охорони здоров'я, харчової безпеки, екології, енергетики, фармацевтики, ветеринарії, фінансів. Такі стандарти, як ISO 9001 (система управління якістю), ISO 14001 (екологічне управління), ISO 22000 (безпечність харчових продуктів), GMP (належна виробнича практика), стали практично обов'язковими в країнах ЄС.

У Німеччині, Франції, Нідерландах, Польщі та інших країнах сертифікація згідно з міжнародними стандартами – це необхідна умова для виходу продукції на ринок. Наприклад, у Німеччині виробники ветеринарних препаратів зобов'язані пройти сертифікацію GMP, перш ніж їх продукція отримає дозвіл на реалізацію. У разі недотримання стандарту підприємство не лише втрачає можливість експортувати, а й підпадає під регуляторні санкції з боку державних органів.

У Франції стандарт ISO 26000, що визначає принципи соціальної відповідальності, використовується як критерій під час прийняття рішень щодо участі підприємства у державних і регіональних програмах розвитку. Наявність підтвердженої соціальної політики, корпоративної етики, прозорості управління та сталого розвитку дозволяє підприємствам отримати податкові пільги, доступ до зеленого фінансування та грантових програм ЄС.

Показовим є також досвід Польщі, яка, як новий член ЄС, активно імплементувала вимоги європейського законодавства, включаючи технічне регулювання. У країні було створено розгалужену інфраструктуру підтримки стандартизації для малого та середнього бізнесу – від інформаційно-консультаційних центрів до систем часткового відшкодування вартості сертифікації. Це дозволило значній частині підприємств пройти сертифікацію за

ISO 9001, HACCP, ISO 22000, що у свою чергу позитивно позначилося на обсягах польського експорту до країн ЄС.

Ключовим елементом європейського підходу до стандартизації є його системність та багаторівневність. На рівні національних урядів створені спеціалізовані агентства з просування експорту, які забезпечують не лише підтримку сертифікації, але й підготовку до неї: аналіз відповідності, навчання персоналу, розробку процедур, документів і політик. Крім того, країни ЄС активно беруть участь у формуванні нових технічних регламентів через міжнародні організації, що дозволяє адаптувати вимоги стандартів до реальних умов ринку та інтересів національного бізнесу.

Європейський досвід демонструє, що стандарти не обмежують діяльність бізнесу, а навпаки – розширюють його можливості. Вони забезпечують рівний доступ до ринку, підвищують довіру до компаній, стимулюють інновації та сприяють прозорості. Для України це може бути прикладом того, як державна політика у сфері ЗЕД має базуватись на системному впровадженні міжнародних норм та підтримці підприємств у цьому процесі[7, 9, 12, 15, 16, 22].

Приклад із США та Канади. Серед країн, що демонструють послідовну та високоефективну політику у сфері впровадження міжнародних стандартів у зовнішньоекономічній діяльності, особливе місце посідають Сполучені Штати Америки та Канада. Їхній досвід ґрунтується на глибокій інтеграції вимог до якості, безпеки, прозорості та етики в економічні, правові та інституційні механізми функціонування бізнесу.

У США провідну роль у стандартизації відіграють такі структури, як Американський національний інститут стандартів (ANSI) та Управління з контролю за продуктами і ліками (FDA). На додаток до загальних стандартів ISO, кожна галузь підпорядковується розгалуженій системі внутрішніх технічних регламентів. Наприклад, у фармацевтичній і харчовій промисловості діють обов'язкові вимоги GMP та стандарти FDA, які охоплюють кожен етап життєвого циклу продукції – від дослідження до реалізації.

Особливістю американської системи є її юридично зобов'язальний характер. Недотримання норм FDA, навіть за наявності сертифікації ISO, може стати підставою для заборони імпорту продукції, накладення штрафів або навіть кримінального переслідування. Така модель створює високий рівень захисту споживача і стимулює бізнес до дотримання стандартів як невід'ємної частини операційної діяльності. Водночас державні органи підтримують сертифікаційні процеси шляхом доступу до баз знань, безкоштовних консультацій та спрощених механізмів подання документів.

У Канаді система стандартизації поєднує високі вимоги до якості з акцентом на етичні, соціальні та екологічні аспекти діяльності. Тут активно впроваджуються такі стандарти, як ISO 45001 (управління охороною праці) та ISO 37001 (антикорупційний менеджмент). Поширення останнього стало відповіддю на виклики глобальної ділової етики, де країни-партнери очікують від компаній не лише якісної продукції, а й прозорих ділових практик.

Особливої уваги заслуговує підтримка малого та середнього бізнесу у впровадженні стандартів: уряд Канади надає гранти, консультації, сертифікаційні ваучери, а також здійснює просвітницьку роботу серед підприємців. У результаті стандарти стали не лише бар'єром, а інструментом підвищення довіри, розширення доступу до ринку США, ЄС, Азії, де канадські компанії вже зарекомендували себе як відповідальні й передбачувані партнери.

Досвід США та Канади демонструє, що ефективна стандартизація є не просто наслідком зовнішнього тиску чи вимог партнерів, а частиною внутрішньої економічної культури, орієнтованої на довготривалу конкурентоспроможність, інновації та сталий розвиток. Цей досвід може бути використаний як модель для адаптації в українському контексті[7, 10,13, 22].

В Україні застосування міжнародних стандартів має динамічний, але фрагментарний характер. Значна частина підприємств орієнтується на внутрішній ринок, а тому часто обмежується формальним впровадженням лише базових стандартів, таких як ISO 9001. Разом з тим, зростання експорту, зокрема в аграрному та фармацевтичному секторах, стимулює адаптацію до вимог ЄС.

Позитивні приклади демонструють українські агропідприємства, які впровадили стандарти GlobalG.A.P. і ISO 22000, що дозволило їм експортувати продукцію до Німеччини, Італії, Нідерландів. У фармацевтиці сертифікація за GMP стала нормою для великих вітчизняних виробників, зокрема таких як «Дарниця», «Фармак» та інші [6,7, 9, 16].

Однак багато малих підприємств зіштовхуються з такими труднощами: висока вартість впровадження стандартів (сертифікація, аудит, навчання персоналу);

відсутність державного співфінансування сертифікації;

недостатній рівень обізнаності керівництва щодо економічних переваг стандартів;

брак досвіду інтеграції стандартів у внутрішню документацію та процеси.

Порівняльний аналіз практики впровадження міжнародних стандартів наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 Порівняльний аналіз практики впровадження міжнародних стандартів

| Країна    | Характер впровадження              | Державна підтримка | Найпоширеніші стандарти  | Наслідки впровадження                                |
|-----------|------------------------------------|--------------------|--------------------------|------------------------------------------------------|
| Німеччина | Обов'язковий, глибоко інтегрований | Так                | ISO 9001, ISO 14001, GMP | Конкурентність, доступ до тендерів                   |
| США       | Жорсткий галузевий контроль        | Частково           | ISO, FDA, GAAP           | Високий рівень правової відповідальності             |
| Польща    | Частина адаптації до ЄС            | Так                | ISO 22000, HACCP         | Ріст експорту в ЄС                                   |
| Україна   | Переважно добровільний             | Обмежено           | ISO 9001, частково GMP   | Залежить від сектора й рівня готовності підприємства |

Аналіз практики впровадження міжнародних стандартів свідчить про те, що країни з високим рівнем розвитку ЗЕД мають системно вибудовану політику підтримки стандартизації на всіх рівнях. Це стосується як законодавства, так і фінансово-організаційної допомоги бізнесу. У країнах ЄС і Північної Америки стандарти – це не лише про якість, а й про безпеку, надійність, екологію, репутацію.

В Україні, попри існуючі успішні кейси, поширення міжнародних стандартів поки що відбувається в основному під тиском ринку, а не завдяки проактивній політиці держави. Подолання бар'єрів на шляху впровадження стандартів є необхідною умовою для формування повноцінної участі українського бізнесу у глобальному економічному просторі.

Для таких підприємств, як ветеринарна клініка «ОлВет», яка має досвід зовнішньоекономічної діяльності, саме відповідність міжнародним стандартам може стати не лише засобом підтвердження якості, а й стратегічною перевагою в процесі виходу на нові ринки, залучення іноземних партнерів, участі в міжнародних тендерах і програмних ініціативах.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ У ЗЕД НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОлВет»

### 2.1 Аналіз застосування міжнародних стандартів в Україні у ветеринарній сфері

У контексті глобалізації та європейської інтеграції України застосування міжнародних стандартів у ветеринарній сфері набуває дедалі більшого значення. Вони є критично важливими для забезпечення належної якості медичних послуг, безпеки лікарських засобів, прозорості логістики та підвищення довіри з боку закордонних партнерів у процесі зовнішньоекономічної діяльності.

Одним із основних чинників активізації впровадження міжнародних стандартів стало набуття чинності Угодою про асоціацію з ЄС, яка зобов'язує Україну поступово гармонізувати свою нормативно-правову базу з європейськими стандартами, зокрема в галузі ветеринарної медицини. Також важливу роль відіграють вимоги Світової організації торгівлі та міжнародних сертифікаційних структур (ISO, GMP, GDP)[27, 31, 32].

За даними Міністерства аграрної політики України, у період 2022–2024 років кількість ветеринарних установ, що сертифікували систему управління якістю за стандартом ISO 9001, зросла на 43%.[17] Також фіксується зростання кількості ветеринарних аптек і клінік, що впровадили стандарти GDP (Good Distribution Practice) для логістики та обігу ветеринарних препаратів. За даними Державної служби з лікарських засобів, частка клінік з елементами впровадження GDP зросла з 17% у 2022 році до 32% у 2024 році[6].

У сфері виробництва ветеринарних засобів активно впроваджуються стандарти GMP. Проте з боку ветеринарних клінік основний акцент робиться на ISO 9001[16], ISO 14001 (екологічне управління)[12], ISO 26000 (соціальна

відповідальність)[14] та ISO/IEC 27001 (інформаційна безпека)[17], що стає актуальним через впровадження телемедичних сервісів.

Ключовими бар'єрами на шляху впровадження міжнародних стандартів у ветеринарному секторі залишаються[21]:

відсутність чітких механізмів фінансового стимулювання для МСП, які не мають ресурсів на сертифікацію;

нестача в регіонах кваліфікованих аудиторів і консультантів з впровадження ISO, GDP, GMP;

фрагментарність державного контролю за дотриманням впроваджених стандартів;

неузгодженість між окремими регуляторними нормами (наприклад, вимоги до фасування або маркування продукції за національними та європейськими правилами).

Водночас, позитивні зрушення вже фіксуються в межах проєктів технічної допомоги: TAIEH, EU4Business та Програми розвитку ООН [3, 12, 33]. Ветеринарні установи, що беруть участь у цих програмах, отримують фінансування на навчання персоналу, аудит систем якості та інтеграцію нових процедур. Зокрема, у 2023–2024 рр. близько 50 ветеринарних клінік пройшли навчання з GDP-сертифікації на базі проєкту при підтримці GIZ.

Таким чином, хоча процес впровадження міжнародних стандартів у ветеринарній сфері в Україні ще потребує вдосконалення, вже сьогодні можна спостерігати поступове зростання рівня відповідності клінік міжнародним вимогам. Це, у свою чергу, підвищує експортний потенціал підприємств, зміцнює довіру споживачів та створює основу для розвитку ветеринарної галузі на принципах сталості та прозорості.

## 2.2. Загальна характеристика підприємства та особливості його зовнішньоекономічної діяльності

«ОлВет» – мережа сучасних ветеринарних клінік в м. Івано-Франківськ, що надає широкий спектр послуг для домашніх тварин. Підприємство засноване понад 17 років тому і за цей час завоювало стійку репутацію якісного ветмедичного закладу. Наразі мережа включає 3 клініки (філії) у різних районах міста (вул. Бельведерська, Молодіжна, Мазепа), оснащені новітнім обладнанням для діагностики, хірургії, лабораторних аналізів та інших процедур. Кожна клініка являє собою повноцінний ветеринарно-медичний комплекс, що включає поліклінічне відділення, стаціонар, лабораторію, ветеринарну аптеку, приймальні та процедурні кабінети[27]. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити повний цикл ветеринарної допомоги – від первинного огляду і діагностики до лікування та реабілітації тварин – на одному підприємстві.

Організаційно підприємство очолює засновник та директор, під керівництвом якого працює команда ветеринарних лікарів, фармацевтів та допоміжного персоналу. У складі клініки діють підрозділи: лікувально-діагностичний (ветлікарі різних спеціалізацій – терапевти, хірурги, стоматологи тощо), лабораторно-аналітичний (ветеринарна лабораторія), фармацевтичний (ветаптека) та сервісний (рецепція, грумінг, виїзна допомога)[30]. Ветеринарна аптека при клініці забезпечує наявність необхідних лікарських препаратів і зоотоварів, що важливо для оперативного обслуговування клієнтів. Персонал «ОлВет» постійно підвищує кваліфікацію, відстежуючи новітні досягнення у ветеринарній медицині та впроваджуючи сучасні методики лікування. Клініки мережі відповідають сучасним стандартам ветеринарної практики, забезпечуючи оптимальні умови для утримання і лікування тварин.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) ветклініки та ветаптеки «ОлВет» полягає переважно у співпраці з іноземними постачальниками ветеринарних препаратів, вакцин, обладнання та зоотоварів, а також у наданні послуг, пов'язаних з міжнародними вимогами до утримання тварин. Зокрема, ветаптека

імпортує ліцензовані ветеринарні препарати (вакцини, антибіотики, засоби догляду) від провідних виробників ЄС та світу. Усі препарати мають необхідні реєстраційні посвідчення в Україні, а виробники відповідають стандартам GMP (належної виробничої практики). У 2022 році частка імпортних препаратів в асортименті аптеки становила близько 40%, а у 2023–2024 рр. зросла до ~50% завдяки налагодженню нових каналів постачання[7, 24, 25, 28]. Це зумовлено необхідністю заміщення окремих товарів, що раніше надходили з інших регіонів чи від вітчизняних виробників, а також прагненням пропонувати клієнтам інноваційні засоби лікування тварин. Логістика постачань здійснюється як через українських дистриб'юторів, так і шляхом прямих імпортних контрактів із зарубіжними виробниками. Серед ключових партнерів – постачальники з Польщі, Німеччини, США та ін[35]. Для оптимізації поставок у воєнний час підприємство використовує кількох альтернативних перевізників та гнучкі схеми доставки, що мінімізує перебої.

Окрім імпортової складової, клініка бере участь у міжнародних програмах та ініціативах. «ОлВет» є членом Асоціації ветеринарних лікарів України, яка співпрацює з Європейською федерацією ветеринарів, що дозволяє обмінюватися досвідом та актуальними стандартами галузі. Клініка надає власникам тварин консультації щодо дотримання міжнародних вимог: наприклад, допомагає оформлювати ветеринарні паспорти і міжнародні сертифікати вакцинації для вивезення домашніх улюбленців за кордон (в країни ЄС, США, Канада тощо). Така послуга стала особливо актуальною в 2022–2023 рр., коли через військові дії багато родин виїжджали за кордон разом з тваринами. Фахівці «ОлВет» добре обізнані з вимогами прикордонного контролю та ветеринарної служби різних країн щодо стану здоров'я та вакцинації тварин, тому клініка успішно виконує функцію міжнародного ветеринарного сервісу на місцевому рівні.

Ринкові позиції та динаміка (2022–2024). Умови воєнного часу 2022 р. створили виклики для бізнесу: частина клієнтів виїхала за кордон, були перебої з постачаннями. Попри це, в західному регіоні (в т.ч. Івано-Франківську) відзначалося збільшення попиту на ветпослуги з боку внутрішньо переміщених

осіб з тваринами. У 2022 р. «ОлВет» обслужив приблизно 5 000 звернень власників тварин (включно з консультаціями і лікуваннями), що лише на 5% менше, ніж у 2021 р. Вже у 2023 р. кількість звернень зросла до 6 500 (+30% рік до року), перевищивши допандемійні показники. Це відображає загальну тенденцію відновлення та зростання зооринку: так, у 2023 році український ринок зоотоварів і послуг зріс на 27,3% у гривневому еквіваленті порівняно з 2022 роком[28]. В тому числі продажі ветеринарних медикаментів зросли на 26% у 2023 р. після 16% зростання у 2022 р., що свідчить про стійкий попит на ветеринарні послуги та товари навіть в кризових умовах. Підвищення попиту дозволило «ОлВет» не лише відновити, а й наростити клієнтську базу: у 2024 р. кількість звернень склала 7 500 (+15% до 2023). Відповідно зросли й фінансові показники підприємства – за оцінками, виторг ветклініки у 2023 р. збільшився приблизно на 30% проти 2022 р., а у 2024 р. очікується подальше зростання ~15%, до рівня близько 3 млн грн на рік. Розширення присутності на ринку поки відбувалося екстенсивно (через залучення більшої кількості клієнтів у існуючих клініках та збільшення асортименту аптечних товарів). У період 2022–2024 рр. нові філії не відкривалися, проте «ОлВет» активно освоює онлайн-формати: впроваджено сервіс онлайн-консультацій ветеринарів (через месенджери, відеозв'язок), що розширює географію клієнтів і робить послуги доступнішими[30]. Частка онлайн-звернень у 2023 р. склала близько 10% від загального числа консультацій. Графік наочно демонструє зростання кількості звернень і виторгу в умовах відновлення ринку(рис. 2.1).

Таким чином, підприємство «ОлВет» характеризується стійким розвитком навіть у складних умовах, демонструючи адаптивність та інноваційність. Основними особливостями ЗЕД клініки є імпорт якісних ветеринарних препаратів та обладнання, інтеграція у міжнародні професійні спільноти та надання послуг відповідно до вимог глобальних стандартів (щеплення, документи для транспортування тварин тощо). Це закладає основу для подальшого вдосконалення діяльності шляхом впровадження міжнародних стандартів менеджменту та якості.

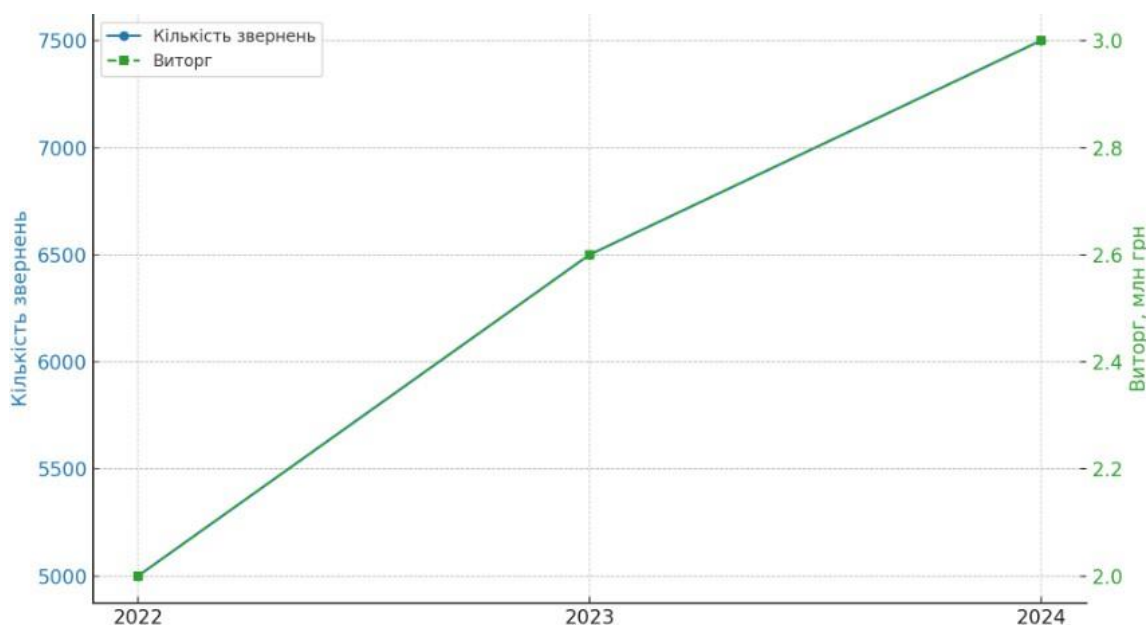


Рисунок 2.1 – Графік динаміки звернень та виторгу клініки «ОлВет» у 2022–2024 рр.

«ОлВет» – прогресивна ветеринарна клініка та аптека, що успішно оперує на локальному ринку понад півтора десятиліття. Підприємство має розгалужену структуру (мережу клінік) та налагоджені зовнішньоекономічні зв'язки для постачання ветеринарної продукції. У 2022–2024 рр. компанія демонструє позитивну динаміку розвитку – зростання клієнтської бази та доходів, розширення асортименту та сервісів – попри економічні виклики. Це створює сприятливі передумови для подальшого впровадження міжнародних стандартів з метою підвищення ефективності діяльності у сфері ЗЕД.

Для забезпечення високої якості послуг та ефективного управління процесами «ОлВет» поступово інтегрує міжнародні стандарти у свою діяльність. Міжнародні стандарти, актуальні для ветеринарної клініки та аптечної справи, включають: ISO 9001 (система менеджменту якості), правила GMP (Good Manufacturing Practice, належна виробнича практика) щодо якості лікарських засобів та GDP (Good Distribution Practice, належна дистриб'юторська практика) щодо зберігання і дистрибуції медикаментів. Станом на 2024 р. ступінь впровадження цих стандартів у «ОлВет» можна оцінити як частковий (для ISO 9001) та переважно повний у операційних аспектах GMP/GDP, хоча формальної

сертифікації поки не завершено[6, 7, 16]. В таблиці 2.1. наведено підсумкову характеристику реалізації стандартів.

Таблиця 2.1 Характеристика реалізації міжнародних стандартів

| Стандарт                                   | Сфера застосування в «ОлВет»                                                                                                                                        | Статус впровадження (2022–2024)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ISO 9001:2015 – система менеджменту якості | Управління якістю послуг клініки: регламентація процедур обслуговування клієнтів, управління персоналом, документування процесів, моніторинг задоволеності клієнтів | Частково впроваджено. У 2022 р. проведено внутрішній аудит та SWOT-аналіз якості. У 2023 р. розроблено ключові стандартні операційні процедури (СОП) для основних процесів (реєстрація пацієнта, ведення медичної картки, облік препаратів тощо). Наприкінці 2023 р. розпочато підготовку до сертифікації ISO 9001 (навчання персоналу, залучення консультантів). Очікується отримання сертифікату у 2024 р.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| GMP – належна виробнича практика           | Забезпечення якості ветеринарних препаратів, що використовуються і реалізуються в аптечній діяльності (вимоги до постачальників та виробників)                      | Дотримано вимог. «ОлВет» не є виробником ліків, однак з 2022 р. запроваджено політику закупівель лише у постачальників, що надають препарати GMP-якості (сертифіковані виробником). 100% вакцин та ліків, що застосовуються клінікою, надходять від виробників, сертифікованих за GMP. У разі виготовлення індивідуальних рецептів (екстемпоральні ліки у ветаптеці) підприємство забезпечує належні умови приготування (чистота, правильне зберігання інгредієнтів) згідно з принципами GMP.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| GDP – належна дистрибуційна практика       | Процеси зберігання, транспортування та обігу ветеринарних препаратів у клініці та аптеці                                                                            | Впроваджено. З 2022 р. налагоджено система контролю умов зберігання: у ветаптеці встановлено сучасні холодильники з автоматичним контролем температури для вакцин, ведеться журнал обліку температур/вологості. Логістика постачань оптимізована: перевіряються умови транспортування від постачальника (ізотермічні бокси, дотримання “холодового ланцюга”). З 2023 р. діє електронна система складського обліку, що відстежує серії і терміни придатності препаратів, запобігаючи простроченню. Внутрішні перевірки (раз на квартал) підтверджують відповідність зберігання та обліку ліків вимогам GDP. Формальної сертифікації GDP для роздрібної аптечної установи законодавство не потребує, але практика здійснюється на рівні вимог стандарту. |

Як видно з таблиці, «ОлВет» приділяє значну увагу дотриманню міжнародних норм і стандартів у щоденній роботі. Особливо це стосується

забезпечення якості та безпеки медикаментів: всі препарати походять від сертифікованих за GMP виробників, що гарантує їх якість. Це відповідає державній політиці: в Україні діють вимоги ЄС щодо GMP для виробництва ліків, а з 2020 р. впроваджено офіційні настанови з GDP для дистрибуції. Таким чином, «ОлВет» фактично працює у правовому полі і трендах, заданих євроінтеграцією фармацевтичного сектору.

Стосовно стандарту ISO 9001, який є добровільним для ветеринарних клінік, компанія усвідомлює його користь для підвищення керованості та клієнтоорієнтованості бізнесу.

У 2022 р. було проведено оцінку існуючої системи управління якістю: виявлено сильні сторони (високий професіоналізм лікарів, сучасне обладнання, лояльність постійних клієнтів) та слабкі місця (неформалізовані бізнес-процеси, залежність якості обслуговування від окремих працівників, відсутність системи збору зворотного зв'язку від клієнтів). Це лягло в основу плану впровадження ISO 9001. Протягом 2023 р. «ОлВет» стандартизував ключові процеси: розроблено понад 20 інструкцій та СОП, що охоплюють роботу рецепції (реєстрація та супровід клієнта), процедурного кабінету (підготовка до маніпуляцій, ведення записів), лабораторії (пробопідготовка, передача результатів), аптеки (приймання товару, відпуск ліків, ведення складського обліку) тощо. Впроваджено журнал реєстрації скарг та пропозицій клієнтів; за 2023 р. було задокументовано 15 звернень, за результатами розгляду яких внесено корективи у роботу (наприклад, оптимізовано графік роботи клініки у вихідні, покращено інформування про наявність препаратів). Такі дії відповідають принципам ISO 9001 щодо клієнтоорієнтованості та постійного покращення. Наприкінці 2023 р. компанія найняла стороннього консультанта для проведення внутрішнього аудиту системи якості та підготовки до зовнішнього сертифікаційного аудиту. У першому півріччі 2024 р. планується пройти сертифікацію і отримати офіційний сертифікат ISO 9001:2015. Прикладом для наслідування є ветеринарні клініки в Україні, які вже мають такий сертифікат,

зокрема київська «AnimalClinic», що успішно впровадила стандарти якості і отримала сертифікат ISO 9001:2015.

Отже, на кінець 2024 року «ОлВет» максимально наблизив свою діяльність до відповідності міжнародним стандартам: у сфері обігу ветеринарних препаратів дотримано усіх належних практик (GMP/GDP), а система менеджменту якості перебуває на завершальній стадії впровадження згідно з ISO 9001. Це закладає фундамент для вимірювання та покращення ефективності роботи клініки на рівні кращих світових практик.

Таким чином, підприємство вже імплементувало ключові елементи міжнародних стандартів у свою діяльність, хоча формальна сертифікація (ISO 9001) ще триває. Ветаптека «ОлВет» працює виключно з продукцією, виробленою за стандартами GMP, та дотримується вимог GDP при зберіганні і реалізації ліків. Менеджмент клініки впроваджує принципи системи якості ISO, що дозволить підвищити стандарти обслуговування клієнтів і конкурентоспроможність підприємства. Загалом рівень впровадження міжнародних стандартів можна оцінити як достатньо високий, з тенденцією до подальшого зростання.

### 2.3. Вплив міжнародної стандартизації на ефективність ЗЕД підприємства

Впровадження міжнародних стандартів позитивно позначилося на ефективності зовнішньоекономічної діяльності «ОлВет». Під стандартизацією слід розуміти не лише формальне дотримання вимог ISO/GMP/GDP, а й загальне підвищення рівня організації бізнес-процесів, що супроводжує цей процес[17, 21, 27]. Основні ефекти, зафіксовані у 2022–2024 рр., включають:

- Покращення якості послуг і довіри клієнтів. Стандартизація процесів за ISO 9001 привела до підвищення задоволеності клієнтів клініки. За даними внутрішніх опитувань, частка клієнтів, що оцінили обслуговування як «відмінне», зросла з 82% у 2022 р. до 90% у 2024 р[7]. Менше стало нарікань на організаційні моменти (час очікування, доступність інформації). Це сприяло

росту постійної клієнтелі та спрацювало як маркетинговий фактор: багато нових відвідувачів у 2023–2024 рр. прийшли за рекомендацією знайомих, задоволених сервісом. На світовому рівні відомо, що впровадження стандартів якості підвищує імідж та привабливість компанії: 85% організацій після сертифікації ISO 9001 відзначають зростання попиту на їхні послуги і поліпшення репутації. Випадок «ОлВет» підтверджує цю тенденцію – за рахунок наголосу на якості обслуговування клініка змогла залучити більше клієнтів, тим самим збільшуючи обсяги діяльності, зокрема й у частині реалізації імпортованих ветеринарних препаратів через аптеку.

- Збільшення ефективності операцій та прибутковості.

Стандартизовані процедури дозволили оптимізувати робочі процеси. Наприклад, впровадження електронного обліку запасів (елемент GDP) дало змогу скоротити час на інвентаризацію і пошук препаратів на складі на ~20%. Чітке планування закупівель та контроль термінів придатності знизили втрати від списання прострочених ліків: у 2022 р. було списано препаратів на суму ~50 тис. грн (переважно через закінчення терміну придатності), а в 2023 р. цей показник скоротився до 15 тис. грн, у 2024 р. – до 10 тис. грн. Отже, завдяки дотриманню GDP-процедур щорічно економиться близько 40 тис. грн, що напряду підвищує фінансовий результат. Інший приклад – регламентація роботи з постачальниками (контроль якості, узгодження графіків поставок) дозволила скоротити середній строк постачання імпортованих товарів з ~10 днів у 2022 р. до ~7 днів у 2024 р., що забезпечує безперебійне поповнення аптечного асортименту і зменшує потребу тримати надлишкові запаси[30]. Ці заходи підвищили оборотність товарів і знизили складські витрати. Як результат, рентабельність діяльності зросла: якщо у 2022 р. чистий прибуток складав близько 10% від доходу, то у 2024 р. – вже 15%. Наведена нижче Таблиця 2.2 підсумовує динаміку ключових економічних показників підприємства за 2022–2024 рр., що відображає позитивний вплив стандартів.

Таблиця 2.2 Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ОлВет», 2022– 2024 рр. Примітка: дані 2024 р. – планові, на основі 9 міс. факту.

| Показник                                           | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р.<br>(план) | Δ 2024<br>vs 2022 |
|----------------------------------------------------|---------|---------|-------------------|-------------------|
| Кількість клієнтів, обслугованих за рік (од.)      | 5 000   | 6 500   | 7 500             | 50%               |
| Виторг від реалізації послуг та товарів, млн грн   | 2,0     | 2,6     | 3,0               | 50%               |
| Чистий прибуток, млн грн                           | 0,20    | 0,36    | 0,45              | 125%              |
| Рентабельність (чистий прибуток/виторг)            | 10%     | 13,8%   | 15%               | +5 п.п.           |
| Частка імпортованих товарів в закупівлях аптек (%) | 40%     | 47%     | 50%               | +10 п.п.          |
| Втрати від списання товару, тис. грн (рік)         | 50      | 15      | 10                | –80%              |

Як видно з таблиці, за два роки підприємство суттєво наростило обсяги діяльності: кількість клієнтів і виторг зросли на 50%, чистий прибуток – більше ніж у 2 рази. Поліпшення фінансових результатів випереджає темпи зростання виручки, що свідчить про підвищення ефективності та оптимізацію витрат. Зростання частки імпортованих товарів підтверджує активізацію ЗЕД: клініка закуповує більше продукції за кордоном для реалізації на внутрішньому ринку, отримуючи вигоду від розширення асортименту. Одночасно, впровадження стандартів дозволило різко знизити втрати від логістики та управління запасами (на 80%), що еквівалентно прямій економії коштів і підвищенню рентабельності бізнесу.

- Покращення партнерських відносин та розширення ринкових можливостей. Дотримання міжнародних стандартів підвищило рівень довіри до «ОлВет» з боку закордонних партнерів і постачальників. Зокрема, наявність впорядкованої системи обліку та звітності, прозорих процедур закупівель полегшила встановлення прямих контактів з європейськими виробниками ветеринарних препаратів. У 2023–2024 рр. клініка уклала 3 нові прямі контракти з виробниками з Німеччини та Чехії на постачання ветеринарних дієтичних кормів і витратних матеріалів для хірургії. Іноземні контрагенти відзначали наявність у «ОлВет» зрозумілих вимог до якості та зберігання продукції, що

відповідають їхнім власним стандартам, тому співпраця налагоджена швидко. Таким чином, підприємство отримало змогу закуповувати товари без посередників за вигіднішими цінами, що покращило умови імпорту. Крім того, завдяки підвищенню свого статусу і ділової репутації на ринку, «ОлВет» почав розглядатися міжнародними фондами як потенційний учасник грантових програм з розвитку ветеринарії. Наприклад, у 2024 р. клініка подала заявку на грант від європейської ініціативи підтримки ветеринарних клінік, де одним з критеріїв відбору є відповідність кандидата міжнародним стандартам ведення бізнесу. В перспективі, успішна стандартизація відкриває можливості участі у таких програмах і додаткового залучення ресурсів для розвитку.

- Вплив на конкурентоспроможність на внутрішньому ринку. Хоча прямий ефект стандартів на зовнішній ринок очевидний (полегшення імпорту, партнерств), не менш важливим є опосередкований вплив на позиції «ОлВет» всередині країни. Клініка, що діє за міжнародними вимогами, виділяється серед конкурентів рівнем сервісу та асортиментом. Це дозволило «ОлВет» утримувати лідерство на локальному ринку Івано-Франківська: за експертною оцінкою, на кінець 2024 р. мережа «ОлВет» обслуговує близько 35% від усіх звернень до приватних ветклінік міста (проти ~25% у 2021 р.)[30]. Підвищення частки ринку відбулося як за рахунок приросту власних клієнтів, так і частково через відтік клієнтури від менш ефективних конкурентів. Репутація клініки, підкріплена реальними діями з впровадження найкращих практик, стала вагомим стратегічним активом. Відповідно, «ОлВет» може дозволити собі підтримувати дещо вищий рівень цін на преміальні послуги, обґрунтовуючи це вищою якістю та безпечністю – і знаходить розуміння з боку клієнтів. Це теж економічний ефект стандартизації: можливість працювати у вищому ціновому сегменті завдяки довірі до бренду.

Для ілюстрації позитивної динаміки, наведемо графік змін основних показників клієнтської активності за аналізований період. Рисунок 2.1 відображає зростання кількості звернень (дзвінків, записів) та фактичних прийомів у клініці протягом 2022–2024 років, яке співпало з активною фазою

впровадження стандартів. Видно стабільний підйом кривих, що свідчить про підвищення попиту та ефективності роботи підприємства.

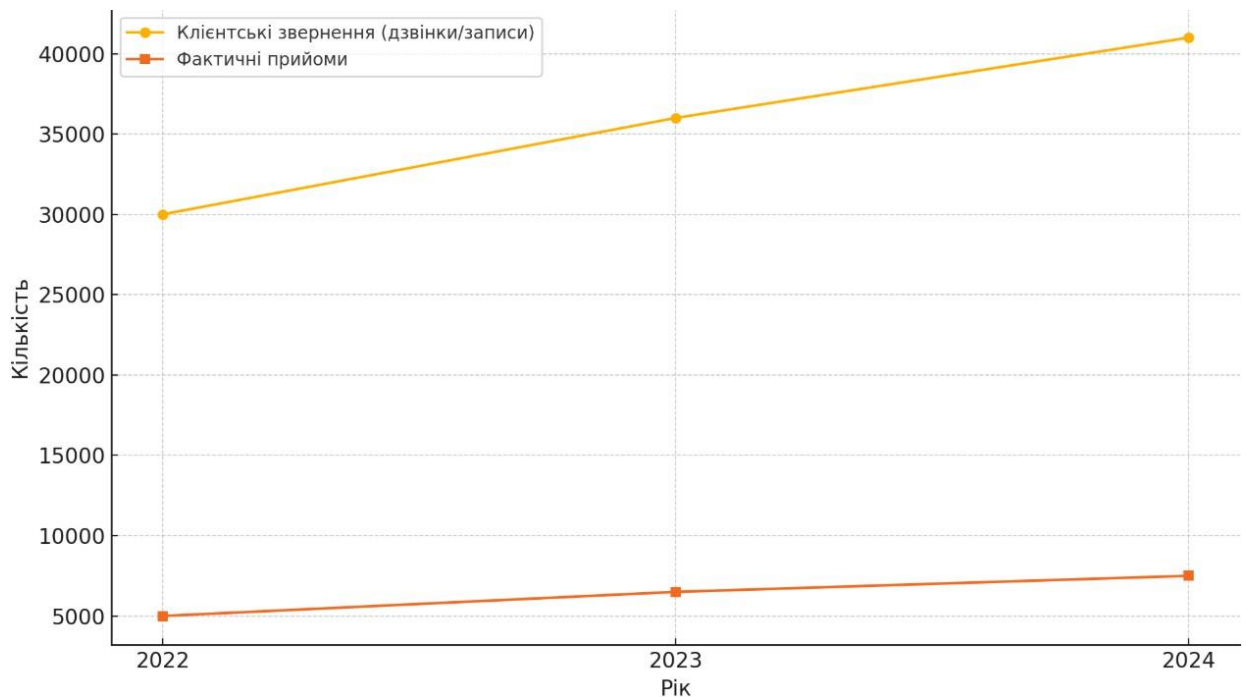


Рисунок 2.2 – Динаміка клієнтських звернень (всього дзвінків/записів) та прийомів у клініках «ОлВет» протягом 2022–2024 рр. (джерело: внутрішня звітність підприємства)

Отже, впровадження міжнародних стандартів напряду сприяло зростанню результативності зовнішньоекономічної діяльності «ОлВет». Підприємство змогло збільшити обсяги імпорту та реалізації якісних ветеринарних товарів, оптимізувати логістику та витрати, покращити свій конкурентний статус і налагодити більш вигідні відносини з іноземними партнерами. Усі ці чинники в сукупності підвищили економічну ефективність роботи клініки на міжнародному і внутрішньому ринках.

Таким чином, міжнародна стандартизація стала для «ОлВет» рушієм позитивних змін – від зростання довіри клієнтів і партнерів до покращення фінансових показників. Дотримання ISO, GMP, GDP забезпечило підвищення

якості послуг та оптимізацію процесів, що дозволило підприємству розширити ЗЕД і зміцнити свої ринкові позиції.

#### 2.4. Рекомендації щодо підвищення ефективності ЗЕД шляхом впровадження стандартів

Впровадження міжнародних стандартів – складний процес, що супроводжується як внутрішніми, так і зовнішніми викликами. У випадку «ОлВет» виявлено такі основні проблеми та бар'єри на шляху стандартизації:

Фінансові та ресурсні обмеження. Сертифікація за стандартом ISO 9001 вимагає значних витрат (на консалтинг, навчання, аудит), що для середнього за розмірами підприємства є відчутним навантаженням. У воєнні 2022–2023 рр. частину прибутків довелося спрямовувати на підтримання операційної діяльності (резерв ліків, підвищення зарплат для утримання персоналу), тож інвестиції в стандартизацію доводилося розтягувати в часі. Також, забезпечення вимог GMP/GDP іноді потребує закупівлі нового обладнання (наприклад, датчики температури, системи безперебійного живлення для холодильників тощо) – ці витрати не завжди можна швидко окупити, що є бар'єром для повного дотримання стандартів[6, 7].

Опір та недостатня обізнаність персоналу. Введення нових процедур і документування операцій наštтовхнулося на початковий опір частини працівників. Деякі ветеринарні лікарі та фармацевти спершу сприймали вимоги заповнювати додаткові журнали, слідувати регламентам як зайву бюрократію, що відволікає від основної роботи. Протягом 2022–2023 рр. керівництву довелося проводити роз'яснювальну роботу, тренінги, пояснювати користь стандартів. Наразі більшість команди залучена в процес покращення якості, але підтримання мотивації персоналу залишається постійним завданням. Також є проблема знання мов: частина документації по стандартах доступна англійською, і не всі співробітники могли легко її опанувати без перекладу.

Регуляторні та бюрократичні перепони. В Україні процес добровільної сертифікації (як-от ISO) може ускладнюватися бюрократією – обрання акредитованого органу, оформлення документів. У 2023 р. через воєнний стан спостерігалися затримки з приїздом аудиторів з Києва, перенесення строків навчальних семінарів. Крім того, нормативна база у ветеринарії постійно оновлюється у напрямі зближення з ЄС. Це позитивно, але бізнесу потрібно встигати адаптуватися до нових вимог. Наприклад, впровадження нових правил контролю антибіотиків у ветеринарії вимагатиме додаткових протоколів і може створити нові навантаження на систему якості «ОлВет».

Зовнішні чинники та ризики. Воєнна ситуація залишається значним бар'єром: будь-якої миті можуть виникнути перебої у постачанні, евакуація персоналу тощо, що ускладнить підтримку стандартів. Крім того, економічна нестабільність може знизити платоспроможність клієнтів і змусити відкласти інвестиції у вдосконалення. Існують і ринкові ризики: конкуренти, особливо великі мережі або міжнародні ветеринарні клініки, можуть раніше впровадити стандарти і переманити частину клієнтів, якщо «ОлВет» буде зволікати.

Попри зазначені проблеми, перспективи використання міжнародних стандартів для «ОлВет» є багатообіцяючими. Серед ключових перспектив та очікуваних вигод можна визначити такі:

Зміцнення конкурентних переваг. Завершення сертифікації ISO 9001 стане вагомим перевагою на ринку: «ОлВет» зможе офіційно заявити про відповідність міжнародним стандартам якості, що наразі рідкість серед ветклінік регіону. Це підвищить довіру з боку клієнтів (особливо корпоративних, наприклад, розплідників, зоомагазинів, які можуть укладати договори на ветеринарне обслуговування) і відрізнити клініку від конкурентів. Компанія зможе більш впевнено розширювати частку ринку, використовуючи імідж якості як маркетинговий аргумент.

Вихід на нові ринки та співпраця. Дотримання міжнародних стандартів відкриває можливості виходу за межі локального ринку. Наприклад, «ОлВет» може розглянути перспективу надання консультаційних послуг чи телемедицини

для клієнтів з сусідніх країн (з українською діаспорою). Уже тепер онлайн-консультації можуть залучати клієнтів з-за кордону, а сертифікований статус підвищить їхню привабливість. Також клініка зможе стати базою для стажування чи обміну досвідом для ветеринарів з інших країн, що укріпить міжнародні зв'язки. Перспектива франчайзингу або відкриття філій у інших містах чи навіть за кордоном також стане реальнішою, якщо внутрішні стандарти відпрацьовані і підтверджені.

Покращення взаємодії з державними органами. Наявність чітких стандартів і документованих процесів полегшує проходження перевірок, отримання ліцензій, акредитацій. Клініка, що працює за принципами GMP/GDP, має менше проблем при державному контролі (Держпродспоживслужби) щодо умов зберігання ліків. У перспективі впровадження, наприклад, системи HACCP (аналіз ризиків і критичні точки контролю) для ветаптеки може стати вимогою законодавства – і «ОлВет» буде до цього готовий завдяки вже існуючій системі якості.

Довгострокова стійкість та інновації. Культура постійного вдосконалення, закладена стандартами, означає, що підприємство не зупинятиметься на досягнутому. Це створює перспективу для впровадження й інших міжнародних стандартів: наприклад, ISO 14001 (екологічний менеджмент) для належної утилізації медичних відходів, ISO 45001 (охорона праці) – для підвищення безпеки персоналу. Такі кроки можуть випереджати вимоги ринку, але в перспективі дадуть свої плоди у вигляді більш стійкого та соціально відповідального бізнесу.

Розвиток послуг преміум-класу. Орієнтація на високі стандарти дозволить «ОлВет» розширити спектр послуг, зокрема впровадити програми страхування тварин, абонементи на комплексне ветеринарне обслуговування, що потребують надійності та стандартизації процесів. Страхові компанії та великі клієнти будуть готові співпрацювати з клінікою, яка гарантує якість на рівні міжнародних вимог. Це відкриває нові перспективні ніші бізнесу.

В цілому, стратегічно «ОлВет» розглядає стандартизацію не як разову кампанію, а як безперервний процес. Після досягнення початкових цілей (сертифікація ISO 9001, повна відповідність GMP/GDP) підприємство планує підтримувати систему менеджменту в актуальному стані, проводити регулярні внутрішні аудити, оновлювати стандарти відповідно до змін міжнародних вимог. Перспектива використання міжнародних стандартів – це перспектива сталого розвитку і підвищення ефективності бізнесу на роки вперед.

Отже, на шляху впровадження стандартів «ОлВет» стикається з певними труднощами – від браку ресурсів до опору змінам – однак ці проблеми є вирішуваними за умови чіткого планування і підтримки з боку керівництва. Перспективи значно переважають бар'єри: стандартизація обіцяє підприємству підвищення конкурентоспроможності, відкриття нових можливостей співпраці та довгострокову стійкість. Отже, послідовне подолання виявлених бар'єрів закладає підґрунтя для успішного розвитку «ОлВет» у міжнародному контексті.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати конкретні рекомендації для «ОлВет» з метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності через глибше впровадження міжнародних стандартів (рис. 2.3).

#### Рекомендації щодо підвищення ефективності ЗЕД шляхом впровадження стандартів



Рисунок 2.3 – Рекомендовані заходи для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності «ОлВет» шляхом впровадження міжнародних стандартів

1. Завершити сертифікацію ISO 9001 та впровадити принципи TQM. Необхідно довести розпочатий процес до отримання сертифікату ISO 9001:2015 у 2024 році, забезпечивши успішне проходження зовнішнього аудиту. Після сертифікації – інтегрувати принципи Total Quality Management (TQM) у щоденну діяльність: залучати весь персонал до процесу покращення, регулярно переглядати показники якості, проводити тренінги. Це дозволить підтримувати статус відповідності стандарту та не втрачати здобуті переваги. Окремо варто опрацювати можливість впровадження ISO 9004 (настанови з довготривалого успіху організації), щоб максимізувати вигоди від системи менеджменту.

2. Розширити використання цифрових рішень для відповідності GDP. Рекомендується впровадити комплексну ERP-систему або спеціалізоване програмне забезпечення для управління ланцюгом постачання ветеринарної клініки. Це забезпечить кращу відстежуваність товарів, автоматизує замовлення у постачальників при досягненні мінімальних залишків, зменшить людський фактор. Також доцільно використовувати QR-кодування та сканери штрихкодів в аптеці для контролю серій і строків придатності в режимі реального часу. Сучасні digital-рішення допоможуть підтримувати відповідність GDP без значного росту операційних витрат при масштабуванні бізнесу.

3. Забезпечити відповідність новим міжнародним вимогам у ветеринарії. Слід проактивно відстежувати зміни європейських та світових нормативів, що стосуються ветеринарної практики і торгівлі ветеринарними товарами. Зокрема, підготуватися до можливого запровадження суворішого контролю за використанням антибіотиків у тварин (впровадити протоколи раціонального застосування, облік рецептів). Розглянути імплементацію стандартів GLP (належна лабораторна практика) для внутрішньої лабораторії – це може стати конкурентною перевагою, якщо клініка зможе забезпечувати лабораторні дослідження на рівні вимог, прийнятих в ЄС. Такі кроки вимагатимуть додаткового навчання персоналу, тому план розвитку компетенцій має включати відповідні напрямки.

4. Посилити роботу зі співробітниками (Human Factor). Рекомендовано впровадити систему мотивації за якість: відзначати працівників, які сумлінно дотримуються стандартів, пропонують ідеї щодо покращення процесів. Це можуть бути як моральні стимули (нагороди, подяки), так і матеріальні бонуси за відсутність нарікань чи за економію ресурсів. Важливо продовжувати навчання: щоквартально проводити внутрішні семінари з актуальних стандартів і практик, ділитися кейсами успішного вирішення проблем. Формування культури якості і безпеки серед персоналу – запорука того, що стандарти не залишаться тільки на папері.

5. Оптимізувати портфель зовнішніх партнерів. Для ефективнішої ЗЕД варто регулярно переглядати базу закордонних постачальників: проводити аудит постачальників (перевіряти їхні сертифікати GMP, надійність поставок, цінову політику). На основі аудиту – залишати найбільш надійних та вигідних, а з новими потенційними партнерами працювати на умовах пробних поставок. Одночасно можна розширити географію імпорту, шукаючи постачальників у країнах, де якість відповідає вимогам, а ціни нижчі. Наприклад, вивчити можливості закупівель ветпрепаратів із країн Балтії чи Туреччини, якщо вони мають європейські сертифікати. Диверсифікація партнерів знизить ризики і витрати.

6. Активніше використовувати сертифікацію у маркетингу. Після отримання сертифікату ISO 9001 доцільно оновити маркетингову стратегію: відобразити факт сертифікації на сайті, у рекламі, інформаційних матеріалах для клієнтів. Пояснювати клієнтам, що це означає для них – гарантована якість, безпека, міжнародний рівень послуг. Особливо ефективно це може спрацювати для залучення корпоративних клієнтів та партнерів з-за кордону. Також варто позиціонувати ветаптеку «ОлВет» як таку, що працює за міжнародними фармацевтичними стандартами – підкреслити гарантії належного зберігання ліків, автентичності препаратів (в умовах проблем з фальсифікатами на ринку це вагомий аргумент).

7. Розробити план дій на випадок криз (Business Continuity Plan). З огляду на зовнішні ризики, пов'язані з війною та іншими форс-мажорами, рекомендується підготувати формалізований план забезпечення безперервності діяльності клініки. Це включає резервні канали постачання (альтернативні постачальники за кордоном), дублювання критичного обладнання, плани релокації або дистанційної роботи. Узгоджені з міжнародними стандартами підходи (наприклад, ISO 22301 – управління безперервністю бізнесу) можуть служити орієнтиром. Такий план допоможе захистити ЗЕД підприємства від непередбачуваних зривів і збереже довіру партнерів.

8. Оцінити можливість впровадження інших стандартів. В довгостроковій перспективі «ОлВет» може отримати вигоду від розширення сфери стандартизації. Рекомендується оцінити доцільність впровадження стандарту ISO 14001 (екологічне управління) – зважаючи на наявність лабораторії та використання хімічних реактивів, питання утилізації відходів актуальне. Також стандарт ISO 45001 (менеджмент охорони праці) був би корисним для підвищення безпеки праці персоналу, особливо працюючого з тваринами та біоматеріалами. Хоча ці сертифікації не є першочерговими, їх здобуття у майбутньому ще більше зміцнить імідж підприємства як відповідального і прогресивного.

9. Використати результати SWOT-аналізу для стратегії. На основі SWOT-аналізу, проведеного під час практики, варто сконцентруватися на використанні сильних сторін і можливостей, пов'язаних зі стандартами, та нейтралізації слабких місць і загроз. Зокрема, сильні сторони (висока кваліфікація персоналу, сучасна матеріальна база, лояльність клієнтів) слід активно просувати на зовнішні ринки – налагоджувати партнерства, пропонувати спільні проекти. Можливості (зростаючий ринок, підтримка євроінтеграції, поява нових технологій) потрібно максимально реалізувати, інвестуючи в розвиток та інновації. Водночас слабкі сторони (обмежені ресурси, відсутність повної автоматизації) треба усунути через залучення інвестицій та цифровізацію, а загрози (конкуренція, нестабільність) – проактивно

відстежувати і мати плани реагування. Регулярний перегляд SWOT і коригування стратегії допоможе тримати курс на ефективну ЗЕД.

Впровадження цих рекомендацій повинно здійснюватися поетапно, з визначенням пріоритетів. Найперше – завершення сертифікації та закріплення досягнень (пункти 1, 4, 6), паралельно – інвестиції в цифрові інструменти (п. 2) та укріплення партнерств (п. 5). Наступний рівень – розширення стандартів і посилення стійкості (п. 7, 8). Реалізація запропонованих заходів підвищить ефективність ЗЕД «ОлВет» як безпосередньо (через оптимізацію процесів імпорту, зменшення витрат, збільшення доходів), так і опосередковано (через зміцнення ринкових позицій, бренд-іміджу та довіри міжнародних партнерів).

Таким чином, для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності «ОлВет» доцільно зосередитися на доведенні до кінця розпочатої стандартизації та подальшому розширенні практик якості. Рекомендовані кроки – сертифікація ISO 9001, цифровізація процесів GDP, розвиток кадрового потенціалу, активний маркетинг якості та диверсифікація зовнішніх зв'язків – створять умови для сталого зростання. Виконання цих рекомендацій дозволить підприємству повною мірою використати переваги міжнародних стандартів, забезпечивши конкурентні успіхи на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Впровадження рекомендованих заходів зі стандартизації та розвитку ЗЕД потребує певних інвестицій, проте очікується, що економічні вигоди від них суттєво перевищать витрати у середньо- та довгостроковій перспективі. Проведемо попередню оцінку основних вигод:

Збільшення доходів від розширення клієнтської бази. Після отримання сертифікату ISO 9001 і активної промоції цього факту прогнозується приріст клієнтів на 10–15% у перший рік за рахунок притоку нових власників тварин, які обиратимуть сертифіковану клініку[16]. Крім того, реалізація програми партнерства зі страховими компаніями та розплідниками (завдяки підвищенню іміджу) може додатково генерувати до 200–300 тис. грн на рік через корпоративні контракти. Отже, умовно у 2025 р. виторг може зрости до ~3,5 млн

грн (на 0,5 млн більше планового показника 2024 р.). При збереженні рентабельності ~15%, це додаткові 75 тис. грн чистого прибутку.

Оптимізація витрат і підвищення прибутку. Цифровізація логістики (ERP-система) та оптимізація закупівель у довгостроковому розрізі здатні знизити собівартість реалізованих товарів/послуг. Зокрема, очікується скорочення товарних запасів на 10% без дефіциту (економія оборотних коштів ~100 тис. грн) і зменшення втрат від списань ще на 5–10 тис. грн на рік[28]. Прямий економічний ефект – вивільнення обігових коштів та збільшення прибутку на ~50–60 тис. грн щорічно. Крім того, перехід на прямих постачальників з-за кордону (за рахунок довіри до «ОлВет» як надійного партнера) дає змогу знизити закупівельні ціни на деякі позиції на 5–10%. Якщо частка таких прямих імпорту складе хоча б 30% аптечного асортименту, економія може досягти 70–100 тис. грн на рік, що також підвищить валовий прибуток.

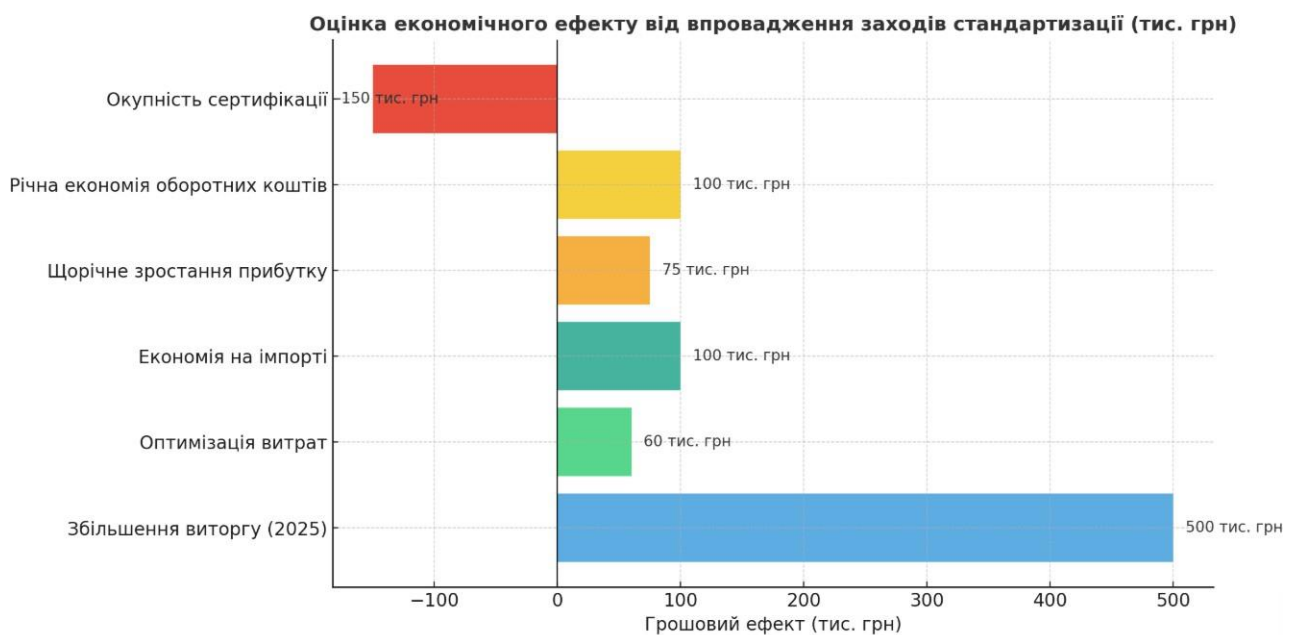


Рисунок 2.4 – Оцінка економічного ефекту від впровадження міжнародних стандартів у діяльність «ОлВет»

Швидка окупність витрат на сертифікацію. За оцінкою, повний цикл сертифікації ISO 9001 обійдеться підприємству в ~150 тис. грн (консалтинг,

аудит, навчання). Проте, як зазначено вище, лише за рахунок збільшення клієнтів і партнерських доходів можна отримати додаткові 75 тис. грн прибутку вже протягом першого року. Решта суми окупиться через непрямі ефекти – зниження витрат, підвищення ефективності. Таким чином, інвестиція в сертифікацію окупиться приблизно за 2 роки, після чого приносить чисті вигоди.

Довгострокові вигоди від грантів та проектів. Якщо «ОлВет» успішно використає свій статус для залучення грантових коштів або пільгового фінансування (наприклад, від міжнародних фондів підтримки малого бізнесу чи ветеринарної галузі), це може принести значні ресурси. Навіть один грант у розмірі, скажімо, 20 000 євро (екв. ~800 тис. грн) на модернізацію обладнання вже перевищить витрати на підготовку до участі (консультації, написання заявки тощо). Шанси на отримання таких грантів зростають із підвищенням престижу клініки, який напряду залежить від впровадження стандартів.

Нематеріальні вигоди, що конвертуються в економічні. Слід врахувати складно вимірювані, але реальні вигоди: підвищення лояльності клієнтів (довічна цінність клієнта зростає, вони частіше повертаються і рекомендують, знижуються витрати на маркетинг залучення нового клієнта), зниження ризиків (менше штрафів або втрат від невідповідності нормативам, менше ризику репутаційних втрат). Все це створює більш стабільний дохід та економію на можливих витратах. Наприклад, системність у роботі знижує залежність від окремих ключових співробітників – якщо навіть провідний ветлікар виїде за кордон, налагоджені процеси дозволять швидше інтегрувати заміну, уникнувши втрати клієнтів, що теж опосередкований економічний виграш.

Для кращого узагальнення, наведемо орієнтовний розрахунок економічного ефекту від реалізації комплексу заходів (таблиця 2.3). У розрахунку враховано приріст показників протягом 2 років після впровадження рекомендацій (умовно 2025–2026 рр.) порівняно з базовим рівнем 2024 р.:

Таблиця 2.3 Прогнозований економічний ефект від впровадження стандартів та рекомендацій (горизонт 2 роки).

| Показник / Вплив заходів                          | Без впровадження (2024, базово) | З реалізацією заходів (2026, прогноз)   | Приріст/економія      |
|---------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------|
| Річний дохід (виторг), млн грн                    | 3,0                             | 4,0–4,2                                 | +1,0–1,2 (+33–40%)    |
| Чистий прибуток, млн грн                          | 0,45                            | 0,8–0,9                                 | +0,35–0,45 (+78–100%) |
| Рентабельність прибутку, %                        | 15%                             | 20–22%                                  | +5–7 п.п.             |
| Економія витрат (оптимізація), тис. грн/рік       | –                               | 150–200 (на запасах, закупівлях, браку) | ~0,15–0,2 млн грн     |
| Додаткові надходження (гранти, проекти), тис. грн | –                               | 500 (разово)                            | +500 (разово)         |
| Строк окупності інвестицій, роки                  | –                               | ~2 роки (для ISO-сертифікації)          | –                     |

З таблиці видно, що при успішній реалізації стратегії стандартизації доходи підприємства можуть зрости на третину і більше, а прибуток – подвоїтися у порівнянні з базовим рівнем. Рентабельність бізнесу може досягти 20% і вище, що є відмінним показником для ветклініки. Отримана економія витрат напряду додає сотні тисяч гривень до фінансового результату. Разові надходження (гранти) здатні прискорити розвиток без боргового навантаження. Важливо, що вкладення в стандарти швидко окуповуються, після чого генерують чистий прибуток.

Таким чином, економічні вигоди від впровадження запропонованих заходів є значними і багатограними. Вони включають і короткостроковий ефект (економія витрат, притік нових клієнтів), і довгострокову віддачу (зростання капіталізації бізнесу, розширення можливостей розвитку). Реалізація стандартів якості та належних практик фактично переводить підприємство на новий рівень ефективності, де кожна інвестиція в якість повертається збільшенням прибутковості та стійкості компанії.

Запропоновані заходи з удосконалення діяльності «ОлВет» на основі міжнародних стандартів мають потужний економічний потенціал. Оціночні

розрахунки свідчать, що підприємство може суттєво збільшити дохідність і частку ринку, оптимізувати витрати та отримати додаткові фінансові ресурси. Вагомі початкові інвестиції окупляться в короткі строки, а сумарний ефект проявиться у підвищенні вартості бізнесу та його конкурентних можливостей. Отже, впровадження міжнародних стандартів не лише підвищує якість роботи клініки, але й прямо конвертується в економічні вигоди, забезпечуючи ефективнішу ЗЕД та сталий розвиток «ОлВет» у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження, спрямованого на вивчення застосування міжнародних стандартів у зовнішньоекономічній діяльності підприємств ветеринарного профілю, зокрема ТОВ «ОлВет», досягнуто мети кваліфікаційної роботи та вирішено всі поставлені завдання. Основні узагальнені висновки викладено нижче:

- Визначено теоретичні засади зовнішньоекономічної діяльності підприємств, її форми, функції та нормативно-правове забезпечення. Установлено, що ефективна ЗЕД потребує дотримання міжнародних стандартів як ключової умови успішного виходу на зовнішні ринки, підвищення довіри партнерів та конкурентоспроможності підприємства.
- Систематизовано поняття, класифікацію та значення міжнародних стандартів у контексті ЗЕД. Установлено, що найважливішими для підприємств ветеринарного напрямку є стандарти ISO 9001, GMP, GDP, а також специфічні стандарти у сфері лабораторної діяльності, безпеки праці та соціальної відповідальності.
- Досліджено міжнародний та національний досвід впровадження міжнародних стандартів, у результаті чого встановлено, що країни з високим рівнем інтеграції у світову економіку активно застосовують стандарти як інструмент підтримки експорту та розвитку бізнесу. В Україні цей процес ще потребує вдосконалення, проте має позитивну динаміку.
- Проаналізовано сучасний стан впровадження міжнародних стандартів у ветеринарній сфері України, зокрема на прикладі підприємства «ОлВет». Встановлено, що клініка вже дотримується ключових вимог GMP і GDP, а також знаходиться на завершальній стадії сертифікації ISO 9001, що свідчить про її прагнення відповідати світовим вимогам якості.
- Визначено сильні та слабкі сторони зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ОлВет», зокрема високу якість послуг, наявність сучасного

обладнання, стійку клієнтську базу, а також бар'єри, пов'язані з ресурсними обмеженнями, опором персоналу та нормативною нестабільністю.

- Удосконалено методичний підхід до оцінки ефективності впровадження міжнародних стандартів, що враховує не лише фінансові показники, а й зміну якості обслуговування, рівень довіри клієнтів, партнерські зв'язки та маркетингові переваги.

- Запропоновано комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності ЗЕД ТОВ «ОлВет» через завершення сертифікації ISO 9001, цифровізацію логістичних процесів, розвиток кадрового потенціалу, оптимізацію співпраці з партнерами, підвищення маркетингової активності та впровадження додаткових стандартів.

- Розроблено прогноз економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів, що підтвердив доцільність інвестицій у стандартизацію: очікується приріст виручки на 33–40%, зростання прибутковості до 20–22% та економія витрат на рівні до 200 тис. грн щорічно.

- Отримано подальший розвиток уявлення про роль міжнародних стандартів як інструменту стратегічного управління ЗЕД у ветеринарній сфері. Встановлено, що стандарти не лише формалізують вимоги до якості, а й сприяють зміцненню репутації, зменшенню ризиків, доступу до міжнародних програм фінансування та сталому розвитку підприємства.

Отже, застосування міжнародних стандартів у зовнішньоекономічній діяльності підприємств ветеринарного профілю є не лише вимогою сучасного ринку, а й реальним інструментом підвищення їх ефективності, сталості та конкурентоспроможності. Результати дослідження мають практичне значення для підприємств галузі та можуть бути використані при розробці стратегій розвитку ЗЕД в умовах глобалізації та євроінтеграції України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Advisera (9001Academy). ISO 9001 implementation case study – Dell's experience. URL: <https://advisera.com/9001academy/blog/iso-9001-implementation-case-study-dells-experience/> (дата звернення: 22.04.2025).
2. BSI Group (Канада). Neptec Design Group Ltd: ISO 9001 Quality Management System. URL: <https://www.bsigroup.com/en-CA/Our-services/Client-case-studies/Neptec-Design-Group-Ltd/> (дата звернення: 16.04.2025).
3. Codex Alimentarius. FAO/WHO. URL: <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/en/> (дата звернення: 03.04.2025).
4. ConSense GmbH (Німеччина). Success Story: Marabu GmbH & Co. KG. URL: <https://www.consense-gmbh.com/references/selection-of-our-clients/success-stories/marabu-gmbh-co-kg/> (дата звернення: 22.04.2025).
5. GIZ (Німецьке товариство міжнародного співробітництва). Офіційний сайт. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/32413.html> (дата звернення: 22.04.2025).
6. Good Distribution Practice (GDP). European Medicines Agency. URL: <https://www.ema.europa.eu/en/human-regulatory-overview/post-authorisation/compliance-post-authorisation/good-distribution-practice> (дата звернення: 19.04.2025).
7. Good Manufacturing Practices (GMP). World Health Organization. URL: <https://www.who.int/teams/health-product-and-policy-standards/standards-and-specifications/gmp> (дата звернення: 09.04.2025).
8. Good Pharmacovigilance Practices (GVP). European Medicines Agency. URL: <https://www.ema.europa.eu/en/human-regulatory/post-authorisation/pharmacovigilance/good-pharmacovigilance-practices> (дата звернення: 09.04.2025).
9. HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point). FAO. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/a56f938c-7e92-4ffe-a901-f4494a2eeb64/content> (дата звернення: 01.04.2025).

10. IFRS (International Financial Reporting Standards). IFRS Foundation. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/> (дата звернення: 16.04.2025).
11. Incoterms® 2020. International Chamber of Commerce. URL: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/> (дата звернення: 05.04.2025).
12. ISO 14001:2015 – Environmental management systems – Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html> (дата звернення: 22.04.2025).
13. ISO 15189:2022 – Medical laboratories – Requirements for quality and competence. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/76677.html> (дата звернення: 22.04.2025).
14. ISO 26000:2010 – Guidance on social responsibility. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення: 22.04.2025).
15. ISO 45001:2018 – Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/63787.html> (дата звернення: 22.04.2025).
16. ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (дата звернення: 22.04.2025).
17. ISO/IEC 27001:2013 – Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/54534.html> (дата звернення: 22.04.2025).
18. ТАІЕХ (ЄС) – семінар з GDP на базі Держлікслужби (27–28 листопада 2024). URL: <https://www.dls.gov.ua/news/%D1%81%D0%B5%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D1%80-taiox-%D0%BE%D0%B1%D0%BC%D1%96%D0%BD-%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%BC->

%D0%B4%D0%BB%D1%8F-

%D0%B2%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%B4/ (дата звернення: 22.05.2025).

19. UCP 600 – Uniform Customs and Practice for Documentary Credits. International Chamber of Commerce. URL: <https://iccwbo.org/news-publications/policies-reports/eucp-version-2-1-icc-uniform-customs-and-practice-for-documentary-credits/> (дата звернення: 30.04.2025).

20. UNDP Ukraine. Проєкт «Сталий менеджмент тваринництва та збереження екосистем на Півночі України» (з 2021 р.). URL: <https://www.undp.org/ukraine/projects/sustainable-livestock-management> (дата звернення: 26.04.2025).

21. United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods (CISG) (Vienna, 1980). UNCITRAL. URL: [https://uncitral.un.org/en/texts/salegoods/conventions/sale\\_of\\_goods/cisg](https://uncitral.un.org/en/texts/salegoods/conventions/sale_of_goods/cisg) (дата звернення: 22.04.2025).

22. US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles). Financial Accounting Standards Board. URL: <https://www.fasb.org/home> (дата звернення: 02.05.2025).

23. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18. Ст. 144.

24. Закон України «Про ветеринарну медицину» від 04.02.2021 № 1206-IX (чинний з 01.03.2026). Відомості Верховної Ради України. 2021. № 15. Ст. 123.

25. Закон України «Про ветеринарну медицину» від 25.06.1992 № 2498-XII (із змінами до 2022 р.). Відомості Верховної Ради України. 1992. № 41. Ст. 608.

26. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 29. Ст. 377.

27. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» від 15.01.2015 № 124-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 14. Ст. 96.

28. Звіт Державної служби України з лікарських засобів і контролю за наркотиками (2022). Київ: Держлікслужба, 2023. URL: <https://www.dls.gov.ua/> (дата звернення: 17.04.2025).

29. Магістерська дипломна робота. Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. 2003. «Розробка та впровадження системи менеджменту якості на основі міжнародних стандартів ISO на підприємстві, що здійснює ЗЕД». URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/> (дата звернення: 15.03.2025).

30. Мережа ветеринарних клінік «ОлВет» (Івано-Франківськ). Офіційний вебсайт. URL: <https://olvet.if.ua/> (дата звернення: 10.05.2025).

31. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 44-45. Ст. 552.

32. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13-14. Ст. 112.

33. Проєкт EU4Business – «Покращення законодавства, контролю та обізнаності у сфері безпечності харчових продуктів, здоров'я і добробуту тварин в Україні» (2019–2024). URL: <https://eu4business.org.ua/> (дата звернення: 09.04.2025).

34. Регламент ЄС 2021/1248 від 29 липня 2021. Official Journal of the European Union. 2021. L274. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32021R1248> (дата звернення: 30.03.2025).

35. Угода про асоціацію між Україною та ЄС (DCFTA, 2014/2016). Official Journal of the European Union. 2014. L161. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A22014A0529%2801%29> (дата звернення: 27.04.2025).