

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**МІЖНАРОДНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ**

*(на матеріалах Українського національного комітету Міжнародної Торгової
Палати (ICC Ukraine, м. Київ)*

Студентки 4 курсу, 16 групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини» освітньої
програми «Міжнародний бізнес»

Поліщук Софія Олександрівна

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Сай Дарія Валеріївна

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук,
професор

Лежешко Вікторія
Генадіївна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права

Кафедра світової економіки

Спеціальність, освітня програма

Міжнародний бізнес

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«__» _____ 20__ р

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Поліщук Софії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Міжнародна стратегія розвитку фармацевтичної компанії (на матеріалах Українського національного комітету Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine, м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту)

23.05.2023

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту) - визначення шляхів вдосконалення міжнародної стратегії розвитку АТ «ЛЮБНИФАРМ».

Об'єкт дослідження процес формування міжнародної стратегії розвитку підприємств фармацевтичної галузі.

Предмет дослідження - є теоретико-методологічні та практичні аспекти здійснення міжнародної діяльності фармацевтичної компанії згідно зі стратегією розвитку.

4. Перелік графічного матеріалу - 25 таблиць і 2 рисунки

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види міжнародних стратегій розвитку компаній

1.2. Аналіз міжнародних стратегій розвитку компаній на фармацевтичному ринку

Висновки до розділу 1

Розділ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ АТ «ЛЮБНИФАРМ»

2.1. Тенденції розвитку фармацевтичної індустрії в Україні та світі

2.2. Пропозиції щодо покращення міжнародних стратегій розвитку АТ «ЛЮБНИФАРМ»

Висновки до розділу 2

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напряму дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2022	20.12.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 10.02.2023	10.02.2023
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу	до 28.02.2023	29.03.2023
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу	до 26.04.2023	29.03.2023
5	Подача готової ВКР на кафедру	до 23.05.2023	22.05.2023
6	Попередній захист	30.05.2023-10.06.2023	
7	Захист ВКР	13.06.2023-24.06.2023	

8. Дата видачі завдання «10» лютого 2023 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Сай Дарія Валеріївна

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Керівник освітньої програми Лежешко Вікторія Геннадіївна
(*прізвище, ініціали, підпис*)

11. Завдання прийняв до виконання студент

Поліщук Софія Олександрівна

(*прізвище, ініціали, підпис*)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Тема випускної кваліфікаційної роботи «Міжнародна стратегія розвитку фармацевтичної компанії» є актуальною і має, як теоретичне, так і практичне значення.

У першому розділі роботи автором розкрито сутність та види міжнародних стратегій розвитку компаній, проведено аналіз міжнародних стратегій розвитку компаній на фармацевтичному ринку.

Тенденції розвитку фармацевтичної індустрії в Україні та світі представлені автором у другому розділі роботи. Зроблені пропозиції щодо покращення міжнародних стратегій розвитку АТ «ЛУБНИФАРМ».

План, мета, об'єкт, предмет завдання роботи відповідають темі випускної кваліфікаційної роботи.

Зміст роботи відповідає плану, тема роботи розкрита в достатній мірі. Оформлення роботи відповідає вимогам.

До недоліків роботи можна віднести надлишок теоретичної інформації. Випускна кваліфікаційна робота могла би містити більше матеріалу, оснований на аналізі статистичних даних підприємства.

Випускна кваліфікаційна робота Поліщук Софії Олександрівни має закінчений характер, виконана у повному обсязі, відповідає встановленим вимогам та рекомендована до захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(*підпис, дата*)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента

Поліщук Софії Олександрівни

(*прізвище, ініціали*)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми

Калюжна Н.Г.

(*підпис, прізвище, ініціали*)

Завідувач кафедри

Дугінець Г.В.

(*підпис, прізвище, ініціали*)

« » 20 р.

Анотація

Поліщук Софія Олександрівна

Міжнародна стратегія розвитку фармацевтичної компанії (на матеріалах українського національного комітету міжнародної торгової палати (ICC Ukraine, м. Київ))

Міжнародний бізнес, ДТЕУ, Київ, 2023 рік

У випускній кваліфікаційній роботі розкрито сутність поняття «стратегія», охарактеризовано основні види міжнародних стратегій розвитку компанії, у тому числі інноваційні стратегії; проаналізовано міжнародні стратегії глобальних фармацевтичних компаній; визначено чинники впливу на формування міжнародних стратегій; у роботі досліджено етапи виходу підприємства на міжнародний ринок, що автор розглядає як стратегічні орієнтири довгострокового розвитку. Здійснюючи аналіз стратегічного розвитку зарубіжних фармацевтичних компаній, автор визначив основні його принципи: зростання, органічне зростання, вертикальна та горизонтальна інтеграція; інтернаціоналізація, глокалізація. На основі аналізу міжнародних стратегій розвитку фармацевтичної галузі, фінансових показників діяльності АТ «ЛЮБНИФАРМ», національних податкових умов діяльності, надано рекомендації щодо стратегії розвитку української фармацевтичної компанії.

Ключові слова: багатонаціональна стратегія, інноваційна стратегія, міжнародна стратегія розвитку, транснаціональна стратегія, фармацевтична компанія, фармацевтична галузь.

Annotation

Sofia Polishchuk

International development strategy of a pharmaceutical company (based on the materials of the Ukrainian National Committee of the International Chamber of Commerce (ICC Ukraine, Kyiv))

International business, SUTE, Kyiv, 2023

The final thesis discusses the concept of “strategy” and examines various types of international development strategies, including innovative approaches, of a company. It analyzes the international strategies of global pharmaceutical companies and explores the factors that influence the formation of these strategies. The study also investigates the stages involved in a company’s entry into the international market, which the author views as strategic guidelines for long-term growth. In examining the strategic development of foreign pharmaceutical companies, the author identifies key principles such as growth, organic growth, vertical and horizontal integration, and internationalization, including glocalization. Drawing from an analysis of international strategies in the pharmaceutical industry, the financial performance of LUBNYFARM JSC, and national tax conditions, the author offers recommendations for the development strategy of the Ukrainian pharmaceutical company.

Key words: multinational strategy, innovation strategy, international development strategy, transnational strategy, pharmaceutical company, pharmaceutical industry.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УЧАСТЮ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ УКРАЇНИ	5
1.1. Сутність та види міжнародних стратегій розвитку компаній	5
1.2. Аналіз міжнародних стратегій розвитку компаній на фармацевтичному ринку	12
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ АТ «ЛУБНИФАРМ»	20
2.1. Тенденції розвитку фармацевтичної індустрії в Україні та світі	20
2.2. Пропозиції щодо покращення міжнародних стратегій розвитку АТ «ЛУБНИФАРМ», за сприяння Торгово-промислової палати України	29
Висновки до розділу 2	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39
ДОДАТКИ	43

ВСТУП

Актуальність дослідження. Глобалізація стала основною тенденцією сучасного світового розвитку, а економічна інтеграція виступає як найвищий рівень міжнародних економічних відносин, який є одним з неминучих процесів глобалізації. У контексті успішного розвитку і розширення бізнесу, а також інтеграції України у світове співтовариство, визначення міжнародної стратегії розвитку компанії є критично важливим завданням. Актуальне геополітичне положення країни свідчить про невідповідність позицій вітчизняних компаній на міжнародній арені через неефективні або відсутні стратегії, які б змінили ситуацію на краще.

Під час розгляду цієї проблеми важливо розуміти, що процеси економічної інтеграції компаній у міжнародному просторі є довготривалими і не можуть бути представлені як остаточний «рецепт» з усіма відповідями. Економічні відносини в нашій країні перебувають у процесі трансформації, а структури світового господарства також зазнають змін. Тому необхідно чітко розуміти чинники, які впливають на розвиток економічної інтеграції, і визначити міжнародну стратегію розвитку компанії з урахуванням багатьох передумов, як у власній країні, так і в потенційному інтеграційному середовищі.

Сучасні дослідження іноземних і українських учених широко висвітлюють проблематику стратегічного планування компаній загалом, а також розвитку міжнародних стратегій зокрема. Наприклад, Л. Ринейська зосередила свою увагу на інституційному середовищі формування міжнародних стратегій розвитку, Е. Прушківська та К. Авраменко представили своє бачення міжнародних інноваційних стратегій розвитку як засобу перемоги у конкурентній боротьбі, Д. Сай, І. Севрук та Ю. М. Туницька розкрили конкурентні стратегії у сфері роздрібної торгівлі, Д. Гончаренко охарактеризувала теоретичні підходи та методологічні засади розвитку фармацевтики в Україні в умовах європейської інтеграції, а О. Заяць та В. Гошпер проаналізували міжнародні бізнес-стратегії

промислових підприємств. Проте щодо окремих аспектів міжнародних стратегій розвитку фармацевтичних підприємств потрібні подальші дослідження.

Метою дослідження є визначення шляхів вдосконалення міжнародної стратегії розвитку АТ «ЛУБНИФАРМ».

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:

- дослідити сутність та види міжнародних стратегій розвитку компаній;
- проаналізувати міжнародні стратегії розвитку компаній на фармацевтичному ринку;
- охарактеризувати тенденції розвитку фармацевтичної індустрії в Україні та світі;
- окреслити пропозиції щодо покращення міжнародних стратегій розвитку АТ «ЛУБНИФАРМ».

Об'єктом дослідження є процес формування міжнародної стратегії розвитку підприємств фармацевтичної галузі.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти здійснення міжнародної діяльності фармацевтичної компанії згідно зі стратегією розвитку.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дипломної роботи становлять загальнонаукові методи пізнання (системний підхід, методи статистичного аналізу і узагальнення даних, методи порівняльного аналізу). В процесі дослідження системний підхід використано для теоретичних узагальнень та визначення видів міжнародних стратегій розвитку компаній; методи статистичного аналізу і узагальнення даних – для дослідження динаміки зовнішньоекономічної діяльності фармацевтичних компаній України та провідних міжнародних фармацевтичних компаній; методи порівняльного аналізу – в процесі визначення тенденції розвитку фармацевтичної індустрії в Україні та світі.

Інформаційною основою роботи є офіційні звіти, українські та зарубіжні статистичні дані, фахові літературні джерела, інтернет-джерела, матеріали періодичних видань, Українського національного комітету Міжнародної Торгової Палати та АТ «ЛУБНИФАРМ».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УЧАСТЮ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ УКРАЇНИ

1.1. Сутність та види міжнародних стратегій розвитку компаній

Міжнародні стратегії розвитку мають особливу важливість для всієї структури управління компанії, оскільки правильно обрана стратегічна спрямованість розвитку забезпечує досягнення конкурентної переваги, формування маневреності й гнучкості підприємства на міжнародному ринку й сприяє розширенню географії діяльності. У різних сферах соціальної та економічної діяльності поняття «стратегія» використовується й трактується по-різному залежно від контексту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегія»

Дослідник	Визначення
Ф. Хедоурі	Детальний план, що ретельно розкриває зміст заданої мети, створений для досягнення цілей компанії та втілення її місії.
М. Портер	Інструмент, який використовується для відповіді на зовнішні можливості, а також на внутрішні сильні і слабкі сторони компанії, що виникають під час реалізації ідеї.
А. Чандлер	Спосіб формування довгострокових цілей компанії, розробки її програм, стратегій та спрямування розподілу ресурсів.
Р. Єрошова	Компетентність компанії в розробці ефективних стратегій використання свого виробничого, кадрового і фінансового потенціалу з метою збільшення попиту на продукцію.
І. Вербицький	Збільшення значення економічних аспектів для поліпшення робочої сили з метою досягнення економічного та соціального розвитку компанії на міжнародному ринку.
І. Пічурін	Реальна здатність компанії створювати, проєктувати та пропонувати товари або послуги, які, за своїми ціновими та якісними характеристиками, є більш привабливими для споживачів, ніж аналогічні товари від конкурентів
Е. Прушківська, К. Авраменко	Загальний і довгостроковий план, комплекс взаємопов'язаних дій, методів і цілей, що призводять до отримання певного результату в розвитку бізнесу з метою забезпечення прибутковості й укріплення позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках.
Н. Безрукова, В. Свічкарь	Взаємопов'язаний комплекс дій, що реалізуються фірмою з метою досягнення цілей з урахуванням внутрішнього ресурсного потенціалу й обмежень зовнішнього середовища; інтегральний план, який охоплює всі елементи та аспекти діяльності фірми.

Джерело: складено автором на основі [10, с. 30]

Враховуючи вищезазначені підходи, на нашу думку, стратегія – це наявність у компанії конкретних цілей і детального довгострокового плану, який з урахуванням відповідних власних можливостей і ресурсів та усіх чинників впливу зовнішнього середовища дає змогу досягти поставленої мети.

На думку Л. Ринейської, на формування міжнародних стратегій розвитку суб'єктів господарювання впливають такі основні чинники [12]: економічний та науково-технічний потенціал; рівень інтеграції до глобального економічного простору; участь у міжнародному поділі праці; міжнародна конкурентоспроможність; вплив інститутів (під якими авторка розуміє транснаціональні корпорації, міжнародні організації та країни-лідери).

Зважаючи на посилення конкуренції на міжнародних ринках, особливе значення набувають інноваційні стратегії, в розумінні Е. Прушківської та К. Авраменко, як один із засобів досягнення цілей компанією, яка відрізняється своєю новизною та неординарними рішеннями, для ринку, споживачів, конкурентів тощо в умовах глобалізаційних процесів [10, с. 30]. Саме інноваційні стратегії розвитку на міжнародних ринках дозволяють більш ефективно досягати поставлених цілей та вигравати конкурентну боротьбу (Додаток А), проте мають як переваги, так і недоліки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Переваги й недоліки інноваційних стратегій розвитку

Переваги	Недоліки
Прискорюють ефективний розвиток організації в умовах ринку	Підвищений рівень невизначеності кінцевих результатів
Забезпечують переваги в конкурентній боротьбі на основі технологій, якості продукції, послуг	Реалізація будь-якої інноваційної стратегії потребує внутрішньо-організаційної перебудови компанії
Сприяють лідерству в цінах	Високі інвестиційні ризики довгострокових проєктів, що потребують пошуку більш ризикованих інвесторів
Створюють основу для визнання компанії в суспільстві	
Визначають стійку позицію на світовому ринку, завдяки набору основних товарних ліній	

Джерело: складено автором на основі [1, с. 25; 10, с. 31]

Для розробки бізнес-стратегії необхідно аналізувати 5 основних елементів діяльності компанії: ринок, галузь, продукт, технологія та поточне становище компанії на ринку. Стратегія може базуватися як на поточному стані компанії, так і на прогнозованому результаті [4, с. 21]. Бізнес-стратегія допомагає створити оптимальні умови для довгострокового зростання підприємства на ринку, включаючи визначення місії та постановку цілей, вибір ефективних способів комунікації зі споживачами та розроблення позиціонування компанії на ринку [4, с. 24].

На думку Н. Безрукової та В. Свічкарь, класифікація міжнародних стратегій розвитку компаній включає такі види [1, с. 30]:

- міжнародна стратегія – для реалізації якої відбувається тиражування однакової продукції в різних країнах; при цьому виробництво концентрується в країні походження, а окремі виробничі філії та маркетингові відділи розміщуються в інших країнах;

- мультидержавна стратегія – для реалізації якої продукція пристосовується до різних ринків за умови концентрації виробництва й маркетингу в різних країнах;

- глобальна стратегія – для реалізації якої виробництво та маркетинг концентруються в країнах, які характеризуються найменшими виробничими витратами;

- транснаціональна стратегія – для реалізації якої відбувається розподіл продуктів і знань між країнами за умови врахування економії від масштабу.

У міжнародних стратегіях головна увага приділяється максимізації доходу в рамках корпорації, що досягається комбінуванням альянсів із внутрішньофірмовими зв'язками міжнародних компаній, утворюючи систему горизонтальної та вертикальної інтеграції виробництва і НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) на основі використання інформаційних технологій [8, с. 232].

О. Мовсесян вирізняє такі види стратегій корпорацій: транснаціоналізації, диверсифікації та внутрішньогалузеві, які у свою чергу поділяються на ті, що спрямовані на операційну діяльність і позиціонування (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація стратегій корпорацій

Джерело: [8, с. 235]

До суто міжнародних стратегій розвитку корпорацій належать різновиди стратегій транснаціоналізації. Ресурсоорієнтовані стратегії характерні для корпорацій, що працюють у сферах енергетики, видобутку й переробки корисних копалин, металургії, металообробки й виробництва продуктів харчування. У разі прийняття рішення щодо транснаціоналізації їхнім вирішальним чинником є наявність сировинних ресурсів, яких не вистачає на місцевих ринках, що дозволяє знизити ризик скорочення постачань і залежності від цінових коливань, особливо якщо транспортні витрати є визначальним чинником [8, с. 240].

Згідно зі стратегіями затратної орієнтації (витратноорієнтовані), транснаціональні корпорації можуть будувати заводи за кордоном з метою використання місцевих чинників, таких як низькі витрати на робочу силу [8, с. 240].

Сьогодні, в умовах прогресуючої глобалізації та економічної інтеграції, ринковоорієнтовані стратегії стали найбільш поширеними. Основною їх метою є витіснення конкурентів з наявних або нових ринків, і вони нерозривно пов'язані зі стратегічними планами внутрішнього розвитку. У той же час, як середні компанії

переважно переслідують ринкові цілі, великі підприємства можуть мати достатні ресурси для створення виробництва на проблемних ринках та першими входити на них з метою завоювання більшої частки ринку й контролювання її в довгостроковій перспективі [8, с. 241].

Для реалізації стратегій транснаціоналізації можуть використовуватися різні форми інвестування, включаючи інвестування «з нуля», трансплантацію, стратегічні альянси, а також злиття і поглинання. Під терміном «транскордонні злиття» розуміють об'єднання активів і операцій двох компаній з різних країн для створення нової юридичної особи, тобто нової компанії, або об'єднання під однією з назв існуючих компаній. Злиття може приймати форму консолідації або статутного (установчого) злиття (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Типологія транскордонних злиттів і поглинань

Джерело: [8, с. 244]

Різновидом міжнародних стратегій розвитку є глобальні стратегії, на які впливають соціально-економічні та культурні особливості різних країн. Основними ключовими стратегічними можливостями в цьому випадку є [8, с. 247]:

1) зацікавленість у підтриманні найнижчих витрат на виробництво та збут продукції порівняно з конкурентами призводить до координації діяльності компанії в різних країнах з метою мінімізації витрат; 2) стратегія конкуренції за найнижчу ціну продукту в кожній країні, де діє компанія, є важливою складовою її

діяльності; 3) компанія використовує стратегію глобальної диференціації, яка передбачає, що її продукція має особливі характеристики, відмінні від продукції конкурентів у різних країнах; клієнт, який надає перевагу низькій ціні як основному чиннику при виборі, повинен бачити диференціацію як важливу перевагу, яка має цінність для нього [30, с. 189]; 4) стратегія глобального фокусування полягає в концентрації компанії на одній ринковій ніші в різних країнах; виконання цієї стратегії пов'язане зі збереженням низьких витрат або диференціації на цільовому сегменті ринку; 5) компанія підтримує виробництво в одній країні і експортує товари на інші національні ринки за допомогою власної збутової мережі або інших каналів збуту; 6) компанія надає ліцензії на технологію або виробництво і реалізує продукцію під своєю торговельною маркою. Доходи компанії на певному ринку формуються за рахунок отримання роялті від використання технології або торговельної марки компанії.

Багатонаціональна стратегія використовує основні стратегії конкуренції, такі як найнижчі витрати, диференціація і фокусування, але має свою специфіку: при її застосуванні транснаціональна корпорація вносить зміни до свого стратегічного підходу в різних країнах, залежно від конкурентних умов і потреб споживачів у кожній з них. Отже, стратегічні дії компанії можуть виявлятися різними в різних країнах, ураховуючи базу споживачів компанії [8, с. 248].

Л. Ліпич і А. Фатенок-Ткачук пропонують відрізнити спонукальні та стирувальні мотиви виходу підприємства на зовнішні ринки (Додаток Б).

У таблиці 1.3 представлено основні етапи виходу підприємства на зовнішні ринки, а саме пробний експорт, екстенсивний експорт, інтенсивний експорт, експортний маркетинг, міжнародний маркетинг і глобальний маркетинг (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Етапи виходу підприємства на зовнішні ринки

№	Назва	Характеристика
1	Пробний експорт	Односторонні спроби підприємства продати закордонному покупцю стандартну вітчизняну продукцію. Успішні продажі на окремому зарубіжному ринку підприємство намагається повторити й на інших ринках

Продовження таблиці 1.3

2	Екстенсивний експорт	Відбувається охоплення незначної кількості ринків без їх сегментації. Експортний асортимент представлений традиційним для даного підприємства набором товарів
3	Інтенсивний експорт	Відбувається обмеження асортименту найбільш вигідною продукцією по кожному ринку з використанням всіх методів активного маркетингу. Зовнішньоекономічні зв'язки все ще залишаються додатком внутрішньоекономічних відносин
4	Експортний маркетинг	Продукція все більше пристосовується до вимог зовнішнього ринку. Підприємство розвиває двосторонні відносини із зовнішніми ринками, маркетингові комунікації набувають міжнародних ознак
5	Міжнародний маркетинг	Закордонні ринки починають відігравати домінуючу роль у формуванні маркетингової концепції певного підприємства
6	Глобальний маркетинг	Підприємство більше не орієнтується на внутрішній ринок, а переймається задоволенням потреб, характерних для споживачів усього світу

Джерело: складено автором на основі [7, с. 148]

С. Тарасенко та Ю. Петрушенко виділяють 4 типи еталонних стратегій, які перевірені практикою [15, с. 43-46]:

1) стратегії концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною ринку й/або продукту; основними типами є стратегії посилення позиції на ринку, розвитку ринку та розвитку продукту;

2) стратегії інтегрованого зростання за рахунок набуття власності й розширення компанії зсередини; основними типами є зворотна вертикальна інтеграція (посилення контролю над постачальниками) та створення постачальницьких дочірніх структур для зменшення залежності від коливання цін і запитів постачальників;

3) стратегії диверсифікованого зростання, які застосовуються у разі вичерпання можливості подальшого розвитку у межах монопродуктової конкуренції на певному ринку; основними типами є центрована диверсифікація (пошук додаткових можливостей на певному ринку на основі наявних підходів), горизонтальна диверсифікація (представлення нової продукції на основі нових технологій на певному ринку);

4) стратегії скорочення, які застосовуються для підвищення ефективності або перегрупування після довгострокового зростання; основними типами є ліквідація;

«збір урожаю» (концентрація на короткостроковій вигоді); скорочення (продаж або закриття підрозділів); скорочення витрат (пошук шляхів скорочення видатків).

Формування стратегії виходу на зовнішні ринки фактично є міжнародною стратегією довгострокового розвитку, якщо розглядати її в контексті послідовної реалізації всіх 7 основних етапів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Етапи формування міжнародної стратегії розвитку

№	Назва	Характеристика
1	Визначення місії організації	1) Зміст існування організації 2) Призначення фірми 3) Роль і місце в ринковій економіці
2	Формування цілей та задач	1) Кількісні цілі 2) Якісні цілі 3) Стратегічні цілі 4) Тактичні цілі
3	Аналіз та оцінка зовнішнього середовища (мікросередовище та безпосереднє оточення)	Стан економіки; правове регулювання; політичні процеси; природне середовище та ресурси; соціальна та культурна складова; науково-технічний рівень; інфраструктура; покупець; постачальник; конкуренти; ринок робочої сили
4	Аналіз та оцінка внутрішньої структури середовища	1) Кадровий потенціал 2) Організація управління 3) Фінанси 4) Маркетинг 5) Організаційна структура
5	Розробка та аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії	
6	Реалізація стратегій	
7	Оцінювання та контроль стратегій	

Джерело: складено автором на основі [7, с. 149]

Отже, міжнародна стратегія розвитку передбачає свідому реалізацію підприємством усіх етапів виходу на міжнародні ринки з урахуванням специфіки виду діяльності, зокрема й в фармацевтичній галузі.

1.2. Аналіз міжнародних стратегій розвитку компаній на фармацевтичному ринку

Успішність реалізації міжнародних стратегій розвитку компаній на фармацевтичному ринку значною мірою залежить від розвитку національного ринку, наявності державно-приватної синергії, а також ефективної взаємодії між виробничим і академічним сектором, оскільки фармацевтична галузь є наукоємною

та інноваційною. Незважаючи на домінуючу ідею незалежного функціонування компаній на міжнародних ринках, на практиці кожний успішний приклад конкурентоспроможності фармацевтичних компаній на міжнародному ринку пояснюється, зокрема, й створеним сприятливим інвестиційним та інноваційним кліматом усередині країни походження.

Ключовими чинниками, що сприяють успіху фармацевтичних компаній КНР на світовому ринку, є такі [3, с. 196]: впровадження державних програм і спеціального науково-технологічного проєкту «Створення нових важливих лікарських препаратів»; координацію дій органів влади; сертифікацію високотехнологічних підприємств та застосування адресного підходу до податкових пільг; стимулювання іноземних інвесторів; привласнення передових технологій; надання переваги китайським фармацевтичним продуктам у системі публічних закупівель; зміцнення внутрішніх науково-дослідних потужностей і залучення талантів з-за кордону.

На сьогодні українські фармацевтичні компанії, на жаль, не є конкурентоспроможними на глобальному ринку через низку проблем в національній фармацевтичній галузі. До причин такого стану належать [3, с. 196]:

- 1) відсутність чіткої стратегії та недостатня координація між державними органами влади;
- 2) недостатні стимули для створення нових виробництв;
- 3) недостатні фінансові ресурси для проведення масштабних клінічних випробувань і введення на ринок нових продуктів на основі внутрішніх інновацій;
- 4) недостатня підтримка місцевих виробників при публічних закупівлях;
- 5) зростання паралельного імпорту;
- 6) поширення фальсифікованих лікарських засобів;
- 7) проблеми, які пов'язані з «людським чинником» та «промисловою корупцією».

Однією з можливих міжнародних стратегій розвитку компаній на фармацевтичному ринку може бути злиття та поглинання. У цілому, дослідження злиттів та поглинань вказують на те, що фармацевтичні компанії зменшують свої витрати на виробництво одиниці продукції, отримуючи переваги від економії в масштабах виробництва, і збільшують загальний обсяг продажів. Після злиття та поглинання загальні витрати на дослідження, розробку та клінічні випробування

будуть меншими, ніж сума витрат на таку діяльність, яку обидва підприємства здійснювали окремо до злиття. Спостерігається тенденція до зростання загальних доходів після поглинання, а також тенденція до зменшення витрат на НДДКР порівняно з загальними витратами на НДДКР, які були у кожного підприємства окремо до поглинання. Злиття та поглинання можуть також забезпечити підприємствам зручність у знаходженні ресурсів для фінансування їх витрат на НДДКР, що мають високу вартість [21, с. 10].

При формуванні підґрунтя для реалізації міжнародних стратегій розвитку українським фармацевтичним компаніям доцільно враховувати постулати теорії «переваг відсталості» й здатність країн, що наздоганяють, перестрибувати певні етапи розвитку «великим стрибком» [3, с. 195], що передбачає залучення передових технологій з країн-лідерів, поєднання механізмів вільного ринку та державного індикативного планування. Успішність імплементації такого підходу залежатиме від здатності українських фармацевтичних підприємств адаптовувати інновації, накопичувати знання (зокрема й у формі ноу-хау) та розвивати людський капітал, якому на вітчизняному просторі, як правило, приділяється традиційно мало уваги.

Якщо відмовитися від ідеї поглинання вітчизняних фармацевтичних підприємств потужними фармацевтичними транснаціональними корпораціями, тоді можливою альтернативою можуть стати інші форми партнерських відносин (Додаток В).

Іншим ключовим чинником є застосування постулатів теорії залежності організації від ресурсів Дж. Пфєффера та Дж. Саланчіка, а також теорії соціальних мереж Р. Берта [3, с. 195-196], а саме налагодження взаємодії між окремими вітчизняними підприємствами і зарубіжними транснаціональними корпораціями, закладами вищої освіти, науково-дослідними установами, що дозволить фармацевтичним виробникам отримати доступ до комплементарних активів і компетенцій інших учасників мережі, що у свою чергу призведе до появи ендогенних інновацій.

На національному рівні формування основ для конкурентоспроможної на міжнародному рівні національної фармацевтичної галузі залежить не лише від

держави, а й від головних акторів – українських фармацевтичних підприємств. Для досягнення цих цілей необхідно зосередитися на таких аспектах [5, с. 66-67;13, с. 111-112]:

- 1) прискорення модернізації та збільшення масштабів виробництва високотехнологічних фармацевтичних технологій компаніями і формування національних технологічних чемпіонів;
- 2) запуск стартапів, які базуються на розробках, сприятимуть технологічним інноваціям у фармацевтиці;
- 3) створення нових фармацевтичних компаній, зокрема з контрактного виробництва товарів нової конструкції, для залучення передових іноземних технологій і посилення ендогенного інноваційного потенціалу галузі;
- 4) активізація ролі консалтингових послуг, зокрема для логістичної складової фармацевтичного бізнесу, а також проведення досліджень, вебінарів і навчальних заходів.

Важливим є також вивчення досвіду глобальних фармацевтичних компаній, які постійно застосовують і модифікують різноманітні міжнародні стратегії розвитку у свої діяльності. Основними принципами, які застосовуються глобальними фармацевтичними компаніями у реалізації міжнародних стратегій розвитку, є такі [24, с. 248-250]:

- зростання є імперативом, а не вибором, іншими словами, компанія на міжнародному ринку або зростає, або поступово виходить з бізнесу, програючи конкуренцію більш інноваційним компаніям;
- важливою характеристикою є органічне зростання, тобто зростання, яке компанія досягає через свої внутрішні операції і не включає в себе жодного приросту або прибутку від злиття чи поглинання;
- активне використання вертикальної (об'єднання підприємств, розташованих на різних етапах ланцюжка створення вартості) та горизонтальної (об'єднання підприємств, які знаходяться на одній стадії ланцюжка створення вартості або виробництва) інтеграції;
- постійна готовність до злиттів і поглинань;

- інтернаціоналізація та орієнтація на ринки, що розвиваються;
- глокалізація (поєднання слів «глобалізація» та «локалізація»), тобто глобальна стратегія, яка полягає в інтеграції місцевих (локальних) елементів у глобальні продукти.

Незважаючи на те що злиття та поглинання стали фактично «візитівкою» міжнародних стратегій розвитку фармацевтичних компаній, окремі дослідження наводять докази того, що традиційна модель фармацевтичного бізнесу поступово заміщується новими підходами, зокрема й у зв'язку з тим, що стратегічні угоди не збільшують кількість схвалених препаратів і негативно впливають на зростання загального обсягу продажів. Крім того, міжнародні стратегії, орієнтовані на домашній регіон, позитивно впливають на загальний обсяг продажів, що свідчить про те, що реагування на місцеві медичні потреби є важливим для сталого зростання [31].

Pfizer Inc. є провідним гравцем у фармацевтичній та біотехнологічній галузях, пропонуючи ліки та вакцини для покращення стану здоров'я у світі, зокрема вакциною від Covid-19 під назвою "Pfizer-BioNTech". Ось деякі статистичні дані за 2021 рік, що підкреслюють успіх Pfizer [20]: дохід від продажів – 81,3 млрд дол. США; чистий прибуток – 21,9 млрд дол. США; ринкова капіталізація – понад 260 млрд дол. США; чисельність співробітників – 79,0 тис. осіб; діяльність у понад 50 країнах світу; понад 35 виробничих підрозділів; щорічні інвестиції у виробничі підрозділи дорівнює приблизно 1 млрд дол. США.

Ключовими висновками щодо успішності міжнародної стратегії розвитку Pfizer Inc. є [20]: постійний моніторинг конкурентів (наприклад, швидке освоєння технології ферментації для виробництва лимонної кислоти з подальшою глобальною експансією); активне інвестування у НДДКР; соціальна корпоративна відповідальність, зокрема соціальні проекти (наприклад, безкоштовне надання препарату «Дифлюкан» урядам 63 країн Африки, Азії, Карибського басейну та Латинської Америки для лікування грибкових інфекцій, які виникли в результаті ВІЛ/СНІДУ); постійне самовдосконалення та охоплення суміжних галузей (побудова дослідницьких центрів і розробка моделей надання медичних послуг;

аналіз можливостей використання продукту в інших сферах, ніж заплановано початково та ін.)

Міжнародна стратегія розвитку Roche визначається такими ключовими аспектами [29]: місія полягає у виявленні нових ліків і методів діагностики, а також на розробці інсайтів на основі даних, які сприяють розвитку медичної практики і поліпшують якість життя пацієнтів; підбір індивідуалізованого лікування для кожного пацієнта; використання партнерства (250 зовнішніх партнерів) в екосистемі охорони здоров'я, що дозволяє поєднувати найкращі зовнішні й внутрішні інновації; активне інвестування у НДДКР; увагу розвитку людського капіталу в цілому та кадрового резерву зокрема; корпоративна соціальна відповідальність шляхом створення цінності для всіх (сплата податків, якісне робоче середовище, якісні товари пацієнтам, забезпечення прибутків інвесторам).

Важливими характеристиками міжнародної стратегії розвитку AbbVie є [19]: зосередження на сталому зростанні та вирішенні глобальних проблем охорони здоров'я; розвиток послідовного потоку інноваційних нових лікарських засобів; розвиток людського капіталу всередині компанії; забезпечення лікарськими засобами пацієнтів по всьому світу; забезпечення прибутковості.

Ключовими аспектами міжнародної стратегії розвитку Novartis є [27]: переосмислення медицини для покращення якості й тривалості життя пацієнтів; створення високоякісних лікарських засобів на основі технологічного лідерства та новим підходам в доступі до них; концентрація на 5-ти основних терапевтичних напрямках (серцево-судинні захворювання; імунологія; неврологія; солідні пухлини; гематологія); використання технологічних платформ (хімія, біотерапія, радіоліганд, генна й клітинна терапія).

У свою чергу Merck у свої міжнародній стратегії розвитку користується такими принципами [26]: мобілізація для зростання шляхом посилення НДДКР; чіткі плани досягти продажів на рівні 25 млрд. євро до 2025 року з часткою технологічних рішень і медико-біологічних послуг, нових продуктів для охорони здоров'я; впровадження інновацій, діджиталізації та розподіл ресурсів, розширюючись по всьому світу в ключових регіонах, включаючи КНР.

Корпорація Johnson&Johnson у своїй міжнародній стратегії розвитку фокусується на таких аспектах [25]: зміна траєкторії здоров'я людства; створення інновацій, що покращують життя; створення довгострокової цінності у сфері охорони здоров'я, урахування інтереси пацієнтів, медичних працівників, співробітників, постачальників та інвесторів.

Отже, незважаючи на певну різноманітність у формулювання стратегій міжнародного розвитку фармацевтичних компаній, необхідно зазначити спільні для них риси: наголос на сталому розвитку; корпоративна соціальна відповідальність (у вигляді допомоги урядам і окремим групам населення); концентрація на інвестиціях у НДДКР; особлива увага екосистемі охорони здоров'я (академічний сектор та інші виробники); розвиток людського капіталу компанії.



Висновки до розділу 1

Стратегія – це наявність у компанії конкретних цілей і детального довгострокового плану, який з урахуванням відповідних власних можливостей і ресурсів та усіх чинників впливу зовнішнього середовища дає змогу досягти поставленої мети.

Класифікація міжнародних стратегій розвитку компаній включає такі види: міжнародна стратегія, що базується на тиражуванні однакової продукції в різних країнах з концентрацією виробництва в країні походження, а окремі виробничі філії та маркетингові відділи розміщуються в інших країнах; мультидержавна стратегія реалізується за умови пристосування продукції до різних ринків з концентрацією виробництва й маркетингу в різних країнах; глобальна стратегія передбачає, що виробництво та маркетинг концентруються в країнах, які характеризуються найменшими виробничими витратами; транснаціональна стратегія передбачає розподіл продуктів і знань між країнами з урахуванням економії від масштабу.

До міжнародних стратегій розвитку корпорацій належать різновиди стратегій транснаціоналізації, а саме ресурсорієнтовані; витратноорієнтовані та ринковоорієнтовані. Для реалізації стратегій транснаціоналізації можуть

використовуватися різні форми інвестування, включаючи інвестування «з нуля», трансплантацію, стратегічні альянси, а також злиття і поглинання.

Основними етапи виходу підприємства на зовнішні ринки є пробний експорт, екстенсивний експорт, інтенсивний експорт, експортний маркетинг, міжнародний маркетинг і глобальний маркетинг. Міжнародна стратегія розвитку передбачає свідому реалізацію підприємством усіх етапів виходу на міжнародні ринки з урахуванням специфіки види діяльності.

Глобальні фармацевтичні компанії у реалізації міжнародних стратегій розвитку керуються такими основними принципами: зростання, тобто компанія на міжнародному ринку має або зростати, або поступово припинити свою діяльність; органічне зростання є важливою характеристикою, яка означає, що компанія досягає зростання через внутрішні операції без залучення зовнішніх джерел, таких як злиття чи поглинання; активне використання вертикальної (об'єднання підприємств на різних етапах ланцюжка створення вартості) та горизонтальної (об'єднання підприємств на одній стадії ланцюжка створення вартості або виробництва) інтеграції є важливими стратегіями; компанії завжди готові до злиттів і поглинань; інтернаціоналізація та орієнтація на ринки, що розвиваються, є ключовими аспектами; глокалізація (поєднання глобалізації та локалізації) є стратегічним напрямком, що полягає в інтеграції місцевих (локальних) елементів у глобальні продукти.

Незважаючи на широке застосування злиття та поглинання як стратегії розвитку фармацевтичних компаній, окремі дослідження свідчать про те, що традиційна модель фармацевтичного бізнесу поступово замінюється новими підходами. Наприклад, виявлено, що стратегічні угоди не призводять до збільшення кількості схвалених препаратів і негативно впливають на загальний обсяг продажів. З іншого боку, міжнародні стратегії, спрямовані на задоволення медичних потреб у власному регіоні, мають позитивний вплив на загальний обсяг продажів, що підкреслює важливість відповідності місцевим медичним потребам для досягнення стійкого зростання.

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ АТ «ЛУБНИФАРМ»

2.1. Тенденції розвитку фармацевтичної індустрії в Україні та світі

Фармацевтична промисловість є одним з провідних, динамічних і високорентабельних секторів світової економіки та є своєрідним гарантом безпеки здоров'я населення у сфері профілактики та лікування захворювань. У 2020 р. на США припадало понад 45% глобального фармацевтичного ринку, сукупний дохід 50-ти найбільших фармацевтичних компаній склав 851 млрд дол. США, при цьому за ринковою капіталізацією транснаціональні корпорації США займали 6 з 10 перших місць (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Найбільші фармацевтичні компанії у світі за ринковою капіталізацією в 2020 році

Ранг	Назва	Ринкова капіталізація, млрд. дол. США	Країна походження
1	Johnson & Johnson (JNJ)	428,66	США
2	Roche (RHHBY)	320,41	Швейцарія
3	Pfizer (PFE)	219,39	США
4	Eli Lilly (LLY)	208,99	США
5	Novartis (NVS)	207,70	Швейцарія
6	AbbVie (ABBV)	202,60	США
7	Merck (MRK)	191,67	США
8	Novo Nordisk (NVO)	187,83	Данія
9	Astazeneca (AZN)	152,28	Об'єднане Королівство
10	Bristol-Myers Squibb (BMY)	145,80	США

Джерело: [22]

Цікавим є приналежність Німеччини, США та Бельгії в 2019 році одночасно до найбільших експортерів та імпортерів фармацевтичної продукції (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2

Найбільші країни-експортери та імпортери фармацевтичної продукції в 2019 році

Ранг	Країни-експортери		Країни-імпортери	
	Країна	Експорт, млрд дол. США	Країна	Імпорт, млрд дол. США
1	Німеччина	91,4	США	132,4
2	Швейцарія	84,8	Німеччина	59,4
3	США	55,7	Бельгія	47,3

Продовження таблиці 2.2

4	Бельгія	55,7	КНР	35,7
5	Ірландія	55,4	Нідерланди	33,5

Джерело: [22]

У цілому, під час карантинних обмежень COVID-19 доходи фармацевтичних підприємств зросли, і компанії збільшили свої інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР). Наприклад, швейцарська корпорація Roche Pharmaceuticals інвестувала близько 25% свого доходу у НДДКР, Merck – 28%, а Johnson & Johnson – 21% [2].

Обсяг світового фармацевтичного ринку (рецептурних препаратів) у 2021 році оцінювався в 1,062 трлн євро (1,257 трлн дол. США) у цінах франко завод. Північноамериканський ринок (США та Канада) залишився найбільшим у світі з часткою 49,1%, значно випередивши Європу, КНР та Японію (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура світового фармацевтичного ринку рецептурних препаратів у 2021 році

Регіон	Частка, %
Північна Америка (США, Канада)	49,1
Європа	23,4
КНР	9,4
Японія	6,1
Африка, Азія (крім КНР і Японії) та Австралія	8,4
Латинська Америка	3,7

Джерело: складено автором на основі [23]

У 2021 році на Північну Америку припало 49,1% світових фармацевтичних продажів порівняно з 23,4% на Європу.

Цікавою особливістю фармацевтичного ринку є поява групи країн “pharmerging”, що є поєднанням слів “pharmaceutical emerging industry”, що можна перекласти як фармацевтична галузь, яка розвивається. До цієї групи належить 21 країна зі швидкозростаючим фармацевтичним ринком, а саме Алжир, Аргентина, Бангладеш, Бразилія, Колумбія, Чилі, КНР, Єгипет, Індія, Індонезія, Казахстан, Мексика, Нігерія, Пакистан, Польща, Росія, Саудівська Аравія, Туреччина, Філіппіни, Чилі, Південна Африка та В’єтнам.

Продаж нових лікарських засобів, випущених у період 2016-2021 років, у США складає 64,4%, порівняно з 16,8%, що припало на європейський ринок (топ-5 ринків, до яких належать Франція, Німеччина, Італія, Іспанія та Об'єднане Королівство) (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Географічний розподіл (за основними ринками) продажів нових лікарських засобів, випущених у період 2016-2021 рр.

Регіон	Частка в продажу, %
США	64,4
Європа (топ 5)	16,8
Японія	6,0
Швидкозростаючі фармацевтичні ринки	3,2
Решта світу	9,6

Джерело: складено автором на основі [23]

За основними індикаторами фармацевтичної галузі ЄС приріст за 2000-2021 склав (табл. 2.5): виробництво – 172 млрд євро (135,3%), експорт – 474,1 млрд євро (521,6%), імпорт – 321,2 млрд євро (466,9%), торговий баланс – 152,9 млрд євро (691,9%), витрати на НДДКР – 23,7 млрд євро (133,1%), зайнятість – 283,5 тис осіб (50,9%), зайнятість у сфері НДДКР – 36,6 тис осіб (41,4%), загальна вартість фармацевтичного ринку за цінами франко завод – 165,6 млрд євро (185,2%), оплата лікарських засобів державними системами медичного страхування (тільки амбулаторне лікування) – 80,6 млрд євро (104,8%) (Табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Ключові показники фармацевтичної галузі ЄС у 2000, 2010, 2020, 2021 рр.

Роки	2000	2010	2020	2021	Приріст	Приріст, %
Виробництво, млрд євро	127,5	199,7	286,7	300,0	172,5	135,3
Експорт, млрд євро	90,9	276,4	509,8	565,0	474,1	521,6
Імпорт, млрд євро	68,8	204,8	347,1	390,0	321,2	466,9
Торговий баланс, млрд євро	22,1	71,5	162,7	175,0	152,9	691,9
Витрати на НДДКР, млрд євро	17,8	27,9	39,7	41,5	23,7	133,1
Зайнятість, тис. осіб	556,5	701,1	835,6	840,0	283,5	50,9
Зайнятість у сфері НДДКР, тис осіб	88,4	116,2	122,3	125,0	36,6	41,4
Загальна вартість фармацевтичного ринку за цінами франко завод, млрд євро	89,4	153,7	236,1	255,0	165,6	185,2

Продовження таблиці 2.5

Оплата лікарських засобів державними системами медичного страхування (тільки амбулаторне лікування), млрд євро	76,9	129,4	146,7	157,5	80,6	104,8
--	------	-------	-------	-------	------	-------

Джерело: розраховано й складено автором на основі [23]

Термін «генерик» широко використовується, але його визначення не завжди узгоджується між країнами. Генерики зазвичай випускаються виробником, який не є винахідником оригінального продукту, і випускаються на ринок, коли права на захист інтелектуальної власності вичерпані. У європейських країнах значна частина лікарських засобів на ринку є генериками (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Частка (оцінка – у %) генериків у вартості продажів на фармацевтичному ринку (у цінах виробника) у європейських країнах у 2020 році

Країна	Частка, %
Австрія	49,0
Бельгія	16,6
Болгарія	37,0
Хорватія	39,0
Чехія	26,0
Данія	35,5
Естонія	20,9
Фінляндія	23,0
Франція	19,5
Німеччина	23,0
Греція	26,0
Угорщина	36,8
Ірландія	17,2
Італія	67,6
Латвія	44,0
Литва	24,0
Нідерланди	22,5
Норвегія	22,5
Польща	58,0
Португалія	22,9
Румунія	21,0
Росія	31,6
Сербія	39,6
Словаччина	19,2

Продовження таблиці 2.6

Словенія	23,2
Іспанія	22,2
Швеція	23,4
Швейцарія	13,7
Туреччина	28,8
Об'єднане Королівство	28,0

Джерело: складено автором на основі [23]

Дистриб'юторські націнки, які, як правило, установлюються урядами, та ставки ПДВ суттєво відрізняються в різних країнах Європи. У середньому, приблизно третина роздрібною ціни ліків повертається дистриб'юторам (аптекам та оптовим чи гуртовим компаніям) і державі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Структура роздрібною ціни лікарського засобу, 2020 рік (%)

Партнер	Частка, %
Виробник	66,8
Оптові чи гуртові компанії	5,2
Аптека	17,4
Держава (ПДВ та інші податки)	10,6
Разом	100,0

Джерело: складено автором на основі [23]

У додатку Г наведено ставки податку на додану вартість (ПДВ), що застосовуються до лікарських засобів у європейських країнах станом на 1 січня 2022 року. Як можна побачити з таблиці ставки ПДВ на лікарські засоби, як правило, є набагато нижчими за стандартні ставки, наприклад, в Австрії стандартна ставка ПДВ складає 20%, у той час, як ставка ПДВ на ліки за рецептом і без нього складає 10%.

У 2020 році в Україні структура ринку лікарських засобів складалася з двох сегментів: аптечного та госпітального. Головна відмінність – рецептурний чи безрецептурний, а також засоби просування фармацевтичними компаніями: аптечний – робота з фармацевтами та інтегровані маркетингові комунікації, госпітальний – просування на цільову аудиторію лікарів. Аптечний (роздрібний) сегмент насамперед представлений аптечними мережами. 85% роздрібною ринку фінансується безпосередньо споживачами лікарських засобів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Структура ринку лікарських засобів в Україні в 2020 році

Сегмент	Грошове вираження		Натуральне вираження	
	Обсяг, млрд дол. США	Частка, %	Обсяг, млрд упаковок	Частка, %
Аптечний (роздрібний)	3,4	85	1,027	86
Госпітальний	0,6	15	0,173	14
Разом	4,0	100	1,2	100

Джерело: складено автором на основі [17]

У 2020 році відбулося перевищення обсягу аптечного сегменту, який було досягнуто в 2013 році до окупації Автономної Республіки Крим та частин Донецької та Луганської областей, що цілком логічним чином призвело до різкого падіння (табл. 2.9), проте загальний приріст за 2010-2020 рр. склав 72%, а середньорічний приріст у 2015-2020 рр. – 12,6%.

Таблиця 2.9

Обсяг аптечного ринку лікарських засобів в Україні в 2010-2020 рр., млрд дол. США

Роки	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Обсяг	1,9	2,4	2,8	3,2	2,5	1,9	2,0	2,3	2,7	3,3	3,4

Джерело: складено автором на основі [17]

Незважаючи на суворі карантинні обмеження, у 2020 році продовжилися основні тенденції на ринку, які були властиві останнім рокам, зокрема збільшення частки рецептурних та дороговартісних препаратів. Це призвело до більшого зростання ринку, ніж очікувалося (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Структура аптечних продажів в Україні за ціною та рецептом

Види ліків	Частка у грошовому вираженні, %		Частка у натуральному вираженні, %	
	2010	2020	2010	2020
Низька ціна	9	5	48	36
Середня ціна	29	21	33	35
Висока ціна	62	74	19	29
Разом	100	100	100	100
Рецептурні	46	38	65	58
Безрецептурні	54	62	35	42
Разом	100	100	100	100

Джерело: складено автором на основі [17]

У 2020 році обсяг госпітального сегменту не досяг рівня 2013 року (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Обсяг госпітального ринку лікарських засобів в Україні в 2010-2020 рр.,

млрд дол. США

Роки	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Обсяг	0,4	0,5	0,6	0,7	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4	0,5	0,6

Джерело: складено автором на основі [17]

Частка безрецептурних ліків зросла в госпітальному сегменті (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Структура госпітальних продажів в Україні за рецептом у грошовому

вираженні, %

Види ліків	Частка у грошовому вираженні, %	
	2010	2020
Рецептурні	47	38
Безрецептурні	53	62
Разом	100	100

Джерело: складено автором на основі [17]

Незважаючи на те, що споживання лікарських засобів на одну особу в Україні зросло в 2020 році на 7,9% у порівнянні з 2019 році, склавши 96 дол. США на рік, за цим показником все одно залишається набагато нижчим, ніж у інших країнах світу, наприклад, цей показник у 2019 році склав у Швейцарії – 789 дол. США, Ісландії – 751 дол. США, Бельгії – 698 дол. США, Канаді – 638 дол. США, Норвегії – 612 дол. США, Данії – 604 дол. США, Швеції – 518 дол. США, Італії – 429 дол. США, Португалії – 304 дол. США, Латвії – 275 дол. США, Угорщині – 223 дол. США, Чилі – 189 дол. США [17].

У більшості випадків (96%) лікарські засоби, що продаються в Україні, є генериками. Однак це зумовлено низьким рівнем доходів та купівельної спроможності населення, оскільки такі ліки мають меншу вартість і є еквівалентними оригінальним препаратам, тому сприяють покращенню доступності лікування (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Структура ринку лікарських засобів у грошовому вираженні в 2019 р., %

Країна	Інноваційні ліки, %	Генерики, %
Україна	6	94
Польща	49	51
Туреччина	69	31
Португалія	79	21
Норвегія	82	18
Фінляндія	83	17
Естонія	84	16

Джерело: складено автором на основі [17]

У 2020 р. продовжилася тенденція зростання частки лікарських засобів зарубіжного виробництва у грошовому вираженні. У натуральному частка впала, що свідчить про зростання середньої ціни упаковки зарубіжних препаратів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Структура аптечних продажів за місцем виробництва, 2010–2020 рр., %

Роки	Грошове вираження			Натуральне вираження		
	Українські, %	Зарубіжні, %	Разом, %	Українські, %	Зарубіжні, %	Разом, %
2010	28	72	100	67	33	100
2012	30	70	100	65	35	100
2014	32	68	100	70	30	100
2016	38	62	100	74	26	100
2018	38	62	100	71	29	100
2020	37	63	100	69	31	100

Джерело: складено автором на основі [17]

Імпорт ліків в Україну склав 1,969 млрд дол. США у 2020 р., що виявилось нижчим за показник 2010 року – 2,15 млрд дол. США. Структура імпорту ліків має такий вигляд: антибіотики – 0,255 млрд дол. США; гормони – 0,168 млрд дол. США, вітаміни – 0,099 млрд. дол. США, алкалоїди – 0,075 млрд дол. США, протималарійні активні речовини – 0,0002 млрд. дол. США, інші ліки – 1,373 млрд. дол. США. У структурі імпорту за країнами на першому місці була Німеччина – 370 млн дол. США, далі Індія – 222 млн дол. США, Франція – 163 млн дол. США, Італія – 160 млн дол. США, Іспанія – 69 млн дол. США, Об'єднане Королівство – 65 млн дол. США, Угорщина – 62 млн дол. США, Польща – 62 млн дол. США, Швейцарія – 52 млн дол. США, на інші країни припадало 633 млн дол. США.

Сукупний експорт ліків у 2020 році склав 235 млн дол. США, що на 54 млн дол. США перевищило показник 2010 року (181 млн дол. США). Структура експорту ліків мала такий вигляд: гормони – 19 млн дол. США, антибіотики – 14 млн дол. США, вітаміни – 10 млн дол. США, алкалоїди – 5 млн дол. США, інші – 187 млн дол. США. У структурі експорту за країнами переважали країни пострадянського простору: Узбекистан – 68 млн дол. США, Азербайджан – 22 млн дол. США, Казахстан – 20 млн дол. США, Білорусь – 18 млн дол. США, Молдова – 15 млн дол. США, Грузія – 13 млн дол. США, Ізраїль – 12 млн дол. США, Росія – 10 млн дол. США, Бразилія – 10 млн дол. США, Ірак – 9 млн дол. США, інші країни – 40 млн дол. США.

За результатами 2021 року загальний обсяг продажу всіх категорій товарів, що входять до «аптечного кошика», показав зростання на 20% у гривневому еквіваленті та 18,6% в доларовому еквіваленті порівняно з попереднім роком. Обсяги продажу в роздрібних цінах склали 136,8 млрд гривень або 5 млрд доларів США. У фізичному вимірі обсяги продажу склали 1,75 млрд упаковок, або збільшення на 0,9% [6].

Загалом, за підсумками 2022 року ринок роздрібної торгівлі лікарськими засобами відображає зниження на 6% порівняно з 2021 роком, хоча на початку року прогнозувався спад на рівні 17-29% через воєнний конфлікт. Прогнози на 2023 рік є досить оптимістичними, очікується зростання обсягів продажу лікарських засобів у національній валюті на 7% за песимістичним сценарієм та на 30% за оптимістичним сценарієм [28].

Нинішня фаза російсько-української війни спричинила зростання частки вітчизняних ліків на ринку. У січні 2023 року частка українських лікарських засобів у структурі споживання складала 37% у грошовому вираженні і 63% у натуральному. Станом на 31 січня 2023 року в Україні функціонує 17 021 аптека, що становить 82% від кількості, яка була до початку цієї фази війни; також продовжується консолідація роздрібного сегмента, і наразі топ-100 аптечних мереж контролюють 89% роздрібного обігу і мають 68% торгових точок. Частка

електронної торгівлі становить приблизно 9% від загального роздрібного ринку лікарських засобів, що відповідає рівню до 24 лютого 2022 року [16].

Позитивними перетвореннями до початку повномасштабного етапу війни РФ проти України стали [17]: 1) цифровізація охорони здоров'я (електронна система обліку пацієнтів; електронні рецепти; інтернет-торгівля лікарськими засобами; 2) цифровізація виробництва (цифровізація складських приміщень і виробничих ліній; електронний документообіг); 3) регуляторні новації (програма реімбурсації «Доступні ліки»; оцифрування взаємодії виробник-уряд; гармонізація нормативно-правових актів України із законодавством ЄС).

2.2. Пропозиції щодо покращення міжнародних стратегій розвитку АТ «ЛУБНИФАРМ», за сприяння Торгово-промислової палати України

Акціонерне товариство «ЛУБНИФАРМ» (далі – АТ «ЛУБНИФАРМ»), зареєстроване 13 серпня 1998 року, розташоване в Полтавській області. Статутний капітал компанії становить 12,3 млн. грн. Основними видами діяльності є виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів (КВЕД 21.20), виробництво парфумерно-косметичних засобів (КВЕД 20.42) і будівництвом інших споруд (КВЕД 42.99). АТ «Лубнифарм» включає 8 основних виробничих цехів, а також допоміжні цехи та дільниці, що обслуговують основне виробництво. У 2021 році середня чисельність штатних працівників складала 434 особи, а фонд оплати праці – 72,1 млн грн. [11].

Місією підприємства визначено «створення, виробництво й забезпечення споживачів якісними, ефективними й безпечними лікарськими засобами та медичними виробами, постійне підвищення й удосконалення рівня виробництва» [9]. Номенклатура лікарських засобів складається з понад 100 найменувань, проте на лише 10 основних припадає понад 37% обсягу виробництва в грошовому вимірі (додаток Д).

Основна сфера діяльності полягає у виробництві готових лікарських засобів, зокрема рідких лікарських засобів (настойки, екстракти, соки), м'яких лікарських форм (мазі, гелі, лініменти), олій, твердих лікарських форм (таблетки),

перев'язувальних матеріалів (бинти, серветки, пакети, відрізи), розчинів для ін'єкцій та води для ін'єкцій, фасованих лікарських трав і зборів, фіточаїв.

Станом на 31 грудня 2022 року первісна вартість основних (виробничих) засобів становила 251,4 млн грн., а знос склав 142,8 тис. грн., тобто 56,80% зносу (додаток Е). З точки зору керівництва АТ «ЛУБНИФАРМ» подальшому розвитку перешкоджають надмірне фіскальне навантаження у вигляді податку на прибуток та висока ціна на енергоносії, що негативно позначається на фінансових результатах підприємства (додаток Ж). Власні кошти АТ «ЛУБНИФАРМ» є основним джерелом фінансування капітальних вкладень. У стратегії розвитку передбачалося оновлення номенклатури продукції. На тлі фармацевтичних гігантів витрати на НДДКР за 2022 році в розмірі 2,1 млн. грн (тобто орієнтовно трохи більше 50 тис. дол. США) є абсолютно мізерними.

Основними загрозами діяльності АТ «ЛУБНИФАРМ» на думку представників підприємства є [11]:

1) Фіскальний тиск на виробників і постійні зміни в Податковому кодексі України, що стосуються адміністрування, методів розрахунків ставок податків, зборів і мита на імпорт сучасного обладнання, значно ускладнюють процес стратегічного планування діяльності компаній.

2) Відсутність середнього класу в Україні та незадовільна структура витрат українських домогосподарств – понад 80-85% витрат припадає на продукти харчування та послуги (включаючи оплату житлово-комунальних послуг), що значно обмежує купівельну спроможність населення.

3) Дефіцит та обмежений доступ до доступного кредитного ресурсу, необхідного для оновлення основних фондів, реалізації інноваційних та інвестиційних програм розвитку. Фактична відсутність державної підтримки галузі.

4) Ризики подальшої девальвації національної валюти.

5) Посилення конкурентного тиску з боку іноземних виробників (зокрема, Індії, країн Європи та інших).

б) Збереження високого рівня імпортозалежності виробничого процесу українських виробників, ризики погіршення фінансово-платіжної дисципліни основних контрагентів, що може призвести до дефіциту обігових коштів та збільшення тривалості оперативного циклу.

У зв'язку з негативним впливом нинішньої фази російсько-української війни значно зменшилися можливості АТ «ЛУБНИФАРМ» на провадження промоційної діяльності, яка відповідає загальному тренду в Україні, що позначився скороченням такої діяльності на 25%; підвищення частки віддалених комунікацій, яка досягла історичного максимуму в 27%, перевершивши показник пандемічного періоду (22%), з поступовим відновленням офлайн-заходів для лікарів та фармацевтів [16].

АТ «ЛУБНИФАРМ» необхідно звернути увагу на те, що, незважаючи на відключення електроенергії, середній час перегляду телебачення в 2022 році приблизно дорівнював рівню 2021 року й склав приблизно 5,5 годин на день, при цьому з точки зору привабливості лідерами серед телеглядачів були «Новий канал» (частка 9,8%), «СТБ» (5,3%), «ТЕТ» (4,2%), «2+2» (3,7%) та телемарафон «Єдині новини» (14%), при цьому на рекламу фармацевтичних засобів припадало 75% відсотків реклами на телебаченні [16].

Особливу увагу з точки зору просування власної продукції необхідно приділити саме великим містам, які за рахунок внутрішньо переміщених осіб зросли до 10,7 млн осіб. Одним зі шляхів активної реклами лікарських засобів АТ «ЛУБНИФАРМ» може стати відновлення взаємодії з терапевтами / сімейними лікарями, а також проведення просвітницької діяльності, збереження доступних цін на лікарські засоби, прозора інформація про препарати, а також гуманітарна допомога лікарськими засобами. Цілком зрозуміло, що будь-яка пряма або опосередкована співпраця з Російською Федерацією негативно впливає на імідж фармацевтичної компанії [16], тому АТ «ЛУБНИФАРМ» повинно утриматися та проводити постійний моніторинг усіх операцій з метою недопущення таких випадків.

З точки зору загального розвитку фармацевтичної галузі в цілому та АТ «ЛУБНИФАРМ» зокрема пріоритетними стратегічними напрямками повинні стати [13, с. 112]:

1) Технологічні інновації, включаючи нарощування інноваційного потенціалу галузі, прискорення впровадження інформаційно-комунікаційних технологій нового покоління в фармацевтичному виробництві та сприяння формуванню нових бізнес-моделей фармацевтичних виробників.

2) Співробітництво та кооперація, що охоплює покращення науково-технологічної та інноваційної співпраці між фармацевтичними компаніями, академічним та освітнім сектором, а також формування та зміцнення ланцюгів доданої вартості в Україні шляхом покращення технологічних та виробничих зв'язків між підприємствами.

3) Міжнародна співпраця, включаючи розширення наукового та промислового співробітництва з ЄС для розвитку технологій, кадрів, виробничих потужностей та забезпечення капіталу, а також створення привабливих умов для іноземних компаній для здійснення контрактних клінічних випробувань нових ліків та контрактного виробництва.

4) Підвищення якості та ефективності, включаючи збільшення відповідальності виробників за якість готової фармацевтичної продукції, вдосконалення системи стандартів якості та контролю за якістю й безпекою, а також покращення якості та ефективності проміжних хімічних і біологічних продуктів.

6) Імпортозаміщення та стабільність поставок на внутрішній ринок, включаючи освоєння виробництва важливих субстанцій (проміжних товарів) для фармацевтичного виробництва, забезпечення належного запасу ліків, поліпшення системи зберігання та розподілу ліків.

7) Вихід на зовнішні ринки, включаючи підвищення міжнародної конкурентоспроможності фармацевтичних товарів, створення стимулів для збільшення експорту та посилення позицій України на світовому ринку (високотехнологічних товарів).

8) Екологія та «зелена» фармацевтика, що охоплює попередження негативного впливу та зниження наслідків фармацевтичних відходів на людину та довкілля, контроль за належним поведінням з фармацевтичними відходами, покращення екологічності виробничо-технологічних систем заснованих на циркулярних принципах, зменшення споживання ресурсів та покращення екологічності хімічних сполук у фармацевтиці.

9) Розумне виробництво, включаючи збільшення рівня автоматизації та інформатизації процесу виробництва фармацевтичної продукції, використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, доповнена реальність, віртуальна реальність, цифрові програми, інтернет речей, блок-чейн, 3D-друк ліків, та органи на чіпах, для покращення ефективності та інноваційності виробництва фармацевтичних товарів.

Беручи до уваги досвід реалізації міжнародних стратегій розвитку глобальними корпораціями, в межах свого рівня можливостей АТ «ЛУБНИФАРМ» необхідно:

1) переглянути визначення своєї місії та загальної стратегії розвитку з імплементацією чіткого згадування про необхідність сприяння підприємством сталому розвитку, зокрема дотримання гендерної рівності, посилення прав і можливостей жінок і дівчат;

2) посилити корпоративну соціальну відповідальність підприємства, що повинно передбачати просвітницьку діяльність, впровадження заходів щодо стимулювання дотримання балансу між роботою та особистим життям працівників, забезпечення заходів безпеки під час воєнного стану;

3) у зв'язку з мінімальними обсягами витрат на НДДКР, яка спроможна виділити підприємство за рахунок власних коштів, АТ «ЛУБНИФАРМ» повинно активізувати діяльності в напрямку горизонтальної інтеграції з українськими виробниками фармацевтичної продукції та активне залучення до співпраці закладів вищої освіти та науково-дослідних установ з метою отримання синергії від компетенцій кожного з учасників і розподілу витрат і ризиків між представниками реального сектору економіку;

4) АТ «ЛУБНИФАРМ» доцільно використовувати стратегію транснаціоналізації, а саме ринково-орієнтований різновид. Ураховуючи структуру експорту лікарських засобів за розрізом окремих країн, сучасний етап війни спричинить зменшення або повну відсутність експортних операцій з пострадянськими країнами, зокрема Російською Федерацією, Білоруссю, Вірменією та Узбекистан. Єдиним перспективним ринком для посилення присутності є Ізраїль, який також представляє інтерес з точки зору залучення іноземних інвестицій української діаспори. За іншим класифікаційним критерієм це повинна стати міжнародна стратегія, тобто тиражування однакової продукції в різних країнах світу;

5) у зв'язку з високим ризиком та значними витратами реалізації міжнародної стратегії розвитку під час війни АТ «ЛУБНИФАРМ» доцільно створити стратегічні альянси з іншими українськими виробниками фармацевтичної продукції для здійснення інтенсивного експорту, при цьому на внутрішньому ринку можуть зберігатися конкуренто-партнерські відносини;

б) альтернативною стратегією є стратегія злиття та поглинання, при цьому, на сьогоднішній день, ураховуючи незначні фінансові ресурси, АТ «ЛУБНИФАРМ» може виступати виключно як об'єкт поглинання з боку фармацевтичних гігантів з ЄС, США або КНР. У випадку реалізації цієї стратегії доцільним є пошук партнерів саме з ЄС, що обумовлено євроінтеграційним вектором розвитку України та процесом поступової гармонізації законодавства.

Висновки до розділу 2

За основними індикаторами фармацевтичної галузі ЄС приріст за 2000-2021 склав: виробництво – 172 млрд євро (135,3%), експорт – 474,1 млрд євро (521,6%), імпорт – 321,2 млрд євро (466,9%), торговий баланс – 152,9 млрд євро (691,9%), витрати на НДДКР – 23,7 млрд євро (133,1%), зайнятість – 283,5 тис осіб (50,9%), зайнятість у сфері НДДКР – 36,6 тис осіб (41,4%), загальна вартість фармацевтичного ринку за цінами франко завод – 165,6 млрд євро (185,2%), оплата

лікарських засобів державними системами медичного страхування (тільки амбулаторне лікування) – 80,6 млрд євро (104,8%).

У більшості випадків (96%) лікарські засоби, що продаються в Україні, є генериками, вони мають меншу вартість і є еквівалентними оригінальних препаратів, тому сприяють покращенню доступності лікування. Активне використання генериків обґрунтовано низьким рівнем доходів та купівельної спроможності населення.

Сучасна фаза російсько-української війни спричинила зростання частки вітчизняних ліків на ринку. У січні 2023 року частка українських лікарських засобів у структурі споживання складала 37% у грошовому вираженні і 63% у натуральному. Станом на 31 січня 2023 року в Україні функціонує 17 021 аптека, що становить 82% від кількості, яка була до початку цієї фази війни; також продовжується консолідація роздрібного сегмента, і наразі топ-100 аптечних мереж контролюють 89% роздрібного обігу і мають 68% торгових точок. Частка електронної торгівлі становить приблизно 9% від загального роздрібного ринку лікарських засобів, що відповідає рівню до 24 лютого 2022 року.

Позитивними перетвореннями до початку повномасштабного етапу війни РФ проти України стали: цифровізація охорони здоров'я (електронна система обліку пацієнтів; електронні рецепти; інтернет-торгівля лікарськими засобами; цифровізація виробництва (цифровізація складських приміщень і виробничих ліній; електронний документообіг); регуляторні новації (програма реімбурсації «Доступні ліки»; оцифрування взаємодії виробник-уряд; гармонізація нормативно-правових актів України із законодавством ЄС.

АТ «ЛУБНИФАРМ» доцільно використовувати стратегію транснаціоналізації, а саме ринковоорієнтований різновид. У зв'язку з високою ризиковістю та значними витратами реалізації міжнародної стратегії розвитку під час війни АТ «ЛУБНИФАРМ» доцільно створити стратегічні альянси з іншими українськими виробниками фармацевтичної продукції для здійснення інтенсивного експорту, при цьому на внутрішньому ринку може зберігатися конкуренто-партнерські відносини. Альтернативною стратегією є стратегія злиття та поглинання, при

цьому на сьогодні, ураховуючи незначні фінансові ресурси, АТ «ЛУБНИФАРМ» може виступати виключно як об'єкт поглинання з боку фармацевтичних гігантів з ЄС, США або КНР. У випадку реалізації цієї стратегії доцільним є пошук партнерів саме з ЄС, що обумовлено євроінтеграційним вектором розвитку України та процесом поступової гармонізації законодавства.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегія – це наявність чітких цілей і детального довгострокового плану в компанії, який забезпечує досягнення поставленої мети, враховуючи власні можливості, ресурси та вплив зовнішнього середовища. Серед стратегій розвитку компаній виділяють: міжнародну стратегію, що полягає в тиражуванні однакової продукції в різних країнах та має концентрацію виробництва в країні походження, а також виробничі філії і маркетингові відділи в інших країнах. Мультидержавна стратегія передбачає пристосування продукції до різних ринків з розташуванням виробництва і маркетингу в різних країнах. Глобальна стратегія зосереджує виробництво та маркетинг у країнах з найнижчими виробничими витратами. Транснаціональна стратегія включає розподіл продуктів і знань між країнами з урахуванням економії від масштабу.

Міжнародні стратегії розвитку корпорацій у форматі транснаціоналізації мають ресурсорієнтовані, витратноорієнтовані і ринковоорієнтовані напрями. Для реалізації цих стратегій використовуються різні форми інвестування, такі як інвестування «з нуля», трансплантація, стратегічні альянси, злиття і поглинання. Основними етапами виходу підприємства на зовнішні ринки є пробний експорт, екстенсивний експорт, інтенсивний експорт, експортний маркетинг, міжнародний маркетинг і глобальний маркетинг. Міжнародна стратегія розвитку передбачає свідому реалізацію всіх цих етапів виходу на міжнародні ринки з урахуванням особливостей конкретної галузі, зокрема в фармацевтичній сфері.

При реалізації міжнародних стратегій розвитку глобальні фармацевтичні компанії керуються такими ключовими принципами: 1) обов'язкове зростання: компанії мають зростати на міжнародному ринку або поступово виходити з бізнесу, якщо не здатні конкурувати з більш інноваційними підприємствами; 2) органічне зростання: компанії прагнуть досягати зростання через внутрішні операції, не вдаючись до злиття або поглинань; 3) вертикальна й горизонтальна інтеграція: компанії активно використовують об'єднання підприємств на різних етапах ланцюжка створення вартості або на одній стадії виробництва; 4) готовність до

злиттів і поглинань: компанії завжди готові до проведення злиттів та поглинань; 5) інтернаціоналізація та концентрація на ринках, що розвиваються: фармацевтичні компанії активно розширюють свою присутність на міжнародних ринках і зосереджуються на ринках, що розвиваються; 6) глокалізація: фармацевтичні компанії поєднують глобальні та локальні елементи для створення глобальних продуктів з урахуванням місцевих особливостей.

За основними індикаторами фармацевтичної галузі ЄС приріст за 2000-2021 склав: виробництво – 172 млрд євро (135,3%), експорт – 474,1 млрд євро (521,6%), імпорт – 321,2 млрд євро (466,9%), торговий баланс – 152,9 млрд євро (691,9%), витрати на НДДКР – 23,7 млрд євро (133,1%), зайнятість – 283,5 тис осіб (50,9%), зайнятість у сфері НДДКР – 36,6 тис осіб (41,4%), загальна вартість фармацевтичного ринку за цінами франко завод – 165,6 млрд євро (185,2%), оплата лікарських засобів державними системами медичного страхування (тільки амбулаторне лікування) – 80,6 млрд євро (104,8%).

АТ «ЛУБНИФАРМ» доцільно використовувати стратегію транснаціоналізації, а саме ринковоорієнтований різновид. У зв'язку з високою ризиковістю та значними витратами реалізації міжнародної стратегії розвитку під час війни АТ «ЛУБНИФАРМ» доцільно створити стратегічні альянси з іншими українськими виробниками фармацевтичної продукції для здійснення інтенсивного експорту, при цьому на внутрішньому ринку може зберігатися конкурентно-партнерські відносини. Альтернативною стратегією є стратегія злиття та поглинання, при цьому на сьогодні, ураховуючи незначні фінансові ресурси, АТ «ЛУБНИФАРМ» може виступати виключно як об'єкт поглинання з боку фармацевтичних гігантів з ЄС, США або КНР. У випадку реалізації цієї стратегії доцільним є пошук партнерів саме з ЄС, що обумовлено євроінтеграційним вектором розвитку України та процесом поступової гармонізації законодавства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безрукова Н.В. Навчальний посібник «Міжнародний менеджмент» / Н.В. Безрукова, В.А. Свічкарь. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 124 с.
2. Войтко С. В., Корольова С. Г. Економічний огляд ситуації на світовому ринку фармацевтичної продукції під впливом карантинних обмежень COVID-19. *Ефективна економіка*. 2021. № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9591>.
3. Гончаренко Д. О. Теоретичні підходи та методологічні засади розвитку фармацевтики України в умовах європейської інтеграції. *БізнесІнформ*. 2021. № 5. С.194-201 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-194-201>.
4. Заяць О. І., Гошпер В. І. Міжнародні бізнес стратегії промислових підприємств. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2021. Вип. 6 (67). С. 20-24. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://doi.org/10.32847/business-navigator.67-3>.
5. Камінська Т. М. Послуги міжнародного бізнес-консалтингу на фармацевтичному ринку України. *Економічна теорія та право*. 2021. № 3 (46). С. 57-72. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/09/57-72.pdf>.
6. Кірсанов Д. Аптечний продаж за підсумками 2021 р.: фармринок продовжує зростання, перевищуючи очікування експертів. *Інтернет-газета Аптека.ua*. 2022. № 02. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.apteka.ua/article/625683>.
7. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/77994/44-Lipych.pdf?sequence=1>.
8. Міжнародний бізнес: навч. посібник. / під заг. ред. Т. В. Орехової. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. 425 с.

9. Офіційний сайт АТ «ЛЮБНИФАРМ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://lubnypharm.com/>
10. Прушківська Е. В., Авраменко К. О. Інноваційні стратегії розвитку міжнародних компаній в умовах глобалізації. *Економічний вісник*. 2020. № 4. С. 28-35 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.028>
11. Публічна інформація АТ «ЛЮБНИФАРМ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://lubnypharm.com/publicinformation>
12. Ринейська Л. С. Інституційне середовище формування міжнародних стратегій економічного розвитку в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2018. № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/70.pdf
13. Саліхова О., Гончаренко Д. Виклики COVID-19 фармацевтичній промисловості: відповіді ЄС та України. *Економіка і прогнозування*. 2021, № 3. С. 93-117. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://eip.org.ua/docs/EP_21_3_93_uk.pdf
14. Сафарян І. А. Перспективи розвитку міжнародних партнерських відносин підприємств на фармацевтичному ринку України. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 3. С. 163-169 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://surl.li/heerq>
15. Тарасенко С. В. Міжнародний бізнес : навчальний посібник / С. В. Тарасенко, Ю. М. Петрушенко. Суми : Сумський державний університет, 2021. 222 с.
16. Фармапогляд–2023: промоція та реклама воєнного часу. *Інтернет-газета Аптека.ua*. 2023. № 10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.apteka.ua/article/660603>.
17. Фармацевтика України 2021. *Інфографічний довідник* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.darnitsa.ua/api/pharmadirectory/pharmacevtyka-ukrainy-2021/120ua.pdf>.
18. Шандрівська О. С., Цветковська А. В. Дослідження фармацевтичного ринку України: у фокусі концентрація ринку. *Вісник Національного університету*

«Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2022. № 1 (9). С. 56-68 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27443/220198verstka-58-70.pdf>.

19. AbbVie Strategy [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.abbvie.pr/our-company/strategy.html>.

20. Alonso T. How Pfizer became the leader in PHARMA & BIOTECH. Strategy Factory by Cascade [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.cascade.app/studies/pfizer-strategy-study>.

21. Çilhoroz Y., Songur C., Gözlü M., Konca M. Mergers and acquisitions in pharmaceutical industry as a growth strategy: an investigation upon practice. *International Journal of Business and Management*. 2016. Vol. IV(3), pp. 1-12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://iises.net/international-journal-of-business-management/publication-detail-798>.

22. Deshmukh A., Eason R. Visualizing the World's Biggest Pharmaceutical Companies. *Visual Capitalist*. September 17, 2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.visualcapitalist.com/worlds-biggest-pharmaceutical-companies/>.

23. European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations. The Pharmaceutical Industry in Figures. Key Data 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.efpia.eu/media/637143/the-pharmaceutical-industry-in-figures-2022.pdf>.

24. Hodgson V. M., Hoque M. E. The growth strategies of a global pharmaceutical company: a case study of Aspen Pharmacare Holdings Limited. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. 15(11), pp. 248-259. DOI:10.21511/ppm.15(1-1).2017.12.

25. Johnson & Johnson Strategy [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.jnj.com/about-jnj/policies-and-positions/esg-strategy>.

26. Merck&Co Strategy [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.merckgroup.com/en/company/strategy-and-values.html>.

27. Novartis Strategy [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.novartis.com/about/strategy>.
28. Proxima Research : website. Ukrainian pharmaceutical market trends in 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://proximaresearch.com/ua/ua/>.
29. Roche Strategy [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.roche.com/about/strategy/#13ca2ca8-cb7a-4209-9098-33fa3c96d96c>.
30. Sai D. V., Sevruk I. M., Tunitska J. M. Competitive strategies in retail industry: development and implementation in conditions of modest economic growth. *Scientific bulletin of Polissia*. 2018/ # 1 (13). Part 2. P. 183-190 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/16270/183-190.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
31. Teramae F., Makino T., Lim Y., Sengoku S., Kodama K. Impact of Research and Development Strategy on Sustainable Growth in Multinational Pharmaceutical Companies. *Sustainability* 2020. 12, 5358; doi:10.3390/su12135358.

ДОДАТКИ

Додаток А

Сучасні інноваційні міжнародні стратегії розвитку

Тип стратегії	Характеристика	Приклад	Зміст
Традиційна	фактична відсутність будь-яких радикальних технологічних змін у компанії	ресторанний або готельний бізнес, автосервіс, будівельна індустрія	форма та якість продукції буде постійно удосконалюватися попри задоволення попиту на поточній технологічній базі
Залежна	залежність від політики компаній, які займають позицію «материнських»	субпідрядні компанії будівельного бізнесу та агросектору	компанії самостійно забезпечують високу якість роботи та гнучкість в пристосуванні до нових ринків збуту та технологій не здійснюючи певного інноваційного пошуку
Змішана	здійснюється на основі двох комплексних факторів: інноваційних можливостей та інноваційних цілей	використовується холдинговими компаніями	застосовується для компаній, які працюють у різних сферах бізнесу і на різних ринках. Кожна обирає свою стратегію, що підлаштовується під конкретного споживача та сферу діяльності
Опортуністична	відсутність у компанії власної науково-технічної діяльності	легка та харчова промисловості, ресторанний, туристичний бізнес, автоперевезення, роздрібна торгівля	орієнтація на продукт – лідер на ринку, що при цьому не потребує високих витрат на НДДКР
Оборонна	оптимізація у виробничому процесі співвідношення «ви-трати-випуск»	машинобудівна та автомобілебудівна галузі, харчова індустрія	концепція полягає в утриманні конкурентних позицій на існуючих ринках, при цьому не претендуючи на домінування
Імітаційна	пов'язано із копіюванням технології виробництва продукції компаній-новаторів, які є лідерами на ринку	харчова та легка промисловості, виробництво фармацевтичної продукції та побутової техніки.	реалізація продукції компаніями, які не є новаторами у випуску на ринок певних нововведень, вони долучаються до їх виробництва шляхом придбання ліцензій у підприємств-лідерів
Наступальна	створення і впровадження нових продуктів, та можливостей на ринку, за рахунок найвищого рівня інноваційного процесу	великі і малі інноваційні компанії, автомобілебудування, ІТ-сфера, при виробництві програмного забезпечення, ноутбуків, мобільних телефонів	стратегія є можливістю для оптимального поєднання дешевих ресурсів та технологічності виробництва для підприємств імітаторів

Джерело: [10, с. 31-32]

Мотиви виходу підприємства на зовнішні ринки

Спонукальні мотиви	Стримувальні мотиви
1. Рішення про розміщення капіталів за кордоном може бути зумовлене рівнем розвитку внутрішнього ринку, який характеризується насиченістю товарів, зростанням конкуренції, залежністю від посередницької торгівлі, збільшенням витрат на екологічний захист та труднощами у дотриманні соціального законодавства.	1. Рівень прибутку від зовнішньоекономічної діяльності може виявитися значно нижчим, ніж планувалося, через нестабільність економічної або політичної ситуації за кордоном
2. Внутрішній ринок характеризується обмеженими можливостями розширення та відносно низьким потенціалом зростання.	2. Модифікація товару для відповідності його вимогам закордонного ринку може виявитися занадто витратною
3. Подолання залежності від внутрішнього ринку, сезонних коливань попиту та розсіювання ризиків шляхом завоювання закордонних ринків	3. Проникнення й закріплення на закордонному ринку буде вимагати значних коштів
4. Скорочення витрат виробництва за рахунок кращого використання виробничих потужностей, зменшення податкових платежів, у тому числі шляхом виробництва продукції за кордоном	4. Застосування урядом країни-імпортера нетарифних бар'єрів на шляху експортованого товару поставить під загрозу бізнес на цьому ринку
5. Продовження життєвого циклу товару	
6. Використання державних програм сприяння, які діють у своїй країні чи за кордоном	
7. Підвищення ефективності збутової діяльності шляхом посилення ринкових позицій на основі створення відділень, філій, дочірніх підприємств, розширення мережі сервісних пунктів тощо	
8. Компенсація коливань валютного курсу шляхом організації паралельного виробництва й збуту у відповідних країнах	
9. Подолання тарифних та нетарифних бар'єрів шляхом організації закордонного виробництва	
10. Підвищення престижу підприємства на національному ринку як суб'єкта міжнародних економічних відносин	

Джерело: складено автором на основі [7, с. 147]

Вплив стратегічних орієнтирів розвитку на організаційну форму партнерських відносин підприємств фармацевтичної галузі

Виробники лікарських засобів в Україні	Стратегічні орієнтири розвитку міжнародних партнерських відносин українських підприємств	Чинники, що впливають на вибір форми партнерських відносин підприємств	Організаційна форма партнерських відносин підприємств
Вітчизняні виробники лікарських препаратів	Удосконалення системи управління якості продукції відповідно до вимог GMP та впровадження менеджменту якості		Створення стратегічних альянсів з метою реалізації великих наукових проєктів, угоди щодо спільного просування продуктів і використання збутових мереж
Східноєвропейські виробники	Розширення присутності на локальних ринках, гнучкість і мобільність виробництва	Економіко-політична нестабільність у країні; відсутність реальних реформ у системі охорони здоров'я; консолідація	Угоди зі збуту продукції, середньострокова співпраця з виділенням робочих груп
Нові генеричні компанії	Розширення продуктового портфеля за рахунок перспективних генеричних препаратів	компаній-виробників лікарських засобів; непрозорість системи реєстрації лікарських препаратів;	Обмін патентами та ліцензіями, виробнича кооперація на основі технологічного циклу
Інноваційні виробники	Формування гнучкої цінової політики, збільшення обсягів продаж і частки ринку за рахунок нової продукції	відсутність системних інвестицій у галузь тощо	Спільні підприємства для розроблення й збуту продукції
Нішеві компанії	Розроблення нових технологічних напрямків роботи, удосконалення маркетингових технологій у сфері просування продукції		Угоди зі збуту та дистрибуції продукції

Джерело: складено автором на основі [14, с. 167]

Додаток Г

Ставки податку на додану вартість на лікарські засоби в європейських країнах станом на 1 січня 2022 року

Країна	Стандартна ставка ПДВ, %	ПДВ на лікарські засоби, %	
		за рецептом	без рецепту
Австрія	20	10	10
Бельгія	21	6	6
Болгарія	20	20	20
Хорватія	25	5	5
Кіпр	19	5	5
Чехія	21	10	10
Данія	25	25	25
Естонія	20	9	9
Фінляндія	24	10	10
Франція	20	2,1	10
Німеччина	19	19	19
Греція	24	6	6-13
Угорщина	27	5	5
Ісландія	24	24	24
Ірландія	23	0-23	0-23
Італія	22	10	10
Латвія	21	12	12
Литва	21	5	21
Люксембург	17	3	3
Мальта	18	0	0
Нідерланди	21	9	9
Норвегія	25	25	25
Польща	23	8	8
Португалія	23	6	6
Румунія	19	9	19
Росія	20	10	10
Сербія	20	10	10
Словаччина	20	10	20
Словенія	22	9,5	9,5
Іспанія	21	4	4
Швеція	25	0	25
Швейцарія	7,7	2,5	2,5
Туреччина	18	8	8
Об'єднане Королівство	20	0-20	20

Джерело: [23]

Інформація про обсяги виробництва основних видів продукції в 2021 році

№ з/п	Основні види продукції	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис. грн)	у відсотках до всієї виробленої продукції
1	ВАЛІДОЛ-Л УБНИФАРМ, таблетки №10	1972,610	17153,5	3,13
2	ГЛОДУ НАСТОЙКА, 100 мл	3252,803	36960	6,75
3	ДИМЕКСИД, рідина 100мл	138,635	10463,7	1,91
4	МЕНОВАЗИН, розчин для зовнішнього застосування, спиртовий по 100 мл у флаконах	615,560	23496,9	4,29
5	МЕТРОНІДАЗОЛ, таблетки №10x2	364,386	18021,7	3,29
6	РОТОКАН, екстракт 55 мл	265,625	16451,3	3
7	СЕНАДЕКСИН, таблетки у блістерах	847,320	10369,6	1,89
8	СЕРВЕТКИ, 16x14 (17 тип марлі)	1181,820	16411,9	3
9	ФТАЛАЗОЛ, таблетки у блістерах	301,980	11324,3	2,07
10	ЦИТРАМОН-ФОРТЕ, таблетки №100 (10x10) у блістерах, у пачках	188,021	42255,6	7,72
	РАЗОМ	9128,76	202908,5	37,05

Джерело: складено автором на основі [11]

Баланс АТ «ЛУБНИФАРМ» (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 р.

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	336	421
первісна вартість	1001	504	709
накопичена амортизація	1002	(168)	(288)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 179	3 150
Основні засоби	1010	94 153	108 628
первісна вартість	1011	210 434	251 429
знос	1012	(116 281)	(142 801)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	37	37
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 758	5 172
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	100 463	117 408
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	66 748	123 882
Виробничі запаси	1101	24 520	54 590
Незавершене виробництво	1102	1 813	1 469
Готова продукція	1103	40 403	67 811
Товари	1104	12	12
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	93 611	71 060
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	31 658	6 904
з бюджетом	1135	6 558	11 409
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 344	3 689

Продовження додатку Е

Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 821	8 734
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	5 821	8 734
Витрати майбутніх періодів	1170	1 516	1 154
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	8	162
Усього за розділом II	1195	207 264	226 994
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	307 727	344 402
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12 288	12 288
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	122 797	122 797
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	3 072	3 072
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	88 538	129 243
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	226 695	267 400
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0

Продовження додатку Е

Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	64 124	63 909
розрахунками з бюджетом	1620	1 879	3 467
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 229	2 731
розрахунками зі страхування	1625	797	791
розрахунками з оплати праці	1630	2 820	3 199
одержаними авансами	1635	130	1 028
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	2 859	3 999
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	8 423	609
Усього за розділом III	1695	81 032	77 002
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	307 727	344 402

Джерело: складено автором на основі [11]

Звіт про фінансові результати АТ «ЛУБНИФАРМ» (Звіт про сукупний дохід)

за 2022 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	427 964	403 158
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(310 409)	(264 147)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	117 555	139 011
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	5 009	3 289
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(14 446)	(12 763)
Витрати на збут	2150	(41 356)	(93 141)
Інші операційні витрати	2180	(17 122)	(7 849)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	49 640	28 547
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0

Продовження додатку Ж

Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	49 640	28 547
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-8 935	-5 183
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	40 705	23 364
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	40 705	23 364

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	211 941	178 118
Витрати на оплату праці	2505	67 637	56 204
Відрахування на соціальні заходи	2510	20 522	11 406
Амортизація	2515	27 409	26 619
Інші операційні витрати	2520	62 081	115 502
Разом	2550	389 590	387 849

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	104 494	104 494
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	104 494	104 494
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	38 954 390,0000	223,591790
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	38 954 390,0000 00	223,591790
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Джерело: складено автором на основі [11]

