

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
Економічний факультет  
Кафедра міжнародної економіки та маркетингу**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА  
«Стратегії виходу українських фармацевтичних компаній на ринок країн  
Північної Америки»**

Студентки II курсу заочної форми  
навчання спеціальності 051 «Економіка»  
освітньо-професійної програми  
«Міжнародна економіка»  
Третяк Карини Степанівни  
Науковий керівник: к.е.н., ас. Дербеньова Яна Валеріївна

Засвідчую, що в цій дипломній роботі немає запозичень із праць інших авторів  
без відповідних посилань

Студентка

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням  
кафедри міжнародної економіки від «26» квітня 2023 р., протокол №2.

В.о. завідувача кафедри \_\_\_\_\_ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ – 2023 р.

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 95 сторінок, 28 таблиць, 8 рисунків, список літератури з 77 найменувань, 8 додатків.

### СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ НА РИНОК КРАЇН ПІВНІЧНОЇ АМЕРИКИ

Предметом дослідження є сукупність організаційно-методичних засад обґрунтування стратегії виходу українських фармацевтичних компаній на ринок країн Північної Америки на прикладі ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця».

Об'єктом дослідження є стратегія виходу українських фармацевтичних компаній на ринок країн Північної Америки.

Метою дипломної роботи є виокремлення теоретичних підходів та методичних прийомів для розробки практичних методів для того, аби вдосконалити стратегічні плани фармацевтичних компаній на вихід в ринкове середовище країн Північної Америки на прикладі ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця».

Завданнями роботи є:

- виокремити економічну сутність поняття «стратегія виходу на зарубіжні ринки»;

- виділити ознаки створення формування стратегічного плану для виходу компанії на зарубіжні ринки;

- структурувати методичні підходи до оцінки ефективності стратегії виходу на зарубіжні ринки;

- провести порівняльний аналіз бізнес-середовища ринку Канади та Мексики для українських фармацевтичних компаній;

- проаналізувати конкурентні позиції ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на фармацевтичному ринку Канади;

- виявити особливості споживчих мотивацій на фармацевтичному B2B ринку;

- розробити стратегію виходу ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на фармацевтичний ринок Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії;

- провести оцінку економічної ефективності стратегії виходу ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на ринок Канади.

Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у розробці стратегії виходу українських фармацевтичних компаній на ринок країн Північної Америки на матеріалах ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця».

Одержані результати можуть бути використані для впровадження стратегії виходу вітчизняних виробників фармацевтичних виробів закордон.

**Рік виконання роботи:** 2023 р.

**Рік захисту дипломної роботи:** 2023 р.

## ABSTRACT

The thesis contains 95 pages, 28 tables, 8 figures, a bibliography of 77 titles, 8 appendices.

### **STRATEGIES FOR UKRAINIAN PHARMACEUTICAL COMPANIES TO ENTER THE MARKET OF NORTH AMERICAN COUNTRIES**

**The subject of the study** is a set of organizational and methodological principles for substantiating the strategy of Ukrainian pharmaceutical companies entering the market of North American countries on the example of PJSC "Pharmaceutical Company "Darnytsia".

**The object of the study** is the strategy of Ukrainian pharmaceutical companies to enter the North American market.

**The aim of the thesis** is to highlight theoretical approaches and methodological techniques for the development of practical methods in order to improve the strategic plans of pharmaceutical companies for entering the market environment of North American countries using the example of PJSC "Pharmaceutical Company "Darnytsia".

**The tasks of the work** are:

- distinguish the economic essence of the concept of "strategy of entering foreign markets";
- to highlight the signs of the formation of a strategic plan for the company's entry into foreign markets;
- to structure methodical approaches to assessing the effectiveness of the strategy of entering foreign markets;
- conduct a comparative analysis of the Canadian and Mexican market business environment for Ukrainian pharmaceutical companies;
- to analyze the competitive position of PJSC "Pharmaceutical Company "Darnytsia" on the pharmaceutical market of Canada;
- to reveal the peculiarities of consumer motivations in the pharmaceutical B2B market;
- to develop a strategy for the exit of PJSC "Pharmaceutical Company "Darnytsia" to the pharmaceutical market of Canada in the conditions of war and the post-pandemic period;
- to assess the economic efficiency of the strategy of entering the Canadian market of PJSC "Pharmaceutical Company "Darnytsia".

**The practical significance of the obtained results** of the master's qualification work consists in the development of a strategy for the entry of Ukrainian

pharmaceutical companies into the market of North American countries based on the materials of PJSC "Pharmaceutical Company "Darnytsia".

The obtained results can be used to implement the exit strategy of domestic manufacturers of pharmaceutical products abroad.

**Year of performance: 2023.**

**Year of thesis defense: 2023.**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ КОМПАНІЇ НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ.....	9
1.1. Економічна сутність поняття «стратегія виходу на зарубіжні ринки» .....	9
1.2. Етапи та фактори формування стратегії виходу компанії на зарубіжні ринки .....	15
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегії виходу на зарубіжні ринки.....	19
РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКУ КРАЇН ПІВНІЧНОЇ АМЕРИКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ.....	21
2.1. Порівняльний аналіз бізнес-середовища ринку Канади та Мексики для українських фармацевтичних компаній.....	21
2.2. Конкурентні позиції ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на фармацевтичному ринку Канади.....	41
2.3. Особливості споживчих мотивацій на фармацевтичному B2B ринку .....	52
РОЗДІЛ III. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ НА РИНОК КРАЇН ПІВНІЧНОЇ АМЕРИКИ .....	58
3.1. Розробка стратегії виходу ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на фармацевтичний ринок Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії .....	58
3.2. Оцінка економічної ефективності стратегії виходу ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на ринок Канади.....	67
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Кожна фармацевтична компанія на початку свого поступового розвитку та налагодженої ділової активності розпочинає поширювати свої господарські зв'язки на більш ширші горизонти та ставить перед собою завдання виходу на зовнішні ринки, що своєю чергою потребуватиме відповідної стратегії. Формування даної концепції виходу на зовнішній ринок має свої особливі етапи, які повинні враховувати стандарти міжнародного значення, законодавчі інститути, традиційні норми багатьох країн, корпоративних та ринкових структур, які є основою для виходу на інші ринки. міжнародні стандарти, закони, традиції країн, корпорацій і ринків. Стратегічний план виходу в ринковий простір має будуватись на принципах, в основу яких покладена стратегія загального значення, яка відбувається за рахунок особистих формуючих інструментів та аналізуючих компонентів. До них входять: методи просування продукції, експорту продукції, аналізу продукції, та інше. Кожне підприємство або компанія на початку свого активного розвитку та стабільної підприємницької діяльності здійсню розширення економічних зв'язків, які допоможуть вийти на зовнішній ринок без труднощів. Для зменшення ризиків невдалого виходу українських фармацевтичних компаній на ринок країн Північної Америки є основним це моделювання різних моделей для того, аби просунути продукцію на ринок та сформуванню певну стратегію, яка б мала на меті тактичний підхід до реалізації даного продукту в ринкових умовах. Але як показує практика більшість компаній не беруть до уваги стратегічні плани для просування на ринок нової продукції, але водночас цей метод був би актуальним для будь-якої компанії та забезпечив би економічний успіх в ринкових умовах. Сьогодні ринок міжнародної торгівлі має на меті створення та забезпечення сприятливих умов для розвитку вітчизняних підприємств будь-якої галузі. Основним моментом на міжнародному ринку є дуже жорстка конкуренція між підприємствами різних галузей, тому вихід на зовнішній ринок обумовлюється використанням

виключно сучасних методів управління підприємством. Виходячи з вищезазначеного саме проблема розробки та формування стратегії виходу на зовнішній ринок є актуальною на сьогоднішній момент та має на меті використання його на практиці.

Узагальнення наукових праць з питань розроблення стратегії виходу українських фармацевтичних компаній на ринок країн Північної Америки присвячено наукові праці таких авторів як: Атаманчук Ю. М. [5], Балан В. Г. [7], Білоус А. О. [10], Васюк Т. В. [14], Довбня С. Б. [75], Зверяков М. І. [21], Ковтун Е. О. [25], Кондратенко Н. О. [29], Кузьмін О. Є. [32], Піддубна Л. І. [38], Фірсова С. Г. [41], Харчук Т. В. [43] та інші.

**Метою даної кваліфікаційної роботи** є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегій виходу компаній фармацевтичної галузі України на міжнародні ринки.

Для того аби виконати поставлену мету необхідно сформувані основні завдання, які сприятимуть вирішенню даних проблем:

- виокремити економічну сутність поняття «стратегія виходу на зарубіжні ринки»;
- виділити ознаки створення формування стратегічного плану для виходу компанії на зарубіжні ринки;
- структурувати методичні підходи до оцінки ефективності стратегії виходу на зарубіжні ринки;
- провести порівняльний аналіз бізнес-середовища ринку Канади та Мексики для українських фармацевтичних компаній;
- проаналізувати конкурентні позиції ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на фармацевтичному ринку Канади;
- виявити особливості споживчих мотивацій на фармацевтичному B2B ринку;
- розробити стратегію виходу ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на фармацевтичний ринок Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії;

– провести оцінку економічної ефективності стратегії виходу ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на ринок Канади.

**Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра** міжнародна ринкова діяльність українських фармацевтичних компаній.

**Предмет дослідження кваліфікаційної роботи магістра** – стратегії виходу українських фармацевтичних компаній на міжнародні ринки.

**Методичне забезпечення для проведення дослідження вимагає наступне:** формування теоретико - порівняльного аналізу, фінансового обґрунтування, економічних розрахунків, практичних досліджень та навичок, графічних малюнків та таблиць, логічних ланцюгів, утворення нових методів для теоретичних основ наукового значення для того аби здійснити входження українських фармацевтичних компаній на ринок країн Північної Америки.

**Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційної роботи магістра** полягає у розробці стратегії виходу українських фармацевтичних компаній на ринок країн Північної Америки на матеріалах ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця».

## **РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ КОМПАНІЇ НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ**

### **1.1. Економічна сутність поняття «стратегія виходу на зарубіжні ринки»**

Економічний розвиток на даному етапі характеризується тим, що основними учасниками на ньому є національні виробники. Виставлення рамок для діяльності вітчизняних компаній є лише межами внутрішнього ринку, що наразі не дозволяє їм повністю розкрити свої маркетингові та виробничі можливості. Окрім цього, входження підприємств на зовнішні ринки дає мотивацію національним підприємствам удосконалювати свої бізнес-стратегії, впроваджувати нові технологічні процеси, а також підвищувати якість товарів та послуг, для того, аби бути конкурентоспроможними серед інших підприємств.

На сьогоднішній день для того аби підлаштуватися під вітчизняні товаровиробники треба пройти певні труднощі та проблеми, які супроводжуються несформованою до кінця системою фінансових розрахунків, а також розхідністю договірної бази транспортної та ринкової системи на основі практики регулювання митних процедур і оподаткування [15, с. 148]. Усі ці наведені вище приклади, формують уявлення про те, що ЗЕД українських підприємств є недосконалим явищем на зовнішньому ринку, та потребує повного удосконалення стратегічної складової у всіх напрямках міжнародних економічних відносин. Формування стратегічних планів включає в себе логічні, послідовні й взаємозалежні кроки для прийняття важливих та правильних стратегічних рішень. Для стартової частини формування стратегічного плану у першу чергу потрібно проаналізувати основні аспекти для виокремлення майбутніх позицій підприємства. Це положення підприємства сформується за

рахунок галузевих тенденцій, загроз та можливостей для аналізованого середовища підприємства.

Підходи до трактування поняття «стратегія виходу на зарубіжні ринки» представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Підходи до трактування поняття «стратегія виходу на зарубіжні ринки»

№	Автор	Суть поняття	Зміст явища	Результат явища
1	Бачало І. [9, с. 17]	Для того, аби обрати правильну стратегічну ціль для конкретного підприємства є необхідним визначення ролі та масштабів ЗЕД.	Головною метою компанії у відповідність до мікроекономічної теорії є максимізація прибутку, що досягається її зростанням та розвитком. Ця мета може бути досягнута різними способами.	Кожна фірма і ринок специфічні, у цій роботі буде розглянуто досвід виходу різних компаній на зарубіжні ринки.
2	Домашева Є., Зозульов О. [75]	Автори використали дані японських компаній, що вийшли на китайський ринок у вигляді спільних підприємств.	Ранній вихід на ринок («першопрохідник») і вкладення значних ресурсів мали статистично значущий позитивний вплив на фінансовий результат компанії.	Дослідження показало, що наявність просунутої інфраструктури не є вирішальним фактором для іноземної фірми на ринку для просування своїх товарів.
3	Карачина Н., Сметанок О. [23, с. 102]	Сьогодні спостерігається тенденція виходу міжнародні ринки венчурних фірм на ранніх етапах життєвого циклу. Класичне пояснення цього явища – технологічні знання та особливі навички.	Фірми, що мають особливі здібності, мотивовані виходити на нові ринки і досягають кращих результатів.	Формування певних принципів для підприємства, які дають змогу визначати місце у навколишньому середовищі та забезпечити підхід індивідуальності для фірми, а також надати можливість для отримання успіху на ринку.
4	Ковтун Е., Денисевич Є. [25, с. 671]	При реалізації певних сформованих підходів, а саме інтегрального та цільового в діяльності підприємства, дозволяється за раунок того, що у підприємства є певна стратегія, яку воно може застосувати.	Компанії вибирають інвестувати у ринки з великим потенціалом і уникають ринки з високими інвестиційними ризиками, воліючи використовувати стратегію експорту на них.	Розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, організаційний стратегічний розвиток.
5	Кубишина Н., Стасевич А. [31]	Для утворення певного ланцюгу управлінських рішень дозволяється використання всіх перспективних цілей минулих періодів, які в кінцевому результаті всеодно забезпечать швидку реакцію на будь-які зміни протягом даного періоду.	Рівень економічного розвитку та вибір стратегії з великим залученням ресурсів мають позитивний взаємозв'язок.	Одним із можливих варіантів підвищення ефективності діяльності підприємства є вихід компанії на міжнародний рівень.
6	Піддубна Л., Шестакова О. [38, с. 223]	Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок передбачає зріст масштабів стратегічного планування, зростання престижності фірми, яка пов'язана з виходом на ринки зовнішнього спрямування (особливо ринки розвинених країн), прагнення наблизитися до споживача.	Технологічні компанії за рахунок своїх здібностей вважають за краще виходити на зарубіжні ринки на ранньому етапі розвитку.	Може виражатися у різних показниках, як-от обсяг прибутку, дохід на інвестований капітал, ставлення прибутку до обсягу продажу та інших.
7	Хаєцька О. [42, с. 123]	Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок сприяє зниженню витрат і одержанню можливості гнучкого реагування на ринкові зміни; з'явлення необхідних умов для того, аби проникнути на розвинені ринки для збуту нової продукції.	Компанії, що виходять на зарубіжні ринки, вибирають стратегії більшого залучення ресурсів, тоді як компанії, які шукають нові ринки, вважають за краще утримуватися від значних інвестицій.	Активізують нові аспекти для ведення бізнесових операцій, які виражаються у грошових та інших показниках.
8	Харчук Т. [43, с. 14]	Для того, аби підприємство вийшло на необхідний рівень ринкових відносин потрібне ретельне дослідження всіх його елементів.	Необхідно на початковому етапі обрати сильні та слабкі сторони та їх оцінити для того, аби вибрати найбільш оптимальне підприємство, яке в своїй діяльності має лише позитивні показники економічного зростання.	Виражають обігом готівкових та структурованою формою капіталу, цінних паперів, та дивідендами.
9	Хринюк О., Ганіч С. [44]	Види для формування цілей для виходу на ринок включає оптимальні завдання та методи.	До стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки належать: експорт, спільна підприємницька діяльність, прямі інвестиції.	Описуються наступними показниками: потужності виробництва, витратами постійного характеру та одиницями натурального та грошового виміру.
10	Holzwarth M. [72, с. 21]	Організованість діяльності відносин на міжнародному рівні провокує вибір певного способу для виходу.	Формує певні уявлення про конкуренцію на ринку та формує збутові цілі для продукції на ринку.	Для того аби обрати певну стратегію необхідно визначити переваги конкуруючої сторони підприємства.

Джерело: розроблено автором.

Тому, вихід на зовнішні ринки є процесом, необхідним та закономірним. Основною метою, з якою підприємства виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибуткових операцій, основою яких є масштабування ефекту. Забезпечення цієї мети не використовує всі мотиваційні елементи з яких формується збуджувальні мотиви. Для всіх підприємств основна мета це вихід в ринкове середовище. Відповідно чинного законодавства підприємства самостійно визначають такі фактори як: експортні операції, співпраця з іншими країнами, утворення управлінських стратегій, складення договірних поставок на товари.

Слід зазначити, що однозначного терміну «стратегії виходу на зарубіжні ринки» не має, тому на нашу думку необхідно схарактеризувати різні визначення даного поняття щоб сформулювати для себе загальне уявлення згідно наукових та економічних досліджень. В основному основні означення автори формують на основі свого бачення відносно стратегічного планування через певні переваги, форми, чинники впливу, результативні цілі підприємства.

Отже, аналіз даних підходів до цього визначення викладене в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Різновидність форм для визначення поняття «стратегія виходу на зарубіжні ринки»

Дослідник	Значення терміну				Визначення поняття	Підсумок дослідження
	Спосіб	Вихід	Метод	Інше		
1	2	3	4	5	6	7
Бачало І. [9, с. 17]		+			Головною метою компанії у відповідність до мікроекономічної теорії є максимізація прибутку, що досягається її зростанням та розвитком. Ця мета може бути досягнута різними способами.	Кожна фірма і ринок специфічні, у цій роботі буде розглянуто досвід виходу різних компаній на зарубіжні ринки.
Домашева Є., Зозульов О. [75]			+		Ранній вихід на ринок («першопрохідник») і вкладення значних ресурсів мали статистично значущий позитивний вплив на фінансовий результат компанії.	Дослідження показало, що наявність просунутої інфраструктури не є вирішальним фактором для іноземної фірми на ринку для просування своїх товарів.

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5	6	7
Карачина Н., Сметанюк О. [23, с. 102]		+			Фірми, що мають особливі здібності, мотивовані виходити на нові ринки і досягають кращих результатів.	Основні ознаки, що дають поетапне визначення для підприємства стратегічних планів та місця у екологічному середовищі.
Ковтун Е., Денисевич Є. [25, с. 671]	+				Компанії вибирають інвестувати у ринки з великим потенціалом і уникають ринки з високими	Поділ ресурсної частини, пристосування до умов середовища, кординація

					інвестиційними ризиками, воліючи використовувати стратегію експорту на них.	веутрішньої активності, стратенія розвитку підприємства.
Кубишина Н., Стасевич А. [31]		+			Рівень економічного розвитку та вибір стратегії з великим залученням ресурсів мають позитивний взаємозв'язок.	Одним із можливих варіантів підвищення ефективності діяльності підприємства є вихід компанії на міжнародний рівень.
Піддубна Л., Шестакова О. [38, с. 223]		+			Технологічні компанії за рахунок своїх здібностей вважають за краще виходити на зарубіжні ринки на ранньому етапі розвитку.	Може виражатися у різних показниках, як-от обсяг прибутку, дохід на інвестований капітал, ставлення прибутку до обсягу продажу та інших.
Хаєцька О. [42, с. 123]				+	Компанії, що виходять на зарубіжні ринки, вибирають стратегії більшого залучення ресурсів, тоді як компанії, які шукають нові ринки, вважають за краще утримуватися від значних інвестицій.	Формують новітні значення проведення бізнесових операцій які можуть проводитися як в грошовому еквіваленті, так і в інших показниках.
Харчук Т. [43, с. 14]		+			Для початку необхідно здійснити оцінку свої позитивних і негативних сторін та обрати середовище, яке є сприятливим для компанії на міжнародному ринку в співвідношенні до рівня конкуренції.	Спровоковані обігом грошей, капіталу, дивідендів, та цінних паперів.
Хринюк О., Ганіч С. [44]		+			До стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки належать: експорт, спільна підприємницька діяльність, прямі інвестиції.	Опис показників матеріального та виробничого спрямування.
Holzwarth M. [72, с. 21]				+	Розширює збутові можливості та отримати конкурентні переваги на ринку зовнішнього рівня.	Вибір стратегій для розвитку орієнтування на конкурентні переваги.

Джерело: розроблено автором.

Подальшим кроком є застосування аналізу критики. Зробивши аналіз всіх підходів необхідно зазначити, що поняття «стратегія виходу на зарубіжні ринки» досить різно розшифровується у наукових працях, оскільки кожен з науковців за основу бере особисті уявлення про зміст даного поняття.

Таблиця 1.3

Аналіз ознак, які виникнули в результаті трактування поняття стратегія виходу на зарубіжні ринки»

Дослідник	Значення				
	Складові	Направленість	Основи теорії	Аналіз практичного застосування	Загальне значення
Бачало І. [9, с. 17]	5	3	3	3	14
Домашева Є., Зозульов О. [75]	3	2	1	2	8
Карачина Н., Сметанюк О. [23, с. 102]	5	3	3	3	14
Ковтун Е., Денисевич Є. [25, с. 671]	3	4	4	4	15
Кубишина Н., Стасевич А. [31]	3	2	5	4	14
Піддубна Л., Шестакова О. [38, с. 223]	5	3	5	5	18
Хасцька О. [42, с. 123]	3	3	2	2	10
Харчук Т. [43, с. 14]	3	3	2	3	11
Хринюк О., Ганіч С. [44]	3	2	2	1	8
Holzwarth M. [72, с. 21]	3	2	2	2	9

Джерело: розроблено автором.

Найвищий бал у визначення Л. Піддубної та О. Шестакової «Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок передбачає змогу тривалості життєвого циклу товару (що є досить популярним серед тенденції до їх скорочення); збільшення рівня престижності фірми полягає у виході на зовнішній ринок.

Підсумовуючи все вищесказане, можна створити власне визначення поняття стратегій виходу на зарубіжні ринки на міжнародний ринок для

певного взятого підприємства. Отже, це є найоптимальнішим варіантом серед тих можливостей, які спостерігаються на даний час, і тому він є несхожим на національний підхід, оскільки спирається на власні переваги та можливості, та формує цілу низку до утворення ефективних чинників для ринкових умов існування підприємства.

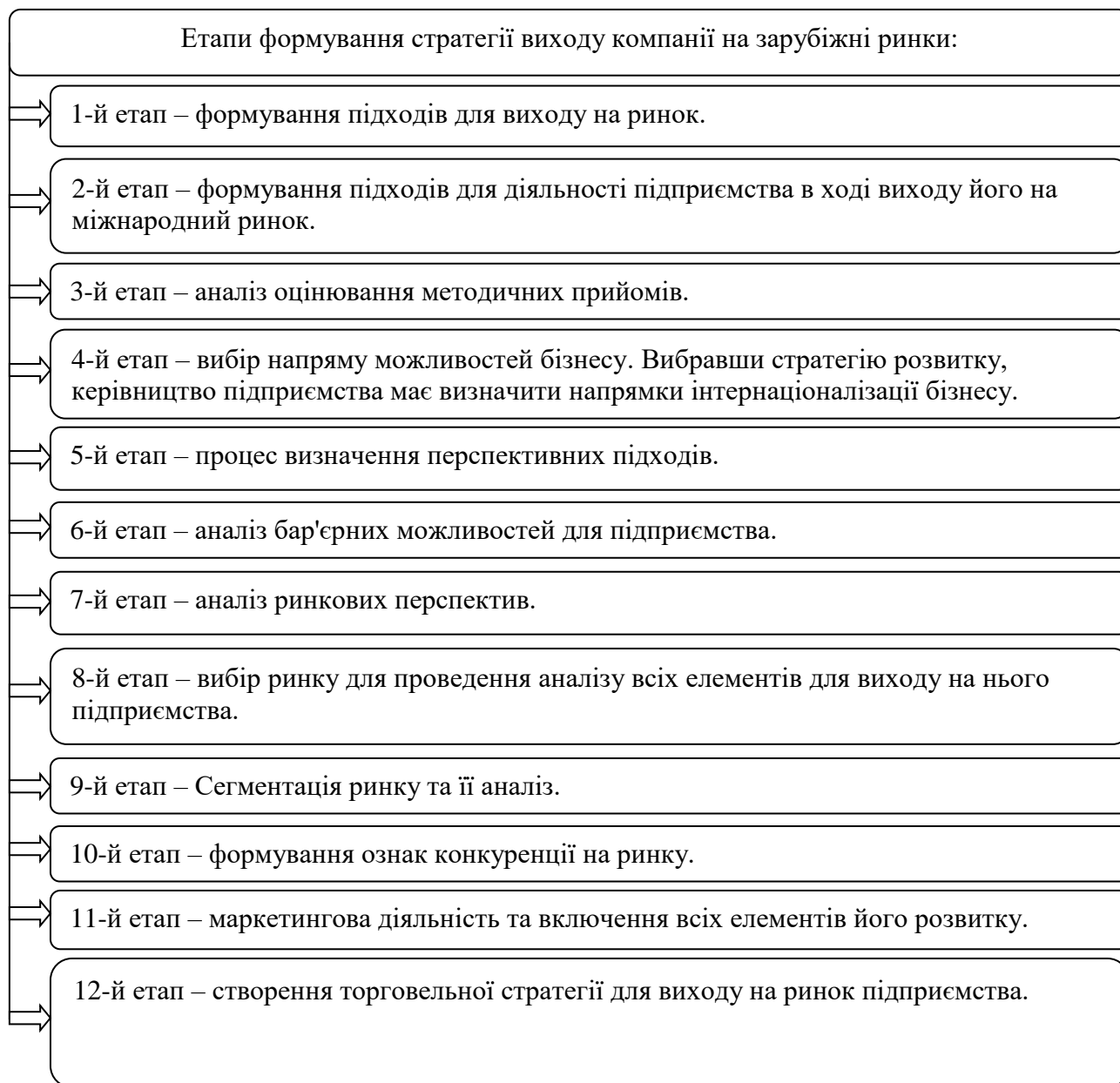
Дане визначення постає як в загальному, так і в абстрактному виглядах, що визначають оптимальні аспекти функціонування підприємства на ринку при сталих ефектах всередині підприємства.

Застосування практичної частини даного терміну містить всі необхідні ознаки, які формують уявлення як підприємство має існувати на іноземному ринку. Визначальним в цей час для підприємства є наявність необхідних ресурсів, специфічності товару чи продукції та стала організаційна складова всіх цих елементів. Окрім цього аналізу піддаються мікро та макро показники підприємства, які дають можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства. Тому аналіз наведених вище чинників формують уявлення про те, що підприємству потрібно обрати певний список завдань, які мають бути вирішені під час обрання відповідної перспективної моделі, для того аби підприємству вийти на зарубіжний ринок.

## **1.2. Етапи та фактори формування стратегії виходу компанії на зарубіжні ринки**

Будь-яке підприємство в процесі на етапі свого становлення та подальшого економічного та ділового розвитку має наміри охопити все більші горизонти для майбутнього конкурентного середовища. В тому випадку коли підприємство працювало тільки на внутрішньому ринку і має на меті сформувати свою діяльність у більш ширшому колі, тобто на зовнішньому ринку йому необхідно зробити аналіз стратегічних планів, конкурентний досвід та можливість фінансового спрямування, а також обґрунтувати свої практичні дії в цьому напрямі.

Формування стратегічного плану дозволяє виокремити певні завдання, які будуть необхідними для підприємства в цілому. (рис. 1.1).



**Рис. 1.1.** Етапи формування стратегії виходу компанії на зарубіжні ринки

Джерело: розроблено автором на основі [32, с. 207]

Вірно сформований стратегічний план, а також правильно поставлена місія, цілі та задачі дають змогу компанії позитивно себе позиціонувати на ринку для того аби отримати переваги при конкуренції. Мотиваційні важелі є специфічним управлінським планом дій, який спрямований на задоволення поставлених завдань визначає основні засади функціонування та розвитку, а

також підприємницькі, заходи конкуренції та функціональних особливостей для задоволення поставлених цілей. [37, с. 5].

Формування стратегічних цілей виходу на зарубіжний ринок мають певні особливості, в яких є необхідністю враховувати всі чинники, які мають прямий та опосередкований вплив на входження підприємства на міжнародний ринок. Включаючи в себе певні стратегічні особливості, стратегія повинна спиратися на особливостях та принципах для загального будування стратегічної цілі. [76]. Якщо продукція виходить на міжнародний ринок формує найважливіше завдання як комерції, так і маркетингових складових. Чинність всіх нових методів підвищується в обіг останніх десятиліть з точки зору зростання фінансового стану в розрізі підвищення рівня видового складу продукції для того, аби робота підприємства була ефективною.

Вихід на зарубіжний рівень важливий крок для будь-якого бізнесу. Поділ стратегічних планів дозволяє чітко та якісно сформулювати завдання та шляхи, які є найбільше перспективними для зарубіжних ринків, для досконалого просування на цьому ринку. Компанії які мають на меті входження на міжнародний ринок, в першу чергу обирають цільовий ринок для формування плану та методів, щоб вийти на нього.

Спосіб виходу продукції на ринок передбачає виокремлення постійного виробництва, оскільки дослідження формується на основі здійснення маркетингу, товарної політики, прогнозу, збуту та постачання, а також складування та транспортування продукції. Об'єктом виведення продукту на нові ринки виступає не збут, а сама діяльність, яка повинна мати на меті просування продукту на зарубіжний ринок і до споживача [28, с. 21]. Ще одним елементом, тобто суб'єктом в даному плані є одиниця, яка повинна здійснювати управління, тобто до цієї ланки входять представники управління (керівники підприємства, відділ збуту, посередницька компанія), якщо йдеться про виведення продукту на нові ринки в галузі, тоді суб'єктом виступає асоціація об'єднаної групи підприємств, у випадку виведення продукту на нові ринки [35].

Виокремлення методу, який буде притаманний зовнішньому ринку включаючи дуже багато чинників для того, аби підприємство розвивалось та вдосконалювалось. Основними причинами для виходу на закордонний можуть бути ще й такі чинники як:

- 1) Наповненість ринку всередині, що дає можливість здійснювати бізнесові операції за кордоном.
- 2) Потреба у використанні всіх потужностей підприємства.
- 3) Комерційна ситуація є сприятливою для бізнесу.
- 4) Видалення ознак сезонності у попиті на будь-який товар.
- 5) Сформувані ланцюг циклу товару.
- 6) Переміна спроможності купувати споживачами цей товар за даним курсом і в будь-якій валюті. [15, с. 148].

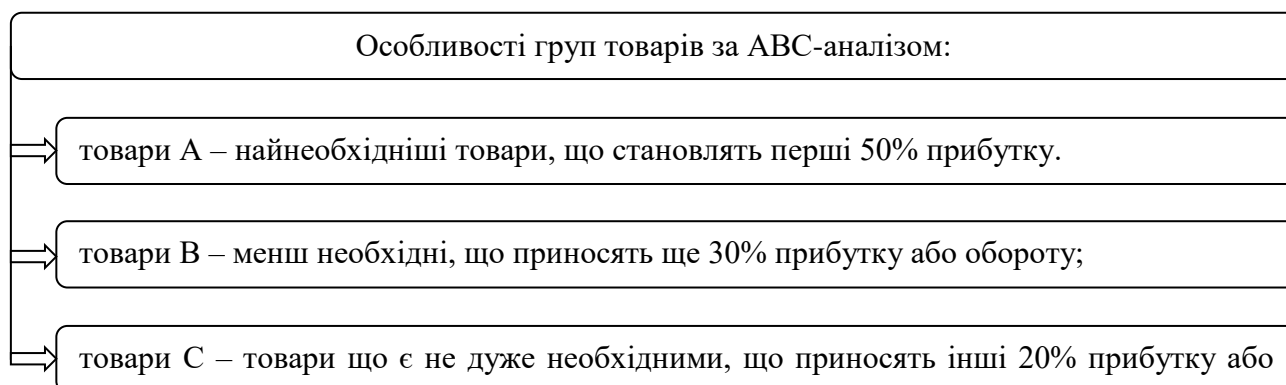
В теорії виведення товару на зарубіжний ринок все ж переважає товарознавчий підхід. Застосування таких методів, на нашу думку, не дозволяє комплексно підійти до стратегічного виведення товару на зарубіжний ринок. Вищезазначені методи в собі включають більш описовий характер, але водночас і потребують точних розрахунків. Тому вони не дозволяють повною мірою реагувати на зміни потреб покупців. Коли товар виходить на ринок це все виглядає як процес відокремлений від загальної ефективної діяльності підприємства всередині. Внаслідок цього даний метод формується в системі асортиментного зв'язку при цьому забезпечує необхідний прибуток підприємства шляхом того, щоб задовольняти потреби покупців.

Отже, стратегічні цілі у виведенні підприємства на ринок є одним із найважливіших завдань для підприємства будь-якої галузі, адже це вносить суттєвий вплив на результат фінансової діяльності підприємства. Цей процес виведення має цільове призначення для кожного підприємства. Основними орієнтирами для цього слугують: позитивність попиту на товар, укріплення позицій функціонування на ринку, повне використання ресурсів та потенціалу підприємства.

### 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегії виходу на зарубіжні ринки

Сьогодні фармацевтичні підприємства мають дуже велику кількість методичного забезпечення з приводу нових ідей для представлення товару на ринку.

Найпоширенішим методом для аналізу підприємства, його показників та інструментів слугує АВС-аналіз, який формується на основі принципу Парето. В рамках загального рейтингового списку виділяють три групи об'єктів – А, В і С, які відрізняються за своєю значимістю і внеском в оборот або прибутку підприємства:



**Рис. 1.2.** Особливості груп товарів за АВС-аналізом

Джерело: розроблено автором на основі [21, с. 118]

Суміщення АВС- і XYZ-аналізу дає змогу з більшою точністю розглянути асортимент і зрозуміти, яким чином можна керувати приведеними групами та товарними категоріями. У підсумку виходить поділ 9 груп за двома критеріями: ступінь впливу на кінцевий результат (АВС) і стабільність (прогнозованість) цього результату (XYZ) [77].

Матриця BCG була сформована фахівцями Бостонської консалтингової групи в кінці 1960-х рр. Вона наділена наступними класифікаційними ознаками: періодичність підвищення попиту на продукцію, зіставлення продукції конкурентів відповідно до даної компанії, вкладення інвестуючого капіталу у виготовлення продукції. В результаті проведеного дослідження

матриці можна сформувавши 4 види товарів (відповідно до попадання конкретного товару у відповідний квадрант): «зірки», «дійні корови», «дикі кішки», «собаки». Для кожної з цих груп існує пріоритетна стратегія [11, с. 215].

Ефективна обробка інформації, яка отримана від фахівця у сфері аналізу та експертизи, можливе лише за рахунок перетворення її в потрібну форму для подальшого використання в цілях діяльності підприємства. Але водночас переробка цієї інформації залежить від певних особливостей, повноти даних та необхідного рівня прийняття позитивних рішень [33, с. 39].

Необхідним є виокремлення того, що кожна концепція включає в себе контроль за статистичними розрахунками підприємства по кожній групі товарів, а також обліку товарних одиниць, що є дуже тяжким явищем для роздрібною торгівлі. Прикладом є те, що товари сезонного вжитку не завжди вчасно надають оновлені показники щодо статистичних даних, тому, що оновлення асортименту відбувається кожні 1-2 місяці. Тому представлені прийоми роботи з асортиментом дозволяють зробити аналіз і висновок по ефективності реалізації продукції і мають бути застосованими у комплексі з іншими методами, націленими на визначення доцільності виведення товару на зарубіжний ринок [12].

Отже, основою для виведення товару на міжнародний ринок включає в себе частина саме комерційної діяльності та її складові, тому, що вона відображає два аспекти: технологічно-торгівельний - торгівля товарами на які є постійний попит, та економічна складова - надходження стійкого капіталу. Підвищення попиту покупців можливе у тому випадку, якщо буде кожен період продаватись необхідна кількість товару, в розрахунку сезонності та якості. Для формування такої стратегії потрібно сформувавши одну єдину політичну ціль, яка б формувала товарний портфель і вдосконалювалась з кожним оборотом товару. В результаті задоволення потреб споживача, збільшується і прибуток компанії.

## **РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКУ КРАЇН ПІВНІЧНОЇ АМЕРИКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ**

### **2.1. Порівняльний аналіз бізнес-середовища ринку Канади та Мексики для українських фармацевтичних компаній**

Галузь фармацевтики є однією з найскладніших галузей хімічної індустрії, особливістю якої є велика кількість підгалузей, високий рівень НДДКР та величезні капітальні витрати. При поступовому зростанні кількості населення планети все більшого значення для охорони здоров'я усіх країн світу набуває продукція сучасної фармацевтичної промисловості. На сьогоднішній день, фармацевтична галузь є однією з найважливіших секторів світової економіки, що надзвичайно впливає на розвиток фінансової сфери, страхового бізнесу, охорони здоров'я, тощо.

Ринок фармацевтичних препаратів є динамічним сектором світової економіки. Це проаналізовано зростанням місткості ринку лікарських засобів в світі та дуже стрімким розширенням асортименту лікарських засобів, але незважаючи на загальний спад у світовій економіці останніх років, фармацевтичний ринок продовжує розвиватися. На початок ХХІ століття світовий фармацевтичний ринок характеризувався як кооперація, яка заснована чотирма учасниками даного сегмента: продавців і виробників різних товарів для охорони здоров'я, вчених-дослідників, що займаються створенням і впровадженням нових препаратів для лікування, лікарів, що призначають ці продукти, і споживачів, безпосередньо які купують продукцію [74]. Унікальність ринку проявляється у функціях, якими він наділений. В першу чергу, це забезпечення населення доступними лікарськими засобами і підтримання здоров'я всіх членів суспільства в межах своїх можливостей.

Купівля лікарських засобів залежить від ряду факторів, таких як культурного і соціального середовища суспільства, організації та економічної спроможності систем охорони здоров'я, активності виробників препаратів на ринку, мислення і дій споживачів-пацієнтів, рівня розвитку медицини в різних країнах. У деяких розвинених країнах спостерігається ситуація надлишкової купівлі лікарських засобів.

Більша частина медичних засобів, що становить понад 75%, яка надходить на світовий ринок, виробляється у Німеччині, Франції, США, Великобританії, Японії, Італії, Швейцарії та Іспанії. Приведені в приклад вище країни, є представниками найбільш якісних, ефективних та оригінальних ліків. Рівень просування цієї продукції на міжнародному ринку протягом останніх 10 років свідчить про те, що виробництво ліків є сьогодні і залишиться у майбутньому однією з найперспективніших галузей. Згідно із прогнозом такої авторитетної організації, як «IMS Healts», обсяг світового фармацевтичного ринку у 2020 р. перевищить 1,5 трлн. дол. США [69].

Компанії які становлять першу 10-тку утворюють форсування під назвою «Велика Фарма» (Big Pharma), з обсягом продажів майже 500 млрд дол. США і витратами на R&D понад 60 млрд дол. США (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Світовий рейтинг фармацевтичних компаній у 2021 р.

№ п/п	Компанія	Країна	Обсяг продажів, млрд. дол. США	Чистий прибуток, млрд. дол. США
1	Novartis	Швейцарія.	57.9	11.65
2	Pfizer	США.	51.6	22.00
3	Roche Holding	Швейцарія.	50.05	17.52
4	MSD (Merck & Co)	США.	44.03	4.40
5	Sanofi	Франція.	43.82	6.68
6	GSK (Glaxo-smithkline)	Великобританія.	41.61	10.44
7	Johnson & Johnson	США.	28.1	6.70
8	Astra Zeneca	Великобританія.	25.71	8.39
9	Bayer HealthCare	Німеччина.	25.17	7.09
10	Elli Lilly	США.	23.11	4.68

Джерело: розроблено автором на основі [76]

Першими серед більшості компаній світової фармацевтичної галузі є фармакологічна компанія Novartis (Швейцарія) та Pfizer (США), які займають першість у сфері започаткування нових розробок для лікування діабету, онкологічних і серцево-судинних захворювань і функціонує більш ніж в 150 країнах світу, щороку інвестуючи майже 8 млрд. дол. США у наукові дослідження.

Найбільша кількість компаній фармацевтичного спрямування спостерігається у фармацевтичній промисловості США – більше 1000. Наймасштабніші серед них представляють собою транснаціональні компанії (ТНК) із складною організаційною структурою, яка складається з багатьох підрозділів. Це компанії високого рівня науково-економічного розвитку, що включають в себе виробничі потужності підприємства, центування наукових досліджень та широку збутову мережу. Транснаціональний характер компаній дозволяє їм гнучко маневрувати ресурсами і здійснювати виробництво, збут, а також розробку і впровадження нових препаратів з найменшими витратами [76].

Згідно з даними Асоціації фармацевтичних дослідників і виробників США (Pharma), світове лідерство в розробках інноваційних лікарських засобів належить США, Японії, Швейцарії, Великобританії й Німеччині. Найбільшим лідером серед багатьох наукових розробок серед провідних компаній фармацевтики є консалтингова компанія Booz & Company, є швейцарська фармацевтична компанія «Novartis».

Потужності виробництва світової фармацевтичної індустрії за останнє десятиліття були сконцентровані в межах трьох ключових регіонів: Японії, США, і Європи (80% від світового виробництва). Саме в даних країнах фармацевтична промисловість відрізняється високим рівнем прибутковості, слідуючи за електронною і космічною промисловістю, що само по собі є передумовою існування розвиненого фармацевтичного ринку.

У рамках аналізу макромаркетингового середовища обраних міжнародних ринків (Мексика та Канада) необхідно здійснити аналіз шести

груп факторів, а саме: "політико-правових, економічних, демографічних, науково-технічних, природних і культурних".

1. Політико-правові фактори. Аналіз політико-правових факторів макроринкового середовища виробника фармацевтичної продукції ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на ринках Мексики та Канади наведений нижче (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Початкові показники політико-правових факторів макросередовища виробника фармацевтичної продукції ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на ринках Мексики та Канади

№ п.п.	Країна	Фактор	Фактор попиту/пропозиції	Загроза/Можливість (+/-)
1.	Мексики	Наявність обмежень на продаж та спосіб купівлі фармацевтичної продукції	Фактор попиту / пропозиції	+/-
	Канада			-
2.	Мексики	Наявність законодавчих обмежень з використання пластиків флаконів для виробників фармацевтичної продукції	Фактор попиту / пропозиції	+
	Канада			+
3.	Мексики	Відповідальність виробника за тарові пошкодження та її використання.	Фактор пропозиції	-
	Канада			+/-
4.	Мексики	Зручність застосовуваної системи розрахунку митних платежів	Фактор пропозиції	+
	Канада			-
5.	Мексики	Наявність механізму зниження ставок мита для виробників фармацевтичної продукції	Фактор пропозиції / попиту	-
	Канада			+
6.	Мексики	Наявність законодавчих обмежень реклами фармацевтичної продукції	Фактор попиту	-
	Канада			-
7.	Мексики	Наявність законодавчих обмежень на імпорт основної сировини для виробництва фармацевтичної продукції	Фактор пропозиції	-
	Канада			+

Джерело: складено автором на основі [74-76].

До політико-правових факторів макросередовища виробника фармацевтичної продукції ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на ринках Мексики та Канади належать: збільшення рівня участі держави у відповідності якості та безпеки товару (провокує якісні товари фармацевтичної продукції для підвищення їх конкурентоспроможності та захисту населення від

підробок); втручання держави та антимонопольної служби в функціонування таких підприємств.

Таблиця 2.3

Підсумкова таблиця політико-правових факторів обраних країн  
фармацевтичної галузі

№ п.п.	Фактор	Експертна бальна оцінка значущості фактору (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1.	Наявність обмежень на продаж та спосіб купівлі фармацевтичної продукції		
	Мексика	5	Продаж через канали продажу, такі як аптеки або роздрібні мережі.
	Канада	7	Продаж через роздрібну торгівлю у будь-який час.
2.	Наявність законодавчих обмежень з використання пластиків флаконів для виробників фармацевтичної продукції		
	Мексика	5	Позиціонування.
	Канада	4	
3.	Наявність відповідальності виробника за збір, знешкодження і/або подальше використання тари		
	Мексика	6	Облаштування пунктів прийому використаної тари на точках збуту; знижки та акції.
	Канада	6	Ліцензування платажів на основі їх розмірів за рахунок продажу скла та його утилізації та сотруаеєє.
4.	Зручність застосовуваної системи розрахунку митних платежів		
	Мексика	3	Збільшення експортних операцій у відповідності до вимог законодавства та на зміну маркування.
	Канада	4	Розрахунок додаткових / переведення відомих технічних характеристик фармацевтичної продукції відповідно до вимог законодавства, зміна маркування; стимулювання експорту особливої фармацевтичної продукції.
5.	Наявність механізму зниження ставок мита для виробників фармацевтичної продукції		
	Мексика	5	Нарощення експорту фармацевтичної продукції.
	Канада	6	Отримання відповідної пільги для продажу фармацевтичної продукції; встановлення більш низької ціни.
6.	Наявність законодавчих обмежень реклами фармацевтичної продукції		
	Мексика	8	Використання написів реклами через дегустації та певні методи для просування продукції.
	Канада	5	
7.	Наявність законодавчих обмежень на імпорт основної сировини для виробництва фармацевтичної продукції		
	Мексика	4	Знаходження контрагентів по місцю які відповідатимуть певним стандартам та вимогам.
	Канада	3	Відкриття власного виробництва на території країни з використанням тієї сировини, яку компанія вважатиме за необхідне.

Джерело: складено автором на основі [74-76].

Серед зазначених факторів на ринку Мексики найбільш вагомою загрозою є наявність законодавчих обмежень реклами фармацевтичної продукції, що значно обмежує просування та збут продукції на ринку.

Найкращою ідеєю для підприємства для просування на ринок є виключення всіх обмежуючих чинників на виробництво фармацевтичної продукції та її продаж. На ринку Канади найбільш вагомою загрозою наразі є тимчасове введення обмежень продажу і купівлі фармацевтичної продукції, що скорочує просування товарів на ринок. Найбільш вагомою можливістю є наявність механізму зниження ставок мита для виробників фармацевтичної продукції, яке в реальному часі впливає на спад фінансових витрат, до яких відносяться експортні операції та кінцева ціна.

2. Економічні фактори. До економічних факторів макромаркетингового середовища українських виробників фармацевтичної продукції на ринках Мексики та Канади відносимо (табл. 2.4):

1. Темпи зростання ринку фармацевтичної продукції. Ринок Америки зараз знаходиться в стадії політичної кризи та проблем економічного спрямування. Протягом останніх п'яти років відбулося відновлення ринку, що становило збільшення обсягів на 2-3% кожного року. Але у 2022 р. спостерігаємо тенденцію до зниження обсягів продажу фармацевтичної продукції – за I квартал року було збуто на 2% менше, ніж за аналогічний період у 2021 р. [74]. Такий фактор є загрозливим моментом, що може спровокувати спад попиту на товари та створить ефект дестабілізації ринку. Падіння попиту зумовлює вплив на пропозицію, а саме через ціну та кількість конкурентів на ринку.

У Канади ситуація аналогічна: загальні травневі продажі фармацевтичної продукції скоротилися на 13% – на ринку країни на 11,4%, а експорт – на 20,2%. Об'єм продажів в січні-травні 2022 р. в порівнянні з аналогічним періодом минулого року знизився на 7,8% [74].

Таблиця 2.4

Попередня таблиця економічних факторів макросередовища виробників фармацевтичної продукції на ринках продажу фармацевтичної продукції Мексики та Канади

№ п.п.	Країна	Фактор	Фактор попиту/ пропозиції	Загроза/ Можливість (+/-)
1.	Мексика	Темпи зростання ринку фармацевтичної продукції	Фактор пропозиції	-
	Канада			-
2.	Мексика	Динаміка частки фармацевтичної продукції в загальному обсязі продажу фармацевтичної продукції	Фактор пропозиції	+
	Канада			+
3.	Мексика	Динаміка зовнішньої торгівлі фармацевтичною продукцією	Фактор попиту / пропозиції	+/-
	Канада			+/-
4.	Мексика	Стабільність та розмір застосовуваних ставок мита на фармацевтичну продукцію	Фактор попиту / пропозиції	+/-
	Канада			+
5.	Мексика	Застосовувана ставка ПДВ	Фактор попиту / пропозиції	+
	Канада			+
6.	Мексика	Вплив пандемії коронавірусу на діяльність малого та середнього бізнесу	Фактор попиту / пропозиції	-
	Канада			+
7.	Мексика	Динаміка доходів населення	Фактор попиту	-
	Канада			+
8.	Мексика	Вплив на динаміку купівлі сезонності попиту на фармацевтичну продукцію	Фактор попиту	-
	Канада			-

Джерело: складено автором на основі [74-76].

2. Динаміка частки фармацевтичної продукції в загальному обсязі продажу фармацевтичної продукції. Відсоток фармацевтичної продукції в загальному обсязі продажу фармацевтичної продукції у Мексики невідомо зростає: у 2022 р. він збільшився до 21,6% з 20,9 % у 2021 р., що наразі є найбільшим показником серед усіх видів фармацевтичної продукції [75].

3. Динаміка зовнішньої торгівлі фармацевтичною продукцією. Експорт фармацевтичної продукції з Мексики з часом зменшується, це на основі останніх 3 років. Тому здійснення поставок у 2022 р. впали на 6% у порівнянні з показником в натуральному вираженні 2021 р. і майже на 19% у вартісному вираженні [75]. Що стосується імпорту фармацевтичної продукції до Мексики, в 2022 р. він зріс на 16% до 11,833 млн шт. у порівнянні з 2021 р. [75]. За

показниками інших джерел підвищення сформувалось на 14% в кількісному вираженні і 16% у вартісному [75]. Таким чином динаміка зовнішньої торгівлі фармацевтичною продукцією у Мексики має позитивні та негативні сторони: з однієї сторони, це нарощення імпорتنих операцій за рахунок незадоволеного попиту на ринку, але водночас експортні операції мають зростати. Фактор виокремлюється в розрізі позитивного попиту, а особливо впливає на пропозицію, через цінову конкуренцію. Негативна сторона Негативний аспект формує розробку конкурентної стратегії, яка включає активні заходи просування.

Експорт фармацевтичної продукції з Канади також знижувався, починаючи з 2016 р., і у 2022 р. становив 15,03 млн шт. [74].

4. Стабільність застосовуваних ставок мита на фармацевтичну продукцію. Протягом останніх 7 років ставки мита на фармацевтичну продукцію в Мексиці майже не змінювалися.

5. Застосовувана ставка ПДВ. При імпорті фармацевтичної продукції до Мексики використовується стандартна ставка ПДВ – 20%, оскільки, товар не підпадає під знижену та нульову ставку податку [74]. У Канаді ставка ПДВ на фармацевтичну продукцію складає 19%. У такому випадку стандартна ставка застосовується завжди незалежно від того, чи відбувається купівлі на місці, або споживач замовляє доставку/споживає фармацевтичну продукцію за межами точки збуту.

6. Пандемія коронавірусу має значний вплив на діяльність малого та середнього бізнесу. Малий і середній бізнес в Мексики, за даними дослідження BEROC, зіткнувся зі значними труднощами у 2022 р. [76].

Таблиця 2.5

Підсумкова таблиця економічних факторів макросередовища виробників  
фармацевтичної продукції на ринках продажу фармацевтичної продукції  
Мексика та Канади

№ п.п.	Фактор	Експертна бальна оцінка значущості фактору (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1.	Темпи зростання ринку фармацевтичної продукції		
	Мексика	5	Стратегія низьких цін; стимулювання продажів (знижки, акції).
	Канада	6	
2.	Динаміка частки фармацевтичної продукції в загальному обсязі продажу фармацевтичної продукції		
	Мексика	7	Розроблення заходів оптимального призначення з метою створення аудиторії; стратегія диференціації (розробка нових лікарських засобів).
	Канада	7	
3.	Динаміка зовнішньої торгівлі фармацевтичною продукцією		
	Мексика	6	Розробка ринково-продуктової та конкурентної стратегій.
	Канада	8	
4.	Стабільність застосовуваних ставок мита на фармацевтичну продукцію		
	Мексика	4	Оптимізація витрат за рахунок експорту фармацевтичної продукції
	Канада	5	Оптимізація витрат за рахунок отримання податкової пільги для фармацевтичних підприємств.
5.	Застосовувана ставка ПДВ		
	Мексика	4	Формування цінової політики на товарні пігрупи на основі маркетингу.
	Канада	4	
6.	Вплив пандемії коронавірусу на діяльність малого та середнього бізнесу		
	Мексика	8	Пільговий період та дистанційне навчання для робітників.
	Канада	5	Стимулювання продажів
7.	Динаміка доходів населення		
	Мексика	7	Встановлення низької цінової політики, знижок та акцій.
	Канада	5	Регулювання цінової політики на основі маркетингу, методів ціноутворення, розширення видів продукції, укріплення якості продукції та використання екологічних інгредієнтів.
8.	Вплив на динаміку купівлі сезонності попиту на фармацевтичну продукцію		
	Мексика	5	Впровадження знижок та акцій для зростання сезонності продажів.
	Канада	4	

Джерело: складено автором на основі [74-76].

7. Динаміка доходів населення. Дохідність населення Мексики дещо знизилась на 45% в березні, 52% у квітні і 48,5% в травні 2022 р. 55% населення відзначають втрати своїх доходів. Причиною такого спаду є коронавірусна хвороба, яка спровокувала зняття премій з заробітних плат працівників та

скорочення робочого часу, велика кількість взяття відпусток за власний рахунок та зниження відсотку зп. [74]. Цей фактор є значним та загрозливим для країни, адже з цим знизилась і купівельна спроможність населення. Таким чином фактор впливає на попит. В результаті єдиними шляхами для вирішення даних проблем є формування стратегічно низьких цін, знижок та акцій, що спирається на результати маркетингових досліджень. Вплив коронавірусу на доходи населення у Канади менш відчутний, ніж в Мексики: лише 31% населення постраждали від зниження чи втрати заробітної плати, при чому більшість з них це представники малооплачуваних робіт. Канадське населення не відчуло такий же спалах зниження рівня доходів в сім'ях [74].

У економічному середовищі Мексики найбільшого впливу коронавірусу зазнали малий та середній бізнес, в результаті якого обмежувалась можливість збуту товарів, що підвищувало ризик обвалу співпраці з постачальниками та контрагентами. Всі ці маніпуляції негативно відобразились на попиті товарів преміум-класу, куди і відноситься фармацевтична продукція. Цей товар є популярним на ринку та сягає значного рівня попиту, адже ліки є необхідними для всіх верств населення. У Канади суттєвою загрозою є динаміка зовнішньої торгівлі фармацевтичною продукцією, яка збільшує показник конкуренції всередині ринку. З-поміж цього можна виокремити переважання фармацевтичної продукції в загальному обсязі продажів фармацевтичної продукції, державного контролю та пільгового періоду для підприємств.

3. Показник демографічного рівня. Середовище за показниками демографії на ринках обох країн наведені у табл. 2.6:

Таблиця 2.6

Попередня таблиця демографічних факторів макросередовища виробників фармацевтичної продукції на ринках продажу фармацевтичної продукції Мексики та Канади

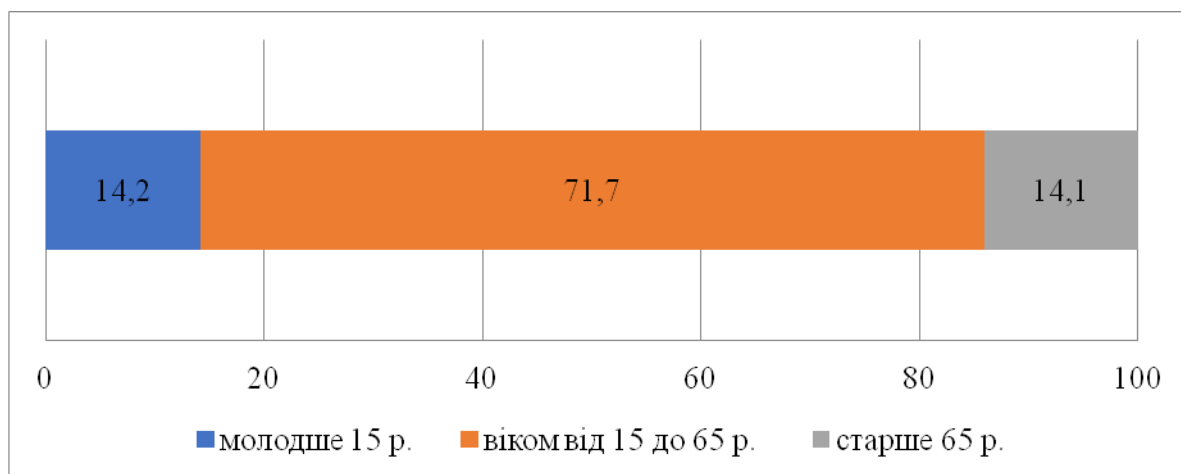
№ п.п.	Країна	Фактор	Фактор попиту/ пропозиції	Загроза/ Можливість (+/-)
1.	Мексики	Гендерна структура населення	Фактор попиту	-

	Канада			-
2.	Мексика	Вікова структура населення	Фактор попиту	+
	Канада			-
3.	Мексика	Динаміка купівлі фармацевтичної продукції людьми похилого віку	Фактор попиту	+
	Канада			+
4.	Мексика	Рівень урбанізації	Фактор попиту	+
	Канада			+

Джерело: складено автором на основі [74-76].

1. Гендерна структура населення. У 2022 р. Мексика не зазнала гендерних змін, протягом останніх 9 років кількість жіночого населення переважає над чоловічим [75]. Фактор є негативним, адже основними споживачами фармацевтичної продукції є чоловіки, на яких припадає понад 60%. У Канаді спостерігається незначне переважання жінок над чоловіками, яке у 2022 р. становить лише 1,3%. В абсолютному значенні кількість жіночого населення в країні становить 42,13 млн. ос., а чоловічого – 41,03 млн ос. (51% проти 49% відповідно) [74]. Цей фактор теж є негативним, хоча є незначним і здійснює вплив на рівень попиту, але шляхи вирішення нічим не відрізняються.

2. Вікова структура населення Мексики виглядає наступним чином (рис. 2.1):



**Рис. 2.1.** Вікова структура населення Мексики у 2021 р., %

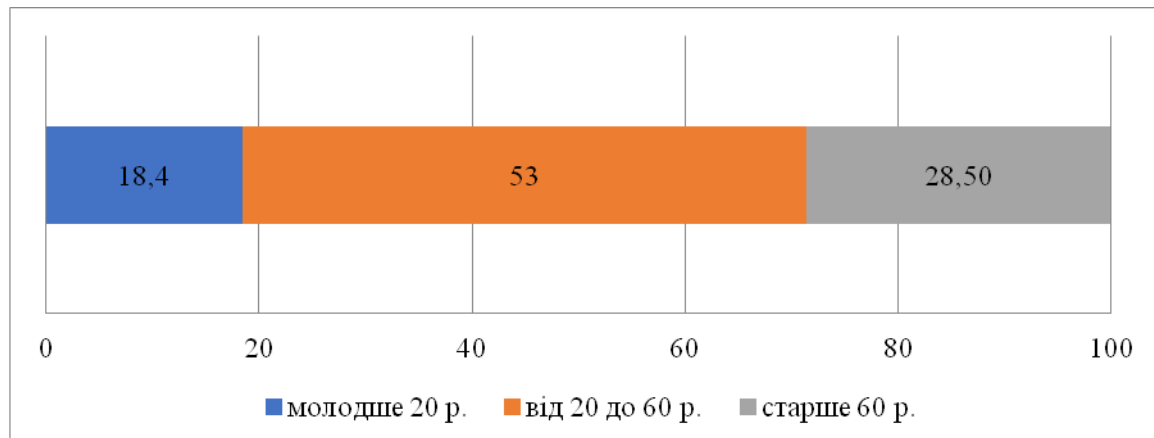
Джерело: [75]

В абсолютних показниках кількість людей в Мексиці, старших за працездатний вік, становить 1,33 млн осіб. На групу віком від 14 до 65 р. припадає 6,78 млн людей, серед яких 3,284 млн чоловіки та 3,495 млн жінки

[75]. З огляду на вікові обмеження та особливості купівлі фармацевтичної продукції, показник переважання населення жіночої статі є позитивним аспектом для країни. Також в порівнянні з попереднім 2017 роком є стрімке зниження відсоткової частини групи людей, що становить 27%. В результаті ці показники відносимо до позитивних, адже відсоток споживачів зростає і це є добре. Тому даний показник ми маємо право віднести до тих, які є позитивними. Така можливість формується за рахунок стимулу аудиторії людей до того, аби вони здійснювали купівлю продукції фармацевтичного спрямування саме населенням старшого віку застосовуючи знижки та акції.

Вікова структура населення Канади виглядає наступним чином (рис. 2.2):

Канада є однією з найстаріших серед Топ-10 країн. Порівняння з показниками Мексики відбувається на основі цифр, які пропонує Статистичне управління за більш вузькими групами віку людей, тому в цьому випадку ця частка становить в Канаді 21%, що на майже 7% більше, ніж у Мексики [74-76].



**Рис. 2.2.** Вікова структура населення Канади у 2021 р., %

Джерело: [74-76].

3. Динаміка купівлі фармацевтичної продукції людьми похилого віку. Офіційна статистика з вживання фармацевтичної продукції, в тому числі фармацевтичної продукції, людьми похилого віку в Мексиці не ведеться. За різними даними, відсоток неповнолітніх віком від 14 до 17 р., що вживають фармацевтичну продукцію, становить 18% – 28% [74]. Цей показник

характеризує можливість підвищення рівня потенційних покупців товару. Це все реалізується та втілюється через таємний стимул людей молодого віку до придбання лікарської продукції через ознаки дотримання всіх законів та норм, з приводу реклами та маркування продукції.

4. Рівень урбанізації. Відповідно до даних перепису населення у 2022 р., міське населення Мексики складає 7,3 млн ос., що становить 77,5% усіх жителів [74-76]. Показник даного спрямування є найбільший серед інших, тому що більшість населення, які купують лікарські засоби орієнтуються на міста, де всі економічні показники є найвищими, адже в більшості випадків виробники фармацевтичної продукції.

З показником рівня урбанізації 77,4% у 2022 р. Канада займає 19-те місце серед країн Європи [74]. Відсоток міського населення майже ідентичний тому, що спостерігається в Мексиці. При цьому різниця в обсягах купівлі в залежності від географії купівлі фармацевтичної групи товарів є менш помітною. Цей показник можна віднести до рівня позитивних, а також тих які є прямим впливом на попит споживачів.

Таблиця 2.7

Підсумкова таблиця демографічних факторів макросередовища виробників фармацевтичної продукції на ринках продажу фармацевтичної продукції Мексики та Канади

№ п.п.	Фактор	Експертна бальна оцінка значущості фактору (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1.	Гендерна структура населення		
	Мексика	2	Підвищення попиту серед жінок; збільшення видлого складу асортименту продукції з приводу додавання певних домішків; створення привабливого дизайну та етикетки.
	Канада	1	
2.	Вікова структура населення		
	Мексика	4	Стимулювання попиту з боку людей похилого віку, тобто цільової аудиторії; заохочення до купівлі фармацевтичної продукції людьми старше 65 років при застосуванні акцій, пропозицій та певних знижок.
	Канада	5	Маркетинговий хід приводу в провадження

			стимулів для споживачів літнього віку через застосування інноваційних підходів до виготовлення лікарських засобів, що привернуть увагу людей похилого віку.
3.	Динаміка купівлі фармацевтичної продукції людьми похилого віку		
	Мексика	3	Приховане стимулювання молодого покоління до купівлі фармацевтичної продукції через функціональні ознаки з дотриманням усіх законодавчих вимог та обмежень.
	Канада	4	
4.	Рівень урбанізації		
	Мексика	3	Вихід на ринок у великих містах.
	Канада	3	

Джерело: складено автором на основі [74-76].

Отже, вагомих демографічних загроз на ринку Мексики не існує, основним показником негативного впливу на продаж продукції є поділ між жінками та чоловіками, що знижує даний фактор. Найсуттєвіша можливість виявляється у низькому відсотку людей старшого віку, що в свій час піднімає рівень потенційного споживання товару. На ринку Канади основною загрозовою ситуацією є те, що структурованість віку, зменшує цільову аудиторію представників фармацевтичної продукції. Найбільш вагомою можливістю вважаємо динаміку купівлі фармацевтичної продукції людьми похилого віку, в тому числі через існування законодавчого дозволу на купівлі фармацевтичної продукції молодого покоління, яке підвищує показник споживчого потенціалу.

При дослідженні демографічних показників, було визначено, що ці фактори менш значимі ніж політико-правові, але всеодно доцільні для характеристики.

#### 4. Показники науково-технічної галузі.

До даних факторів дослідження на ринках Мексики та Канади відносимо (табл. 2.8):

Таблиця 2.8

Попередня таблиця науково-технічних факторів макросередовища виробників фармацевтичної продукції на ринках продажу фармацевтичної продукції Мексики та Канади

№ п.п.	Країна	Фактор	Фактор попиту/пропозиції	Загроза/Можливість (+/-)
1.	Мексика	Рівень інновацій у сфері виробництва фармацевтичної продукції	Фактор пропозиції	+/-
	Канада			+/-
2.	Мексика	Рівень Інтернетизації	Фактор попиту	+
	Канада			+/-
3.	Мексика	Рівень підготовки висококваліфікованих кадрів у сфері виробництва фармацевтичної продукції	Фактор пропозиції	+
	Канада			+
4.	Мексика	Рівень розвитку транспортної інфраструктури	Фактор пропозиції	+
	Канада			+

Джерело: складено автором на основі [74].

1. Рівень інновацій у сфері виробництва фармацевтичної продукції. Цей показник що характеризує виробництво фарм-продукції є позитивним для Мексики, адже збирається певна аудиторія людей, які в розрізі смакових рецепторів та якості, готові віддати більше грошей. А от негативністю тут є те, що формується складна конкуренція та товарна диференціація.

2. Рівень Інтернетизації. У 2022 р. в Мексики 82,8% населення віком від 6 до 72 р. користувалися мережею Інтернет, при чому різниця між кількістю користувачів в місті та селі вагома: 86,9% та 71,3% відповідно [74]. Активними користувачами соціальних мереж вважаються 3,8 млн осіб. В країні велику популярність набирає Instagram, кількість користувачів якого складає понад 2 млн. ос. Аудиторія Facebook наразі налічує понад 1 млн ос. [33]. Популярність інтернету та соціальних мереж наштовхували на відкриття нових каналів для просування товару для цільової аудиторії. Зараз досить зручно робити рекламу товарів та послуг через мережі Інтернет, це економить час та гроші, що є дуже важливим наразі для підприємств. Маркетингова складова в цьому процесі досить є необхідним елементом, який розповсюджує інформацію про товар по всіх інформаційних ланках.

Таблиця 2.9

Підсумкова таблиця науково-технічних факторів макросередовища виробників фармацевтичної продукції на ринках продажу фармацевтичної продукції Мексики та Канади

№ п.п.	Фактор	Експертна бальна оцінка значущості фактору (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1.	Рівень інновацій у сфері виробництва фармацевтичної продукції		
	Мексика	7	Інвестиції в створення якісно нових лікарських засобів, що допоможуть відповідати змінним вимогам споживачів та залучати нову аудиторію.
	Канада	6	
2.	Рівень Інтернетизації		
	Мексика	5	Співпраця зі сторісмейкерами та оформлювачами сторінок в Інстаграм для просування та ведення сторінки для продажу товарів фармацевтичного спрямування. В результаті отримання позитивного ріаня попиту на продукт.
	Канада	5	Рух на те щоб просувати продукцію підприємства через рекламні складові, власні сторінки та сайти для популяризації продукції серед населення.
3.	Рівень підготовки висококваліфікованих кадрів у сфері виробництва фармацевтичної продукції		
	Мексика	4	Залучення до процесу виробництва висококваліфікованих технологів; розробка інноваційної фармацевтичної продукції.
	Канада	5	
4.	Рівень розвитку транспортної інфраструктури		
	Мексика	6	Використання всіх шляхів транспортного сполучення щоб здешевити кінцеву ціну на транспортні витрати для отримання продукції в різних точках споживачами.
	Канада	7	

Джерело: складено автором на основі [74].

3. Рівень підготовки висококваліфікованих кадрів у сфері виробництва фармацевтичної продукції. Цей показник також створює прямий вплив на пропозицію. Форми реалізації залишаються подібними.

4. Рівень розвитку транспортної інфраструктури. У Мексики найбільш розвинена авіаційна інфраструктура [74]. Окрім авіаційної галузі в мережі транспорту найбільшу роль відіграють дороги автомобільного призначення. Перше місце за цим показником належить Канаді, це характеризується щільністю доріг в країні. Вантажні перевезення становлять 80% усіх перевезень автомобільними дорогами.

Тому, основною загрозою з приводу наукового досвіду на ринку Мексики є рівень інновацій у сфері виробництва фармацевтичної продукції, це все

становить вищий показник конкурентного рівня, а також провокує диференціаційні проблеми. Суттєвою можливістю для транспортного сполучення є здешевлення логістичних складових. Ринок Канади характеризується найбільшою загрозою в цьому, так само як і у Мексики, вважаємо рівень інновацій у сфері виробництва фармацевтичної продукції. Суттєвими для просування продукції транспортними шляхами є рівень інтернетизації та інфраструктури.

В результаті проведеного дослідження даних показників, можна сказати, що даний фактор є менш значущим ніж попередні проаналізовані фактори.

5. Показники природничого характеру. До складу даних показників фактору на ринках Мексики та Канади відносимо (табл. 2.10):

Таблиця 2.10

Попередня таблиця природних факторів макросередовища виробників фармацевтичної продукції на ринках продажу фармацевтичної продукції Мексики та Канади

№ п.п.	Країна	Фактор	Фактор попиту/пропозиції	Загроза/Можливість (+/-)
1.	Мексики	Рівень якості питної води	Фактор пропозиції	+
	Канада			+
2.	Мексики	Наявність основної сировини для виробництва фармацевтичної продукції	Фактор пропозиції	+
	Канада			+
3.	Мексики	Рівень розвиненості виробництва додаткової сировини, необхідної для виробництва фармацевтичної продукції	Фактор пропозиції	+
	Канада			+
4.	Мексики	Сприятливість погодних умов	Фактор пропозиції	-
	Канада			-

Джерело: складено автором на основі [74]

Через зміну клімату в Канаді останнім часом також постає проблема засух. Цей показник є негативним щодо впливу на пропозицію. Вирішення є подібним до попередніх.

Таблиця 2.11

Підсумкова таблиця природних факторів макросередовища виробників фармацевтичної продукції на ринках продажу фармацевтичної продукції Мексики та Канади

№ п.п.	Фактор	Експертна бальна оцінка значущості фактору (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1.	Рівень якості питної води		
	Мексика	6	Формування нової філії виготовлення продукції на основі зменшення витрат на насиченість та фільтрування води.
	Канада	6	
2.	Необхідність у нових видах основи сировинної бази для виготовлення лікарських засобів.		
	Мексика	5	Започаткування нових потужностей для виробництва продукції за рахунок виробників національної галузі; зниження суми витратної частини; зменшення початкової вартості продукції; позиціонування товару на національному ринку.
	Канада	6	
3.	Показник розвитку виготовлення додаткової кількості сировини для фармацевтичної продукції.		
	Мексика	3	Формування нового виробництва для залучення сировини від національних виробників.
	Канада	3	
4.	Створення необхідних природних умов.		
	Мексика	4	Забезпечення резервного стану якщо виникнуть перебої з поставками.
	Канада	3	

Джерело: складено автором на основі [75].

Отже, найбільш вагомою загрозою на ринках Мексики та Канади є вплив кліматичних показників, що може спровокувати затримку поставок продукції та завищення цін. Можливістю для Мексики є те що вона повністю забезпечена високоякісною питною водою, що в результаті зменшує витрати при входженні на ринок. Канадськими можливостями є наявність сировинної бази для фармацевтичної продукції.

6. Культурні фактори. Серед культурних факторів макромаркетингового середовища компаній на ринках Мексики та Канади слід виділити наступні (табл. 2.12):

Таблиця 2.12

Попередня таблиця культурних факторів макросередовища виробників фармацевтичної продукції на ринках продажу фармацевтичної продукції Мексики та Канади

№ п.п.	Країна	Фактор	Фактор попиту/ пропозиції	Загроза/ Можливість (+/-)
1.	Мексика	Культура купівлі фармацевтичної продукції	Фактор попиту	+
	Канада			+
2.	Мексика	Релігійний склад населення	Фактор попиту	+
	Канада			-
3.	Мексика	Зміна споживчих мотивацій внаслідок пандемії коронавірусу	Фактор попиту	+/-
	Канада			+/-

Джерело: складено автором на основі [75].

Соціально-культурне середовище має значний вплив на формування споживчих переваг, від яких залежать розмір і спрямованість споживчого попиту та можливостей аптеки для реалізації фармацевтичної продукції. До даної групи факторів належать: культурні фактори, чинники особистого характеру, інформативність для населення; фактори психологічного характеру; рекламні кампанії соціальні фактори (соціальний статус, сім'я, традиції в лікуванні, захворюваність).

Отже, найбільш вагомою культурною загрозою на ринках Мексики та Канади становить мотивацію споживачів в ході виникнення коронавірусної хвороби, яка зменшує попит на преміум товари, виділяючи саме фармацевтичну продукцію. Найбільш вагомими можливостями на ринку Мексики є культура купівлі фармацевтичної продукції та майже повна відсутність релігійних приписів, що обмежують купівлі фармацевтичної продукції. На ринку Канади найбільшою можливістю є культура купівлі фармацевтичної продукції, що розширює можливості просування та збуту товару на ринку.

Таблиця 2.13

Підсумкова таблиця культурних факторів макросередовища виробників фармацевтичної продукції на ринках продажу фармацевтичної продукції Мексики та Канади

№ п.п.	Фактор	Експертна бальна оцінка значущості фактору (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1.	Культура купівлі фармацевтичної продукції		
	Мексика	3	Робота з спортивними напрямками для затвердження рекламних позицій і в цьому напрямку.
	Канада	5	
2.	Релігійний склад населення		
	Мексика	3	Нарощення обсягів продажів та активне просування товару на ринку.
	Канада	2	Налаштованість і на інші національності.
3.	Коронавірусна хвороба є основною причиною зміни мотиваційного середовища.		
	Мексика	6	Встановлення позицій на ринку з напрямком сталого розвитку компанії і використання екологічних матеріалів.
	Канада	4	Довіра до виробників при продажі якісних товарів, їх маркування, вкладення інвестицій, лояльність до клієнтів, та акцент на розвитку сталих показників.

Джерело: складено автором на основі [75].

В результаті вивчення факторів культури, можна сказати, що ці фактори мають ще менший рівень вагомості ніж попередні.

Група факторів визначається (табл. 2.14):

Таблиця 2.14

Вагомість впливу груп факторів макромаркетингового середовища

Група факторів	Мексика	Канада
Політико-правові	0,26	0,24
Економічні	0,32	0,30
Демографічні	0,08	0,09
Науково-технічні	0,14	0,16
Природні	0,12	0,13
Культурні	0,08	0,08
Всього	1	1

Джерело: складено автором.

Отже, дуже сильно впливають на економіку цих двох країн наступні фактори: економічні, політико-правові, та дещо меншою мірою науково-технічні фактори. Поділ на такі значення співвідноситься з окремими показниками.

Таблиці зведеного характеру формують негативні та позитивні сторони для розширення діяльності виробників українського походження у виготовленні фармацевтики на ринках даних країн дослідження показані в Додатку А та Б.

Отже, як видно зі зведених підсумкових таблиць, на ринку Мексики, не беручи до уваги кількісні показники переважають можливості ринку, але і вони мають певні загрози у розрізі політико-правового та економічного середовища. Оскільки одні з них є сприятливими для економічного середовища, однак високий рівень впливу цих факторів показує що американський ринок є більш привабливий для виходу нової товарної групи.

## **2.2. Конкурентні позиції ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на фармацевтичному ринку Канади**

ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» –фармацевтична компанія українського походження. Станом на 2019-2021 рр. «Дарниця» разом з «Аротех» та «Артеріум» входила у трійку лідерів фармацевтичних підприємств України за об'ємом доходу у грошовому еквіваленті [77].

ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» спеціалізується на виробництві:

- форми наступних форм лікарських засобів м'яких лікарських форм як креми, мазі, рідкі гелі;
- розчинів для ін'єкцій в ампулах;
- твердих лікарських форм (таблеток, таблеток, вкритих оболонкою, капсул);
- стерильних порошків для приготування розчинів для ін'єкцій;

- крапель (стерильних і нестерильних);
- інфузійних розчинів [77].

Компанія "Дарниця" у своєму доробку має більше 250 видів ліків різного спрямування. Виробництво компанії простягнулось на більш як 30 тис. м<sup>2</sup> виробничих приміщень, в яких дозвіл є на випуск 460 млн ампул, 30 млн флаконів цефалоспоринових антибіотиків, 4,2 млрд таблеток, 40 млн флаконів крапель, 50 млн туб м'яких лікарських форм, 15 млн флаконів інфузійних розчинів на рік. «Дарниця» експортує свою продукцію в 11 країн світу [77].

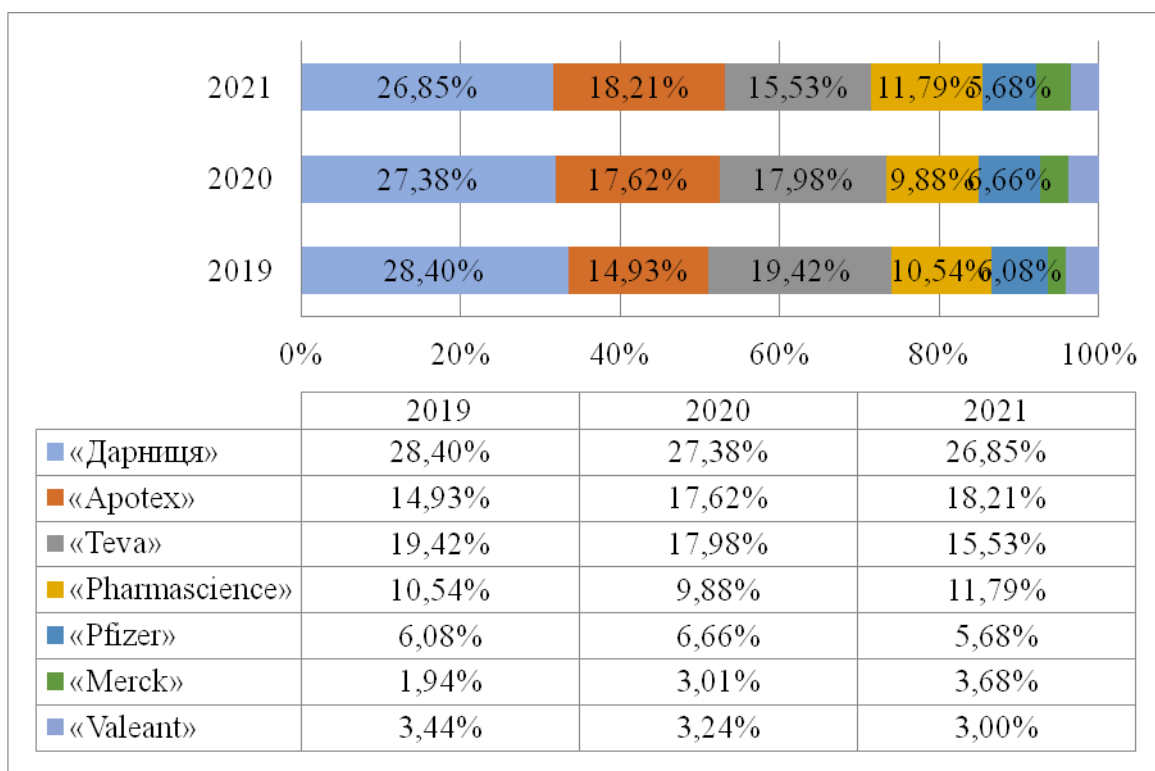
Ринок фармацевтичної продукції є складним, багаторівневим, та має високі темпи розвитку. Розглянемо стан конкуренції ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на фармацевтичний ринок Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії (Додаток В). Географія експортних поставок українських фармацевтичних підприємств є стабільною – більша частина продукції поставляється в країни Північної Америки. Експорт української фармацевтики на американський ринок пояснюється тим, що діють дуже жорсткі умови контролю якості продукції саме на ринках Європи, та являє собою наявність відповідних сертифікатів. Найбільшими українськими виробниками, які експортують свою продукцію, є такі компанії, як: ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця», ПАТ «Фармак», Корпорація «Артеріум», Корпорація «Здоров'я», ПАТ НВЦ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» та інші виробники [76]. «Сьогодні світовий фармацевтичний ринок має стійку тенденцію до зростання і стає потужним промисловим сектором у п'ятірці найприбутковіших галузей господарського комплексу світу. Провідною є і позиція фармацевтичного сектора в українській економіці, адже він є важливою складовою національного ринку та певною мірою визначає національну й оборонну безпеку країни» [76].

Фармацевтичний ринок України характеризується відношенням до імпорتنих операцій, що наприклад характеризується часткою імпорتنих операцій у 2015-2021 рр. становила у середньому 3,74%, а у 2018 р. цей же показник склав 4,54%. Аналіз показників динаміки зовнішньої торгівлі України

продукцією фармацевтичного сектора (Додаток Д) також свідчить про випереджальне зростання імпорту і нарощування від'ємного сальдо за останні 8 років. Як свідчать дані таблиці, обсяги експортних поставок вітчизняної фармацевтичної продукції за кордон зростали протягом 2016-2018 рр. і така сама тенденція була у 2020-2021 рр., хоча їх частка у загальній структурі зовнішньої торгівлі України залишалася майже незмінною в аналізованому періоді (варіювала в межах 0,3-0,5 %).

Повний аналіз стану міжнародної економічної діяльності фармацевтичного сектора України включає в себе інтегральні показники за певний період на підставі даних Держкомстату України [76] (Додаток Ж). Аналізуючи динамічні зрушення інтегральних показників ЗЕД у фармацевтичному секторі України, можна сказати, що темпи зростання обсягів експорту та імпорту фармацевтичної продукції поступово знижуються, що спостерігалось починаючи із 2017 р., а лише у 2020 р. простежується помірна стабілізація та їх поступове зростання. Структура експортних та імпортних операцій на фармацевтичному ринку становить приблизно від 8 до 92%, що свідчить про його імпортозалежність.

Проведемо аналіз системи формування стратегії розвитку підприємства «Дарниця» на основі використання загальних конкурентних стратегій Портера. Наразі в підприємства є декілька найбільших конкурентів у Канаді, які розміщені в одній маркетинговій зоні («Teva», «Apotex», «Pharmascience», «Pfizer», «Merck», «Valeant»). Визначимо ринкову частку кожної компанії на фармацевтичному ринку Канади (рис. 2.3).



**Рис. 2.3.** Ринкові частки підприємств-конкурентів на фармацевтичному ринку Канади за 2019-2021 рр. (%)

Джерело: розроблено автором на основі [77]

Відповідно до даних рис. 2.3, на фармацевтичному ринку Канади найбільшу ринкову частку протягом 2019-2021 рр. займає компанія ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця», що є позитивним явищем для досліджуваного підприємства. Визначимо відхилення ринкової частки компаній (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Приріст та темпи приросту ринкових часток компаній на фармацевтичному ринку Канади

Підприємство	Абсолютний приріст ринкової частки підприємства, $\Delta S$ (%)	Коефіцієнт приросту ринкової частки, $T_s$
«Дарниця»	-0,53	-1,92
«Apotex»	0,59	3,35
«Teva»	-2,45	-13,62
«Pharmascience»	1,91	19,36
«Pfizer»	-0,98	-14,67
«Merck»	0,67	22,43
«Valeant»	-0,24	-7,42

Джерело: розроблено автором на основі [77]

Успішне функціонування ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» багато в чому залежить від умов роботи, які є особливими відносно конкурентів. Наведені вище показники дають можливість сказати, що саме ключові фактори допомагають отримати першість в конкуренції підприємств на ринку. Розрахуємо показники для характеристики конкурентного середовища ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на фармацевтичному ринку Канади:

1. Показник Херфіндала – Хершмана (In):

$$I_n = \sum D_i^2 \quad (2.1)$$

де:  $D_i$  – частина певного підприємства в основному показнику продажу певної кількості продукції фармацевтики в Канаді.

$I_n = 26,85^2 + 18,21^2 + 15,53^2 + 11,79^2 + 5,68^2 + 3,68^2 + 3,00^2 = 1487,50$  – конкурентне середовище компанії ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на фармацевтичному ринку Канади значне.

Чотирьох частковий коефіцієнт концентрації (CRn):

$$CR_n = (OP_1 + OP_2 + \dots + OP_n) / OP \quad (2.2)$$

де:  $OP_i$  – реалізація підприємством продукції,

$OP$  – підсумкове випущення лікарських товарів [46, с. 65].

$$CR_n = (129,7 + 87,96 + 75,04 + 56,95 + 27,44 + 17,78 + 14,49) / 483,05 = 0,85 = 84,74\%$$

$CR_n > 75\%$  – це значення на національному ринку знаходиться в умовах критичного становища. Це супроводжується тим, що на ринку функціонують 7 глобальних підприємств, показники яких досягають критичного значення.

2. Аналіз конкурентної інтенсивності формується в результаті оцінки подібності частин певних показників у конкурентів на ринку фармацевтики в Канаді:

$$U_d = 1 - (\sqrt{(1/n) * \sum (D_i - D_{сер.})^2}) / D_{сер.} \quad (2.3)$$

де  $D_{сер.} = 11,40\%$  (середнє значення показників 7-ми компаній у 2021 році).

$$U_d = \frac{1 - \sqrt{\frac{(1/7) * (0,2685 - 0,8204)^2 + (0,1821 - 0,8204)^2 + (0,1553 - 0,8204)^2 + (0,1179 - 0,8204)^2 + (0,0568 - 0,8204)^2 + (0,0368 - 0,8204)^2 + (0,0003 - 0,8204)^2}{0,8204}}}{0,8204} = 0,258.$$

В результаті отриманих показників, можна сказати що конкуренція на ринку є помірною між основними компаніями- виробниками.

3. Числове значення конкуренції на ринку з додаванням ринкової рентабельності:

$$U_p = 1 - (П / OP) \quad (2.4)$$

де: П – дохід підприємства на даному ринку (129,7 тис. грн.).

$$U_p = 1 - (129,7 / 483,05) = 0,73. \quad \text{– не суттєвий рівень конкуренції (<1).}$$

4. Рівень підвищення показника місткості на ринку ліків в Канаді:

$$U_{mp} = (140 - Tr) / 70 \quad (2.5)$$

$$\text{де: } Tr = (9386,41 - 483,05) / 483,05 = 18,43 \%$$

$$U_{mp} = (140 - 18,43) / 70 = 1,74 \quad \text{– ріст є значним на ринку лікарських засобів.}$$

5. Підсумкове значення рівня інтенсивності в конкурентному середовищі в Канаді:

$$U_k = \sqrt[3]{U_d * U_{mp} * U_p} \quad (2.6)$$

$$U_k = \sqrt[3]{0,258 * 1,74 * 0,73} = 0,69.$$

Отримане значення, дає змогу сказати про нижчий за середній ступінь рівень інтенсивності конкуренції на фармацевтичному ринку Канади, адже загальний показник  $U_k$  дорівнює 0,69. Водночас, приведені дані показують, що конкуренція за ринковими частками є не дуже високою (0,258), за динамікою ринку – зростання показує значний рівень, а простір є розширеним для нових можливостей і для того, аби збільшити ринкову частину компанії серед інших.

Коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на фармацевтичному ринку Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії:

$$K_{\text{впливу}} = (2 * I_{\text{нк}} + 2 * I_{\text{тз}} + 3 * I_{\text{пок}} + 1 * I_{\text{пост}} + 2 * I_{\text{к}}) / 5 \quad (2.7)$$

де  $I_{\text{нк}}$  – середнє значення впливу появи нових конкурентів;

$I_{\text{тз}}$  – середнє значення сили впливу товарів-замінників;

$I_{\text{пок}}$  – середнє значення сили впливу покупців;

$I_{\text{поси}}$  – середнє значення сили впливу постачальників;

$I_{\text{к}}$  – середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами.

$$K_{\text{впливу}} = (2*2 + 2*1,75 + 3*2,6 + 1*1,4 + 2*2,17) / 5 = 3,49$$

Через те, що коефіцієнт впливу більший за 2,5 – це характеризує значне конкурентне середовище компанії на фармацевтичному ринку Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії.

Отже, маємо рівень впливу конкурентного середовища вище за середній, що є несприятливим для компанії в умовах війни та періоду пост-пандемії (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Факторний аналіз динаміки ринкових часток компаній на фармацевтичному ринку Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії

Підприємство	Зміна ринкової частки фірми		
	за рахунок власного обсягу реалізації ( $\Delta S_b, \%$ )	за рахунок зміни сукупного обсягу реалізації всіх конкурентів ( $\Delta S_c, \%$ )	сукупний приріст ринкової частки ( $\Delta S, \%$ )
«Дарниця»	0.04	0.03	0,02
«Apotex»	0.03	0.18	0,40
«Teva»	-0.07	-0.03	-0,09
«Pharmascience»	0.02	0.01	0,03
«Pfizer»	-0.07	-0.06	-0,12
«Merck»	-0.05	-0.04	-0,09

Джерело: розроблено автором на основі [77]

Отже, можемо зробити висновок, що за рахунок власного обсягу реалізації компанії на фармацевтичному ринку Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії збільшили свою ринкову частку (ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» — 0,04%), загальний обсяг реалізованої продукції сформував негативний вплив на показники компанії, тим самим зменшивши її

(прикладом є ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» — 0,03 % (на 0,01 нижче, чим власний обсяг проданого товару). Першість здобуло ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця», оскільки у абсолютному виразі її частка зросла на 0,40 % (в розрізі ефективності продажів власної продукції за зальними об'ємами). Останнє місце займає компанія «Pfizer», де відсоток становить нижче на 0,12 % .

Для побудови конкурентної карти ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на фармацевтичного ринку Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії розрахуємо показники оцінки конкурентного середовища:

$$Sm1 \text{ (слабка конкурентна позиція, частка менше за середню 15,24 \% )} = (0,40 + 0,03 + (-0,12) + (-0,09)) / 4 = 0,06\% ;$$

$$Sm2 \text{ (сильна конкурентна позиція, частка більша за середню 15,24 \% )} = (0,02 + (-0,09)) / 2 = -0,04\% .$$

Дисперсія:

$$\delta_1 = \sqrt{\frac{((0,40 - 0,06)^2 + (0,03 - 0,06)^2 + ((-0,12) - 0,06)^2 + ((-0,09) - 0,06)^2)}{4}} = 0,21\% .$$

$$\delta_2 = \sqrt{\frac{((0,02 - (-0,04))^2 + ((-0,09) - (-0,04))^2)}{2}} = 0,10\% .$$

Темп приросту ринку:

$$Tt = (13,165 - 11,445) / 13,165 = 0,13\%$$

$$dt = \sqrt{\frac{(2 - 0,13)^2 + (40 - 0,13)^2 + (-9 - 0,13)^2 + (3 - 0,13)^2 + (-12 - 0,13)^2 + (-9 - 0,13)^2}{6}} = 17,87 .$$

Темпи зростання ринку є помірними, ринок ненасичений і розвивається динамічно.

Згрупуємо вище розраховані показники у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Показники для побудови конкурентної карти на фармацевтичного ринку Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії

$S_{max} = 24.82$ $S_{min} = 7.76$ $S_m = 15.24$	$T_t = 0.13$ $T_{max} = 39.38$ $T_{min} = -13.03$	$\delta_1 = 0.21$ $\delta_2 = 0.10$ $\delta_t = 17.87$	$S_m + 3\delta_2 = 15.54$ $S_m - 3\delta_1 = 14.61$ $T_t + 3\delta_t = 53.74$ $T_t - 3\delta_t = -53.48$
--	---	--	---

Дані в таблиці наведені у %

Джерело: розроблено автором на основі [77]

Побудуємо конкурентну карту фармацевтичного ринку Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії (табл. 2.18).

Відповідно до даних табл. 2.18, варто відзначити, що в умовах війни та періоду пост-пандемії ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» є лідером на фармацевтичному ринку Канади. Тобто підприємству притаманна стратегія, яка формується на показниках високого рівня конкурентоспроможності та досвіду на ринку.

Таблиця 2.18

Конкурентна карта фармацевтичного ринку Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за розміром ринкової частки			
	1.Лідер	2.Сильна конкурентна позиція	3.Слабка конкурентна позиція	4.Аутсайдер
1	2	3	4	5
1.Швидке покращення конкурентної позиції	$24.82 > S > 15.54$ $39.38 > T_s > -53.48$	$15.54 > S > 15.24$ $53.74 > T_s > 39.38$	$15.24 > S > 14.61$ $53.74 > T_s > 39.38$	$14.61 > S > 7.76$ $53.74 > T_s > 39.38$
2.Покращення конкурентної позиції	$24.82 > S > 15.54$ $53.74 > T_s > 0.13$ «Дарниця»	$53.74 > S > 15.24$ $53.74 > T_s > 0.13$	$15.24 > S > 14.61$ $53.74 > T_s > 0.13$	$14.61 > S > 7.76$ $53.74 > T_s > 0.13$
3.Погіршення конкурентної позиції	$24.82 > S > 15.54$ $0.13 > T_s > -53.48$	$15.54 > S > 15.24$ $0.13 > T_s > -53.48$	$15.24 > S > 14.61$ $0.13 > T_s > -53.48$ «Apotex», «Teva»	$14.61 > S > 7.76$ $0.13 > T_s > -53.48$
4.Погіршення конкурентної позиції	$24.82 > S > 15.54$ $-53.48 > T_s > -13.03$	$24.29 > S > 3.68$ $15.54 > S > 15.24$	$15.24 > S > 14.61$ $-13.03 > T_s > -53.48$	$14.61 > S > 7.76$ $-53.48 > T_s > -13.03$ «Pharmascience», «Pfizer», «Merck»

Джерело: розроблено автором на основі [77]

У системі витрат перевагами стратегії лідерства є наступні: занижені витратні частини формують захмарні вхідні показники для конкуруючої бази і зменшують вплив постачальників. Але не випадково є присутньою небезпека в тому випадку, якщо конкуренти застосують методи для того аби знизити витрати та сформувати нові технології, які можуть усунути або загальмувати процеси виходу на ринок з позитивним значенням.

Для визначення рівня розвитку ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» в умовах війни та періоду пост-пандемії використаємо методику оцінювання конкурентного статусу підприємства (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Оцінювання конкурентного статусу ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на фармацевтичному ринку Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії

Сили конкуренції	Коефіцієнт значимості (1-5)	«Merck»		«Teva»		«Apotex»		«Дарниця»	
		1	2	1	2	1	2	1	2
Нові конкуренти	3	2	6	5	15	5	15	7	21
Субститути	2	3	6	4	8	5	10	7	14
Споживачі	3	4	12	8	24	9	27	9	27
Постачальники	2	2	4	6	12	7	14	7	14
Реальні конкуренти	4	1	4	8	32	8	32	9	36
Держава	4	7	24	9	36	9	36	9	36
Всього	-	-	56	-	127	-	134	-	148

Джерело: розроблено автором на основі [77]

Проведемо розрахунок конкурентного статусу ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на фармацевтичному ринку Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії:

- за фактором конкуренції «Нові конкуренти»:  $M_{KS_j}(t) = 3 \cdot 7 = 21$ ;
- за фактором конкуренції «Субститути»:  $M_{KS_j}(t) = 2 \cdot 7 = 14$ ;
- за фактором конкуренції «Споживачі»:  $M_{KS_j}(t) = 3 \cdot 9 = 27$ ;
- за фактором конкуренції «Постачальники»:  $M_{KS_j}(t) = 2 \cdot 7 = 14$ ;
- за фактором конкуренції «Реальні конкуренти»:  $M_{KS_j}(t) = 4 \cdot 9 = 36$ ;

– за фактором конкуренції «Держава»:  $M_{KSj}(t) = 4 \cdot 9 = 36$ .

Варто відзначити, що в загальному показнику оцінювання дають можливість констатувати, що ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на фармацевтичному ринку Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії має високу конкурентоздатність та значні переваги у конкурентів, тобто і інших підприємствах, які є на ринку. Конкуренція найменшого рівня спостерігається на фармацевтичному ринку Канади є «Merck».

На основі проведеного аналізу факторів середовища ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» (Додаток З) проведемо SWOT-аналіз компанії на фармацевтичному ринку Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії (Додаток К). Відповідно до проведеного SWOT-аналізу та дослідження діяльності ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на ринку продажу фармацевтичних препаратів, має позитивні аспекти і зрушення в маркетинговому середовищі.

Отже, відповідно до проведеного дослідження, варто відзначити, що на фармацевтичному ринку Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії існують такі проблеми як: невисокі темпи зростання ринку продажу фармацевтичної продукції; високі темпи зростання вартості продажів фармацевтичної продукції; відносно низька місткість ринку продажів фармацевтичної продукції у Канаді. На рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на фармацевтичному ринку в умовах війни та періоду пост-пандемії значний вплив здійснює асортиментна політика фармацевтичної продукції. Тому для підвищення конкурентних переваг ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» в умовах війни та періоду пост-пандемії варто посилити саме продуктову стратегію.

### 2.3. Особливості споживчих мотивацій на фармацевтичному B2B ринку

B2B сегмент фармацевтичного ринку Канади складається зі споживачів, які мають однакову реакцію на однакові набори маркетингових стимулюючих показників. Мотиваційні процеси покупців сегмента B2B на фармацевтичному ринку Канади мають відповідати таким вимогам: величина постійного попиту, тобто при виході на ринок нових препаратів у сфері охорони здоров'я. фармацевтичного препарату повинні піддаватися вимірюванню, і він має бути чітко окреслений; наявність потреб, які може задовольнити досліджуваний лікарський препарат. Менеджери з маркетингу повинні бути впевненими в тому, що існує достатньо інформації щодо конкретного фармацевтичного препарату або методології збору інформації для виміру конкурентоспроможності фармацевтичної компанії на ринку Канади; потенційна місткість сегмента B2B на фармацевтичному ринку Канади має бути необхідною для покриття маркетингових та виробничих витратних частин.

Правильне визначення споживчих мотивацій покупців сегмента B2B на фармацевтичному ринку Канади демонструє принцип Парето: 20% споживачів забезпечує 80% доходів та прибутку компанії. Виділяють три складові ринку: цільовий ринок, ринкову нішу та ринкове вікно. Цільовий ринок охоплює декілька сегментів B2B на фармацевтичному ринку Канади, відібраних для маркетингового вивчення та маркетингової діяльності цієї фірми [77].

Менеджерам із маркетингу важливо розуміти, яким чином приймаються рішення та формується процес купівлі споживачем окремого товару. Спочатку покупець усвідомлює те, чи є необхідний даний товар йому, потім оцінює ризики того, чи зараз він може його придбати, чи через декілька місяців. Підсвідомість аргументує дане прийняття рішення в позитивну чи негативну сторону для підприємства, в результаті чого здійснюється або купівля або відмова від придбання. Зокрема, IMS Brogan та Міністерство промисловості Канади працювали спільно над створенням цього документа для обговорення.

Аналіз використовував дані та інформацію з наявних досліджень Міністерства промисловості Канади в поєднанні з розумінням і розумом експертів і пропозицій IMS Brogan. IMS Brogan доповнила аналізи, проведені Industry Canada, пропонуючи коментарі та спостереження щодо динамізму канадської фармацевтичної промисловості. IMS Brogan використовувала існуючі дослідження та аналізи IMS, де це було доречно. Ресурси даних IMS: лідери канадської та світової думок – IMS Brogan залучив нашу команду провідних думок, щоб допомогти надати цінну інформацію про перспективи канадської фармацевтичної промисловості; PharmaFocus – надав комплексний незалежний огляд канадської фармацевтичної промисловості в ширшому середовищі охорони здоров'я. Звіт охоплює широкий спектр тем, від політики та охорони здоров'я до ініціатив урядових реформ і питань регулювання, бізнесу та фармацевтичного маркетингу. Посилання на знання – надано. Глобальна стратегія фармацевтичних виробників, канадські та глобальні тенденції продажів, терапевтичні сфери, портфель продуктів і новини компаній ; LifeCycle – надано інформацію про лінійку продуктів для розуміння майбутніх лінійок продуктів; IMS Company Profiles – запропонована структура компанії, стратегія, фінансові результати, програма досліджень і розробок, продуктовий портфель і основні події. Інформація отримана з інтерв'ю з ключовими керівниками компанії, прогнозів і коментарів біржових аналітиків, а також опублікованої інформації. IMS World Review та IMS Country Review – пропонують вичерпну інформацію про тенденції ефективності основних фармацевтичних компаній і країн, ринків, терапевтичних сфер і класів; Прогноз ринку Канади – ключові екологічні проблеми, що впливають на багатонаціональні підприємства, МСП і сегменти генериків у середньостроковій перспективі. Провінційний радник з відшкодування витрат (PRA) – пропонував зрозуміти ключові проблеми відшкодування, з якими стикається канадська фармацевтична промисловість у зв'язку зі зміною політики та діяльності провінційного уряду, які впливають на доступ до ринку та відшкодування нових лікарських засобів [64].

Фармацевтична промисловість Канади складається з екосистеми транснаціональних і місцевих компаній. Фірмові фармацевтичні МНП традиційно розробляють і продають нові запатентовані продукти; вони представляють найбільшу частку продажів ліків та інвестицій у дослідження та розробки в Канаді. Більшість великих фірмових фармацевтичних компаній є іноземними транснаціональними компаніями з дочірніми компаніями в Канаді. Valeant – це єдине багатонаціональне підприємство зі штаб-квартирою в Канаді. Загальний сегмент – це суміш канадських та іноземних МНК і менших компаній. Компанії-генерики виробляють і продають дешеві генерики після закінчення терміну дії патентів на фірмові продукти. Найбільші фармацевтичні компанії Канади включають Apotex і Pharmascience. Малі та середні підприємства Biopharma у Канаді є невеликими і, як правило, зосереджені на ранніх стадіях досліджень і розробок з невеликою кількістю ринкових продуктів. Четвертим основним гравцем у цій галузі є контрактні постачальники послуг (CSP), поєднання менших місцевих компаній зі штаб-квартирою в Канаді та більших іноземних компаній. CSP надають широкий спектр контрактних послуг протягом життєвого циклу продукту, від досліджень і розробок і виробництва до продажів і адміністрування.

Хоча багато компаній продають на канадському ринку, більшість із них мають штаб-квартири за межами Канади. З-поміж 20 корпорацій з найбільшими продажами в Канаді Apotex, Pharmascience і Valeant є найбільшими багатонаціональними компаніями, які базуються в Канаді. Загалом, канадські компанії в цій галузі відносно менші й обслуговують спеціальні сегменти галузі. Ці менші компанії є більш численними, ніж МНК, але МНК є домінуючими з точки зору їх розміру та продажів на канадському ринку.

Багатонаціональні підприємства, які домінують у секторі брендів і генеричних препаратів з точки зору продажів на канадському ринку, не обов'язково мають виробництво або науково-дослідні роботи в Канаді. Серед провідних брендів МНК за обсягом продажів на канадському ринку наступні компанії мають виробничий слід у Канаді: Johnson & Johnson, Pfizer, підрозділ

вакцин Sanofi-Aventis (Sanofi Pasteur), Merck (Schering-Plough Canada Inc.), GlaxoSmithKline Inc і Valeant. Канадський відбиток Johnson & Johnson складається з 400 адміністративних і торгових співробітників, а також понад 1000 співробітників з виробництва, досліджень і розробок на виробничих підприємствах у Гуельфі та Монреалі. Компанія Pfizer керує виробничими потужностями та центром розподілу, де працюють понад 1000 осіб у Монреалі. Виробничий завод компанії в Брендоні виробляє проміжну сировину для свого бренду Premarin, який є найбільшим експортним фармацевтичним продуктом у Канаді [69].

Серед найбільш продаваних генеричних корпорацій чотири корпорації мають виробничі потужності в Канаді: Teva, Apotex, Pharmascience та її підрозділ Pendopharm і Sandoz. Ці чотири провідні генеричні корпорації керують понад 10 із 21 виробничих потужностей у Канаді. Apotex, найбільша канадська фармацевтична компанія, є провідним виробником непатентованих препаратів, що спеціалізується на препаратах для шлунково-кишкового тракту, серцево-судинної системи та центральної нервової системи. Канадський завод Teva виробляє пеніцилін для Північної Америки, Європи та Ізраїлю. Sandoz, друга за величиною компанія генеричних препаратів у світі, має фабрику з 800 співробітниками в Бушервілі, що спеціалізується на ін'єкційних препаратах для своєї глобальної родини. Sandoz виробляє більше 90% ін'єкційних препаратів, які використовуються в Канаді, серед яких анестетики, знеболюючі, ліки від раку та антибіотики. Cobalt керувала виробничим підприємством у Міссісаузі, але оголосила про закриття цього підприємства до 2022 року після того, як воно було придбано американською компанією Watson Pharmaceutical Inc.. За даними Канадської фармацевтичної асоціації генериків, у секторі генериків працює 11 000 співробітників, переважно в Район Монреалю, великий Торонто та Вінніпег [70]. Багатонаціональні підприємства, які працюють у Канаді, реагують на ринкові умови та конкурентну глобальну корпоративну динаміку шляхом раціоналізації та скорочення рівня прямих інвестицій. Перехід до аутсорсингу та непрямих інвестицій у Канаду з боку МНК створив можливості

для контрактних постачальників послуг (CSP) у Канаді. Постачальники послуг за контрактом (CSP) заповнюють частину операцій і послуг, звільнених МНК. Наприклад, колишніми виробничими потужностями кількох МНК (AstraZeneca, BMS, GSK, Pfizer, Novartis, Roche, Shire і Teva) тепер керують контрактні виробники. Завод Teva в Монреалі (раніше належав Ratiopharm) було продано Halo Pharmaceutical у 2021 році. Halo вироблятиме кілька продуктів Teva для міжнародних ринків. Подібним чином у 2021 році BMS продала своє підприємство Uman Pharma, а Pfizer продала своє підприємство Arnprior корейській Keata Pharma; підприємство Arnprior тепер працює як Pilar5 Pharma. Хоча багатонаціональні підприємства скорочують рівень прямих інвестицій, їхні витрати на аутсорсинг виробничих функцій принесли користь сегменту CSP. Крім виробництва, дві інші бізнес-функції, які багатонаціональні підприємства переважно передають на аутсорсинг контрактним постачальникам послуг, це дослідницька діяльність, продажі та адміністрування. Контрактні дослідницькі організації (CRO) надають підтримку в процесі досліджень і розробок і в таких сферах, як ліцензування біофармацевтичних малих і середніх підприємств та наукових установ, розробка потенційних досліджень і передача результатів ліцензування фармацевтичним компаніям. У Канаді працює понад 80 фармацевтичних CRO, які переважно надають послуги з доклінічних досліджень і проводять клінічні випробування [77].

Отже, спонукання МНК до аутсорсингу своїх функцій базується на кількох міркуваннях. Для бренд-компаній узагальнення підриває маржу фірмових продуктів. Аутсорсинг низькомаржинальних продуктів дозволяє компаніям контролювати та оптимізувати витрати. CSP пропонують багатонаціональним підприємствам економічну перевагу завдяки цілеспрямованому та економічному виробництву, зменшенню відходів та збереженню ресурсів. Ця економічна ефективність особливо важлива в середовищі низькорентабельного виробництва. CSP мають спеціалізований потенціал, тому зазвичай мають нижчі витрати, ніж більші та інтегровані

фармацевтичні МНП. Більше того, на складних ринках, де попит стає все більш нестабільним, аутсорсинг бізнес-функцій дає змогу МНК швидко реагувати на зміни умов без обтяжливих зусиль у коригуванні своїх операційних можливостей, щоб вони могли зосередитися на інноваціях та своїх основних функціях.

## **РОЗДІЛ III. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ НА РИНОК КРАЇН ПІВНІЧНОЇ АМЕРИКИ**

### **3.1. Розробка стратегії виходу ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на фармацевтичний ринок Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії**

В умовах трансформаційних процесів через глобальні перешкоди та завдяки розширенню зовнішньоторговельної співпраці на міжнародній арені, все більший розмах набуває експортний потенціал, який бере свій початковий відлік на рівні підприємства. Чітко сформованого визначення терміну поняття «експортний потенціал» на сьогодні не існує, але, дослідники зійшлись на тому, що дане визначення поняття представляє в собі можливість країни, чи підприємства здійснювати експорт наявної продукції чи виготовленої закордоном, тим самим розширюючи кордони для експорту.

Для формування потенціалу експортних операцій підприємствам необхідно сформувати систему або програму, яка мала б змогу здійснювати обробку великих масивів аналізуючи інформацію різного типу. Для того аби управляти експортними операціями необхідно реалізувати процес на макро-, мезо- і мікросередовищі зі створення певного плану, мотиваційних складових, та підприємницького регулювання для того, аби спричинити зростання експортних операцій, які можуть виражатися як в грошовому, так і в натуральному вигляді. Якщо робити оцінку світового ринку за критерієм перспективності розвитку, то думки багатьох експертів, зводяться до того, що лідируючу позицію у даному переліку отримує саме фармацевтична галузь. Прогнозні показники у зв'язку з розвитком ринкових відносин фармацевтичної галузі є досить амбітними – зростання 3-6% щорічно. Вже розраховано приблизно, що до 2025 року глобальний ринок фармацевтичних препаратів зросте до 1,59 трильйона доларів США (станом на 2022 рік – 1,27 трильйона

доларів США). Такі стрімкі зміни спровоковані зміною положень щодо організаційної складової компанії, а якщо в результаті ковіду були виявлені якісь провокуючі зміни, то система інноваційних процесів забезпечує повне відновлення комплексу фінансових зв'язків, серед яких є наступні: соціальне дистанціювання, віддалена робота та часткове закриття комерційної діяльності, що також призвело до операційних проблем. При цьому, варто зауважити, що оборот підприємств у грошовому вираженні зростає швидше, ніж в натуральному, що обумовлено появою чималої кількості дорого вартісних препаратів [74].

Виходячи з вищезазначеного, фармацевтична галузь входить до переліку найбільш швидкозростаючих напрямків. Рівень експортних операцій компаній-виробників лікарських засобів існує на цей час та вдається за необхідним подальше збільшення попиту на лікарські засоби та інші фармпродукти. Рівень експортних операцій відображає зацікавленість підприємством на рівні міжнародних зв'язків при виході на масштабніший ринок. Ефективність розвитку зовнішньоекономічної діяльності залежить вибір ринку збуту на міжнародній арені.

Але через суттєві відмінні риси ринків та умови входження на ці ринки в будь-якій країні фармацевтична галузь повинна сформувати свою ефективну стратегію, яка буде відповідати певним стандартним вимогам ринку збуту. З приводу цього формуються певні методичні прийоми для того, аби розвивати експорт, що є важливим етапом у становленні підприємства на початку, та надалі для отримання глобальних показників зрушення підприємства.

Поширення в усьому світі пандемії COVID–19 спонукало уряди багатьох країн стимулювати дослідження у сфері медицини, фармацевтики, хімії, біотехнології. У боротьбі з коронавірусом найефективнішим способом щодо створення вакцин і ліків є державна допомога. Наразі запроваджено багатомільйонні програми отримання інноваційних продуктів та їхнє впровадження у виробництво. Провідні фармацевтичні компанії зобов'язались спільно працювати над розробкою вакцини проти COVID–19, водночас не

знімаючи з порядку денного питання подолання інших хвороб. Визначаючи механізми розвитку вітчизняної фармацевтичної індустрії, варто зазначити: у разі, якщо розвинені країни можуть ризикувати високовартісними заходами технологічної політики, то такий спосіб не буде оптимальним рішенням у бідній країні.

В результаті виходу на ринок підприємство повинне привласнити для себе сегментування в яких є базові речі для того, аби отримати переваги в процесі конкуренції серед країн зарубіжного походження. Концентрація у всіх сфер економічного спрямування зводиться на конкурентів інших країн, тому необхідно мати при собі нові ідеї для обходу в усіх напрямках. Продуктовий портфель ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» закриває великий об'єм певних груп, які фокусуються в 6 видах ліків, а саме: протизастудні засоби (27,0% загальних продажів за 2021 рік); неврологічний портфель (13,1% загальних продажів за 2021 рік); ендокринологічний портфель (11,8% загальних продажів за 2021 рік); кардіологічний портфель (11,2% загальних продажів за 2021 рік); гастроентерологічний портфель (7,8% загальних продажів за 2021 рік); ортопедія та ревматологія (5,9% загальних продажів за 2021 рік). Також ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» має декілька спеціалізованих портфельів: офтальмологічний портфель (12,3% загальних продажів за 2021 рік); контрастні засоби (10,9% загальних продажів за 2021 рік).

ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» продає своїм партнерам товари через контрактні умови, також така діяльність проводиться відносно експортних операцій. Технологічні особливості даної компанії реалізуються відповідно до споживчих потреб споживачів і ці техніки забезпечують розширення кола покупців. Проведемо дослідження асортиментного ряду ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» (табл. 3.1).

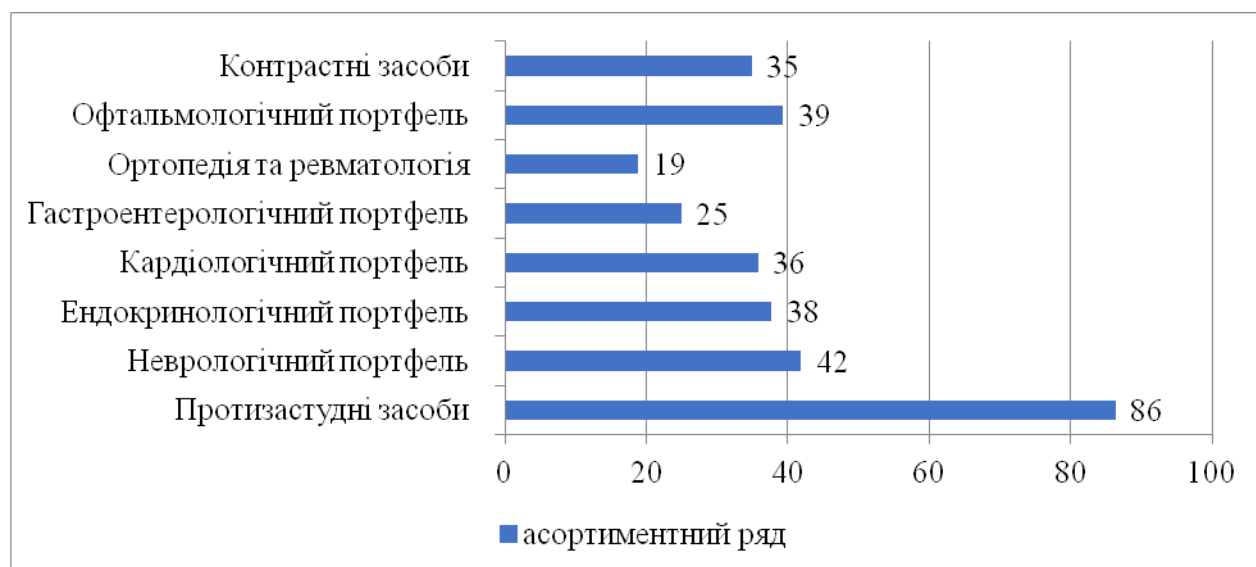
Таблиця 3.1

Асортиментний ряд у ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця»  
у 2021 р.

Найменування продукції	Кількість різновидів продукції
Протизастудні засоби	86
Неврологічний портфель	42
Ендокринологічний портфель	38
Кардіологічний портфель	36
Гастроентерологічний портфель	25
Ортопедія та ревматологія	19
Офтальмологічний портфель	39
Контрастні засоби	35
<b>Разом</b>	<b>320</b>

Джерело: розроблено автором на основі [77]

На основі вищенаведеного у табл. 3.1 асортиментного ряду ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» побудуємо рис. 3.1.



**Рис. 3.1.** Асортиментний ряд у ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» у 2021 р.

Джерело: розроблено автором на основі [77]

Отже, з табл. 3.1 та рис. 3.1, слід відзначити, що найбільшу частку в асортименті продукції ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» займають проти застудні засоби – 86 найменувань.

Слід відзначити, що асортиментна політика розробляється начальником відділу маркетингу підприємства. Проведемо АВС-аналіз продукції ПрАТ

«Фармацевтична компанія «Дарниця», який дозволяє визначити невелике число найбільш значущих товарів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## АВС-аналіз продукції ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця»

№	Продукція	% від повного асортименту	% від обороту	Групи
1.	Протизастудні засоби	27,0	28,0	А
2.	Неврологічний портфель	13,1	12,1	А
3.	Офтальмологічний портфель	12,3	11,5	А
4.	Ендокринологічний портфель	11,8	11,2	В
5.	Кардіологічний портфель	11,2	11,9	В
6.	Гастроентерологічний портфель	10,9	11,0	В
7.	Контрастні засоби	7,8	8,9	С
8.	Ортопедія та ревматологія	5,9	5,4	С
	<b>Разом</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,76%</b>	<b>х</b>

Джерело: розроблено автором на основі [77]

Аналізуючи табл. 3.2, слід відзначити, що при 100% всіх позицій асортименту (група А) досягається обіг в 52,4% від валового обігу; 33,9% повного асортименту (група В) дають 34,1% обороту підприємства; контрастні засоби, ортопедія та ревматологія складають лише 13,7% доходу (група С). З цього випливає, що менеджмент виявляє ті основні позиції в асортименті, на яких повинна сконцентруватися основна робота ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» (група А).

Отже, ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» бере за основну мету виробництво та збут саме препаратів, які видаються за рецептом. Для того аби сформувати уявлення про асортимент фірми та вивчити його створюється матриця БКГ, яка представлена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Частка ринку та темп приросту попиту за видами діяльності  
 ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» у 2021 році,%

Продукт	№ 1 – Протизастудні засоби	№ 2 – Неврологічний портфель	№ 3 – Ендокринологічний портфель	№ 4 – Гастроентерологічний портфель	№ 5 – Контрастні засоби	№ 6 – Кардіологічний портфель	№ 7 – Інша фармацевтична продукція	№ 8 – Ортопедія та ревматологія	№ 9 – Офтальмологічний портфель
Темпи зростання ринку (РР)	0,86	1,1	1,44	1,3	1,6	1,67	0,6	0,7	0,44
Відносна частка ринку (ОДР)	2,0	1,6	0,7	1,2	1,5	0,1	2,2	1,1	0,5
Частка продукту в загальному обсязі продажів (ДП)	32,6	8,5	1,7	31,4	5,85	1,3	4,5	8,95	5,2

Джерело: розроблено автором на основі [77]

Для побудови матриці БКГ уявимо, що номінальні лінії по вертикалі та горизонталі дорівнюють одиниці, тобто дану ситуацію, коли частка ринку основного конкурента і розглянутої фірми практично однакові, і зростання ринку в плановому періоді буде дорівнювати ринку в поточному періоді. Сформуємо матрицю та покажемо проаналізовані показники (рис. 3.2).

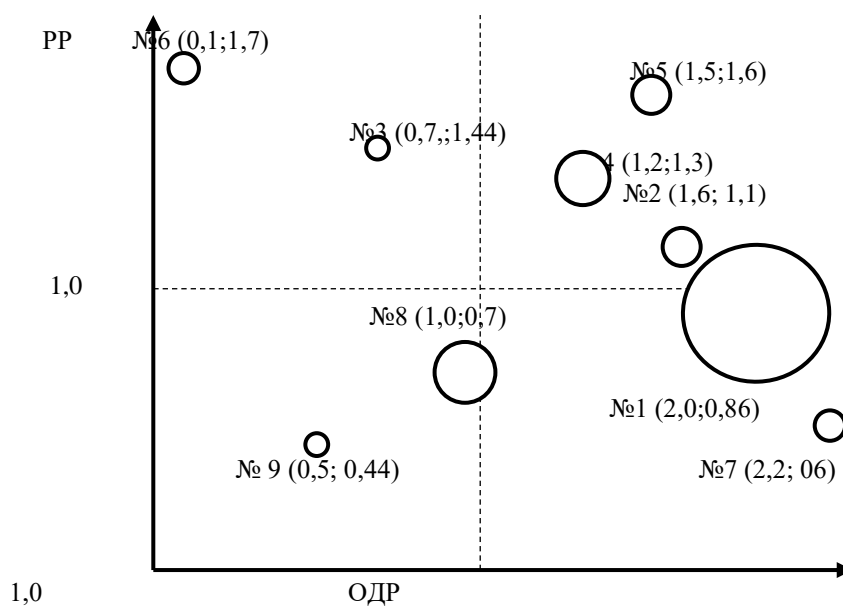


Рис. 3.2. Матриця БКГ фактичного стану ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця»

Джерело: розроблено автором на основі [77]

Розробимо стратегію розвитку кожного продукту. Згідно з фактичним станом на початок планового періоду продукти можна рознести по наступним господарським зонам, запропонованим БКГ (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Розподіл продуктів за зонами матриці БКГ

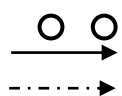
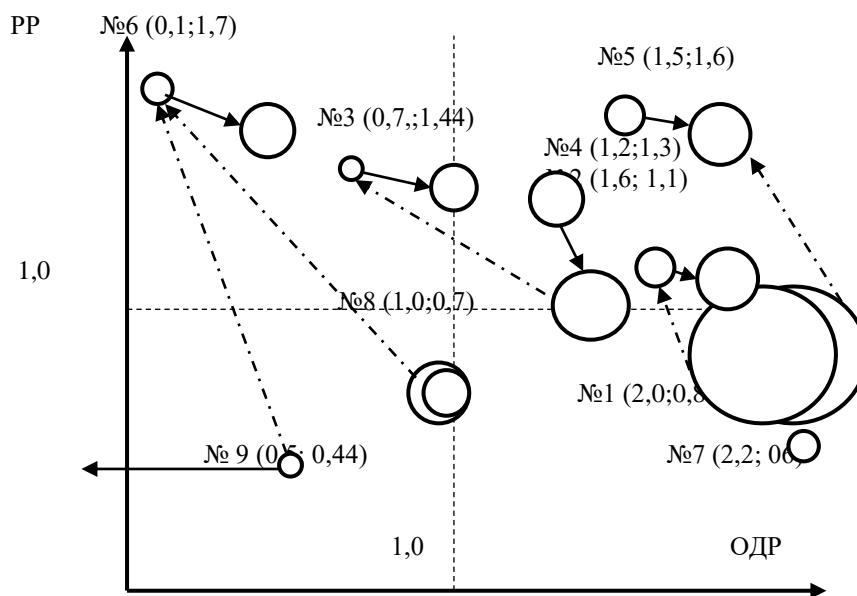
«Собаки»	№ 9 – Офтальмологічний портфель (5,2 %)
«Дикі кішки»	№ 3 – Ендокринологічний портфель (1,7 %); № 6 – Кардіологічний портфель (1,3 %)
«Зірки»	№ 2 – Неврологічний портфель (8,5 %); № 4 – Гастроентерологічний портфель (31,4 %); № 5 – Контрастні засоби (5,85 %)
«Корови»	№ 1 – Протизастудні засоби (32,6 %); № 8 – Ортопедія та ревматологія (8,95 %); № 7 – Інша фармацевтична продукція (4,5 %)

Джерело: розроблено автором на основі [77]

Виходячи з вищезазначеного, можна зробити висновок, що найбільшу частину на ринку займають "корови", і на основі цього формується потік грошових коштів, які спрямовуються на утворення перспективних продуктів. Щоб підтримувати сталий розвиток систематизування економічних відносин "Зірки" є основою для утворення великої кількості інвестиційних проектів та фінансових проектів. Тому якщо виникає надлишок фінансів, то "Дикі кішки", які потребують достатньої уваги для підтримки та розвитку. На підставі табл. 3.4 можна визначити, які продукти можуть бути джерелами інвестування. До таких можна віднести продукт № 1, № 8 та № 4 за великого обсягу продажів (31,4%). Бажане переміщення СЗХ відповідно до прийнятих для них стратегіями розвитку, а також джерела інвестування представлені на рис. 3.3.

При відкиданні продукту № 9 аналогічно можна отримати додаткове фінансування. Слід уважно вивчити продукт № 6 на предмет його перспективності. У разі виведення з ринку він також може стати джерелом інвестицій. Отже, проаналізувавши дані показники, визначено можливі стратегії розвитку підприємства: продукти № 2, № 4, № 5 вимагають значних

інвестицій, спрямованих на розвиток, розширення частки на ринку, зростання обсягів виробництва та реалізації, тобто для них характерна стратегія зростання; продукти № 1, № 2 та № 8 припускають стратегію утримання ринків, збереження своєї частки ринку. Їх розвиток інвестується за рахунок надлишку фінансових коштів, що утворюються в продуктах № 1, № 2 та № 8; продукт № 3, очевидно, також припускає стратегію зростання, збільшення обсягів виробництва та реалізації, тому поступово його слід перемістити в зону «зірок»; продукт № 9, швидше за все, слід виводити з ринку; продукт № 6 динамічно набирає темп свого розвитку, тому його слід підтримати інвестиціями.



**Рис. 3.3.** Матриця БКГ фактичного стану ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця»

Умовні позначення:

- — фактичне і плановане положення продукту;
- — переміщення продукту у відповідності з прийнятою стратегією;
- - - → — напрямок інвестицій від передбачуваного джерела.

Джерело: розроблено автором на основі [77]

Отже, в результаті отриманих даних можна здійснювати планування діяльності підприємства на майбутнє. При оцінці розвитку обсягів виробництва

необхідно також враховувати і зовнішні фактори, які можуть мати негативний вплив обсяги продажів.

Розробимо стратегії виходу ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на фармацевтичний ринок Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Стратегії виходу ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на фармацевтичний ринок Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії

Асортиментні групи товарів	Рекомендована стратегія	Підстава щодо вибору	Шляхи реалізації
Тверді лікарські форми (таблетки, вкриті оболонкою, капсули)	Стратегія інноваційного товару	Має ціль на впровадження на довгий період цілей ринкового спрямування, а також забезпечення підприємству конкурентних позицій орієнтованих на чинники які впливають на нього.	Впровадження нових стратегічних цілей для удосконалення фінансової та інноваційної складової враховуючи внутрішні умови для розвитку підприємства. Всі етапи мають відбуватися в ланцюгу загальноекономічної стратегії.
Розчини для ін'єкцій в ампулах	Стратегія варіації	Коливання ціни товару в розрізі властивостей, які створюють товар для споживачів більш уніфікованим.	За допомогою фірми-новатора розширюється сфера діяльності підприємства на обраному ринку та сегментування товару.
Краплі (стерильні та нестерильні)			
М'які лікарські форми (мазі, креми, гелі, шампуні, розчини для зовнішнього застосування).			
Стерильні порошки для приготування розчинів для ін'єкцій.	Стратегія елімінації товару	Формують уявлення про те, які товари є сумнівними на вигляд з боку ознак привабливості, яка є основним елементом на який спираються споживачі.	Знаходження товарів, які є застарілими, та аналіз їх номенклатури, розробка нових заходів для спрямування.
Інфузійні розчини			

Джерело: розроблено автором на основі [77]

Отже, визначимо основні складові ефективності діяльності ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця»: показник надмірної конкуренції, спроможність фінансового забезпечення, інвестиційність, ефективність управління фінансами міжнародного розвитку підприємства сьогодні виступає

його стратегія виходу на ринок Канади, що займає ключове положення у системі корпоративного управління.

### 3.2. Оцінка економічної ефективності стратегії виходу ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на ринок Канади

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства на фармацевтичному ринку Канади потрібно реалізувати зовнішньоекономічний договір із експорту фармацевтичної продукції від ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» до Канади. Договір з експорту представлений у Додатку Л.

Проведемо оцінку запропонованого проекту з експорту лікарського засобу «Бромгексин-Дарниця»:

1. Витрати, пов'язані з розмитненням експортного товару:

а) митна вартість = 26,3 грн (ціна за упаковку) \* 50000 (упаковок) = 1315000 грн

б) Сплата ввізного мита (20%)= 1315000 \* 0,2=263000 грн

в) Акцизний збір не нараховується.

г) Сплата ПДВ = 1315000 \* 20% = 2630000 грн

2. Розрахунок доходу від реалізації експортного товару:

а) Виторг від реалізації = (Ціна реалізації товару на внутрішньому ринку) \* (Кількість товару) = 26,3 \* 50000= 13150000 грн

б) Крім того, ПДВ20%= 13150000 x 0,2=2630000 грн

3. Розрахунок валового доходу:

а) Валовий дохід = (Виторг від реалізації – Витрати по експорту)= 13150000-2630000=10520000 грн

б) Витрати по експорту = мито + акцизний збір + ПДВ20% від митної вартості(1) + інші операційні, адміністративні і витрати на збут = 263000 + 263000 + 2630000 = 552000 грн

в) Інші операційні, адміністративні та витрати на збут = 20000 грн  
(транспортні витрати) + 6000 грн (витрати на ліцензію) = 26000 грн

4. Розрахунки з бюджетом :

$$\text{ПДВ} = 630000 - 263000 = 367000 \text{ грн}$$

5. Розрахунок прибутку:

$$\text{Прибуток} = (\text{Валовий дохід}) - (\text{Витрати, відрахування}) = 2598000 - 367000 = 2231000 \text{ грн}$$

6. Сплата податку на прибуток:

$$\text{Податок на прибуток} = 2231000 \times 0,18 = 423890 \text{ грн}$$

7. Розрахунок чистого прибутку:

$$\text{Чистий прибуток} = \text{Прибуток} - \text{Податок на прибуток} = 2231000 - 423890 = 1807110 \text{ грн}$$

8. Розрахунок рентабельності зовнішньоторговельної угоди:

$$\text{Рентабельність} = (\text{Чистий прибуток} / \text{Виторг від реалізації}) * 100\% = (1807110 / 3150000) * 100\% = 57,3\%$$

9. Для того, щоб експорт товару був вигідним, потрібно щоб експортний дохід перевищував експортні витрати. Це показує базовий коефіцієнт ефективності експорту товарів купівлі:

$$E_{имс}^{\text{б}} = \frac{B_i}{B_{им} + T_{\epsilon} + O_{\epsilon}}, \text{ де}$$

$E_{имс}^{\text{б}}$  – базовий коефіцієнт ефективності експорту товарів купівлі;

$B_i$  – внутрішній виторг від продажу експортованого товару;

$B_{им}$  – вартість експортованого товару;

$T_{\epsilon}$  – транспортні витрати;

$O_{\epsilon}$  – організаційні витрати

Якщо  $E_{имс}^{\text{б}} > 1$ , експорт товару ефективний.

$$E_{имс}^{\text{б}} = 3150000 / (1315000 + 20000 + 6000) = 2,34$$

Отриманий коефіцієнт більше 1, отже експорт лікарського засобу є ефективним.

Для визначення ефективності експорту необхідно розрахувати альтернативний коефіцієнт ефективності:

$$E_{имс}^a = \frac{B_i - B_{им} - T_e - O_e}{B_e - B_e^a}, \text{ де}$$

$E_a$  – альтернативний коефіцієнт ефективності експорту товарів купівлі,

$B$  – вартість вітчизняного товару, аналогічного експортному.

Якщо  $E_{имс}^a > 1$ , експорт товару є ефективним.

Вартість аналогічного вітчизняного товару (таблетки Амброксол) становить: 56 грн \* 50000 = 2800000 грн.

$E_a = (3150000 - 1315000 - 26000) / (3150000 - 2800000) = 1809000 / 1341000 = 1,34$

Отже, розрахований альтернативний коефіцієнт ефективності експорту також є більшим за одиницю. Це означає, що експорт лікарського засобу «Бромгексин-Дарниця» є ефективною зовнішньоторговельною операцією, оскільки згідно з базовим коефіцієнтом ефективності експорту фармацевтичної продукції експортний дохід перевищує експортні витрати, і згідно з альтернативним коефіцієнтом ефективності експорту товару купівлі і реалізація експортного товару є більш вигідною, ніж аналогічного товару вітчизняного виробництва. Серед ключових ризиків, що можуть негативно вплинути на діяльність ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця», слід відмітити наступні:



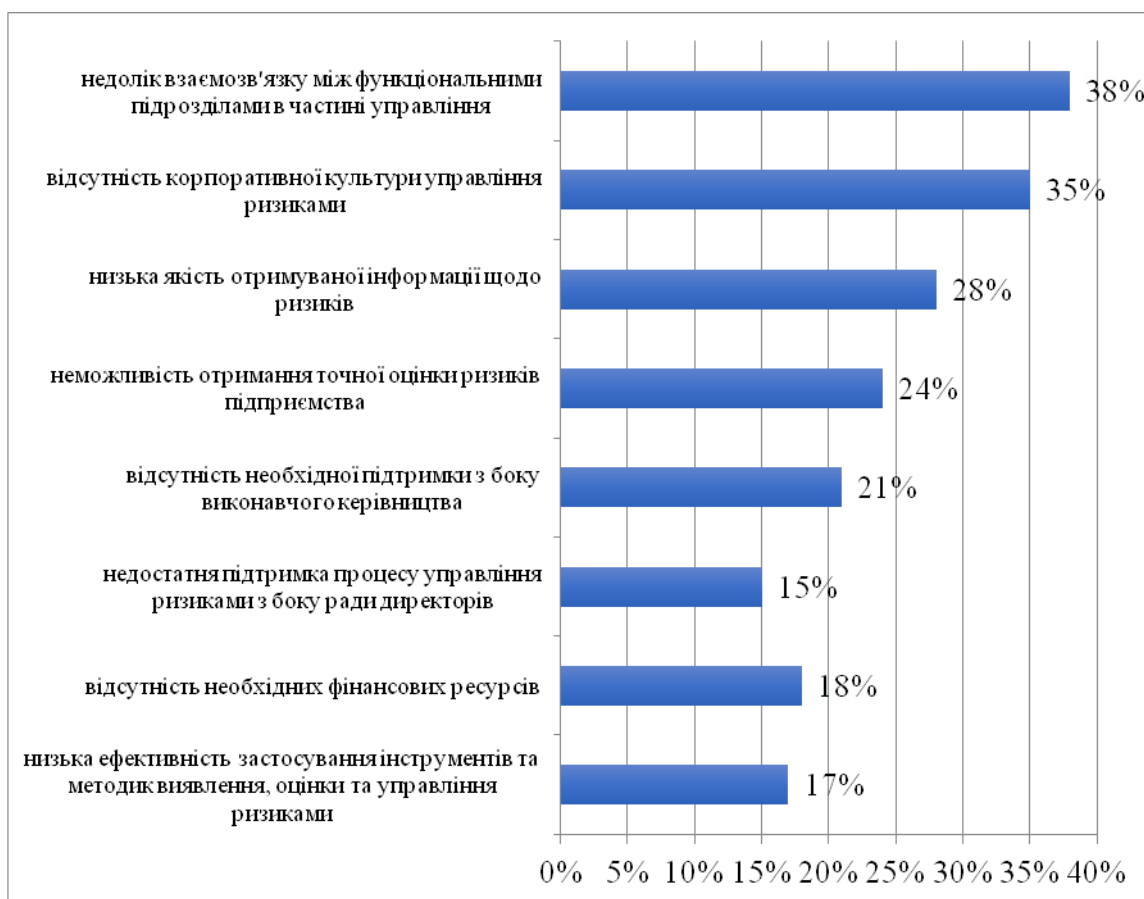
**Рис. 3.4.** Ключові ризики, що можуть негативно вплинути на діяльність  
ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця»

Джерело: розроблено автором на базі [45, с. 190].

Необхідно підкреслити, що 39% опитаних підприємців беруть до уваги інформацію про ризики під час планування інвестицій та управління проектами. У процесі бюджетування важливим є не тільки виявлення ризиків, які можуть вплинути на поставлені цілі, для оцінки реалістичності їх досягнення, але й врахування витрат, пов'язаних з управлінням ризиками в пріоритетних напрямках у процесі бюджетування.

Дослідження яскраво ілюструють перешкоди на шляху ефективного управління зовнішньоекономічними ризиками в ПрАТ "Фармацевтична компанія "Дарниця". Найбільшою перепорою (38%) виявилася недостатня взаємодія між функціональними підрозділами управління, а також (35%) відсутність корпоративної культури управління зовнішньоекономічними ризиками. Тому, на першому місці стоїть проблема культурного та комунікативного характеру (див. Рис. 3.5).

Негативним тенденцією для ПрАТ "Фармацевтична компанія "Дарниця" є недостатня зацікавленість керівництва підприємства в проведенні аналізу ризиків та системного управління ризиками, що є основним фактором, що перешкоджає ефективному управлінню ризиками в наші дні. Згідно з дослідженням, ключовими для побудови ефективної системи управління зовнішньоекономічними ризиками на підприємстві є розробка та впровадження управління зовнішньоекономічними ризиками та активна підтримка з боку виконавчого керівництва.



**Рис. 3.3.** Перешкоди на шляху ефективного управління зовнішньоекономічними ризиками в ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця»

Джерело: розроблено автором.

Система управління зовнішньоекономічними ризиками в ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» спрямована на ідентифікацію, аналіз, регулювання інвестиційного показника ризиковості що включає фінанси, операційність та стратегічність. Методи регулювання на ризик в ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Методи регулювання на ризик в ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця»

Ризик	Методи контролю ризику	Напрямки управління ризиком
Маркетинг	Збільшення обсягів прибутку	Розробка картки продуктивності (списку показників)
	шляхом впровадження маркетингових	Встановлення цільового рівня

	стратегій (реклама, цінова політика)	Розробка тактичних та оперативних планів
	шляхом розширення дистрибуційної мережі	Реалізація продукції
Фінансовий	Оптимізація обсягу витрат Забезпечення фінансової стабільності	Моніторинг відхилень фінансово-господарських показників підприємства
Кадровий	Оптимальна кількість персоналу Високий рівень кваліфікації працівників	Моніторинг відхилень фінансово-господарських показників підприємства
Оперативний	Забезпечення повного асортименту продукції	Формування рекомендацій для усунення відхилень у забезпеченні повного асортименту продукції
	Забезпечення своєчасних експортних поставок	Затвердження заходів або зміна планових показників експортних поставок

Джерело: розроблено автором.

Управління зовнішньоекономічними ризиками передбачає комплекс заходів, спрямованих на досягнення ефективного функціонування компанії при мінімальних витратах. Важливим етапом ризик-менеджменту є організація заходів, що спрямовані на виконання запланованої програми з управління зовнішньоекономічними ризиками. Це включає визначення основ, фінансових ресурсів, учасників і строків виконання. Під час управління зовнішньоекономічними ризиками також необхідно здійснювати контроль за ходом виконання заходів з ризик-менеджменту.

## ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Досліджено економічну сутність поняття «стратегія виходу на зарубіжні ринки». Наведено власне визначення поняття стратегій виходу на зарубіжні ринки на міжнародний ринок з метою здійснення контрольних операцій. Тому саме це є найкращим варіантом для виходу на ринок товарів відповідно до тих методів ресурсного забезпечення підприємства.

Визначено етапи та фактори формування стратегії виходу компанії на зарубіжні ринки. Вихід на зарубіжний рівень важливий крок для будь-якого бізнесу. Структурування розробки стратегії дозволяє більш чітко визначити завдання, шляхи удосконалення міжнародних ринків для того, аби відповідно до оптимальної стратегії визначити необхідні умови для того, аби підприємство змогло пристосуватись до виходу на ринок.

Проведено дослідження методичних підходів до оцінки ефективності стратегії виходу на зарубіжні ринки. Варто відзначити, що особливість сучасної методики виведення товару на зарубіжний ринковий простір при залученні функціонального переліку діяльності комерції на підприємстві заключається в тому, що саме вона є відображенням торгових відносин та економічних, які за своєю суттю є основними у розвитку та функціонування підприємства на міжнародному ринку. Попит задовольняється лише в тому випадку, коли є потреба в розширенні асортиментного складу продукції, включенні якості та низької ціни. Для впровадження цього потрібно сформувати і направити всі потужності в роздрібну торгівлю, виробити одну політичну ціль для збільшення прибутку за рахунок попиту.

Здійснено порівняльний аналіз бізнес-середовища ринку Канади та Мексики для українських фармацевтичних компаній. Таким чином, можна попередньо припустити, що вихід та просування продукції на ринку Канади

українськими виробниками фармацевтичної продукції є відносно більш доцільними.

Проаналізовано конкурентні позиції ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на фармацевтичному ринку Канади. ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» – українська фармацевтична компанія. Відповідно до проведеного дослідження, варто відзначити, що на фармацевтичному ринку Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії існують такі проблеми як: невисокі темпи зростання ринку продажу фармацевтичної продукції; високі темпи зростання вартості продажів фармацевтичної продукції; відносно низька місткість ринку продажів фармацевтичної продукції у Канаді. Для підвищення конкурентних переваг ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» в умовах війни та періоду пост-пандемії варто посилити саме продуктову стратегію.

Виявлено особливості споживчих мотивацій на фармацевтичному B2B ринку. Фармацевтична промисловість Канади складається з екосистеми транснаціональних і місцевих компаній. Фірмові фармацевтичні МНП традиційно розробляють і продають нові запатентовані продукти; вони представляють найбільшу частку продажів ліків та інвестицій у дослідження та розробки в Канаді. Більшість великих фірмових фармацевтичних компаній є іноземними транснаціональними компаніями з дочірніми компаніями в Канаді.

Розроблено стратегію виходу ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на фармацевтичний ринок Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії. Неодмінною передумовою забезпечення стратегічних можливостей міжнародного розвитку підприємства сьогодні виступає його стратегія виходу на ринок Канади, яке формує основне положення серед системи корпоративного керування. Баланс між корпоративними якостями на підприємстві є основним елементом успіху на підприємстві ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця».

Проведено оцінку економічної ефективності стратегії виходу ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на ринок Канади. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства на фармацевтичному ринку Канади

потрібно реалізувати зовнішньоекономічний договір із експорту фармацевтичної продукції від ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» до Канади. Розрахований альтернативний коефіцієнт ефективності експорту також є більшим за одиницю. Це означає, що експорт лікарського засобу «Бромгексин-Дарниця» є ефективною зовнішньоторговельною операцією, оскільки згідно з базовим коефіцієнтом ефективності експорту фармацевтичної продукції експортний дохід перевищує експортні витрати, і згідно з альтернативним коефіцієнтом ефективності експорту товару купівлі і реалізація експортного товару є більш вигідною, ніж аналогічного товару вітчизняного виробництва.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Митний кодекс України від 11 липня 2002 № 92-IV (із змінами внесен. згідно 19 Законів України у 2002-2009 рр.). Відомості Верховної Ради України. 2002. № 38-39. 27 вересня. Ст. 288.
2. Податковий кодекс України від 02.12.2012 № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2013. № 13-14, № 15-16, № 17. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 05.02.2023)
3. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, N 29, ст. 377. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 05.02.2023)
4. Про митний тариф України : Закон України від 19.09.2013 № 584-VII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 20-21, ст.740. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/584-18> (дата звернення: 05.02.2023)
5. Атаманчук Ю. М. Маркетингові інструменти механізму збутової діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 392–395.
6. Балан В. Г. Моделювання процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка», 2011. №, 128. С. 24–27.
7. Балан В. Г. Реінжиніринг в системі стратегічного управління підприємства. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: у 2 ч. Ч. 1. К. : КНЕУ, 2012. С. 406–414.
8. Балан В. Г. Компаративний аналіз привабливості стратегічних зон господарювання підприємства. Проблеми науки. № 2, 2012. С. 28–33.

9. Бачало І. Б. Методологічні підходи до аналізу виводу товарів та послуг на нові ринки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 14. Частина 1. С. 16-21.

10. Білоус А. О. Теоретичні аспекти виходу компаній-виробників товарів залізничного машинобудування на зовнішні ринки. Актуальні проблеми міжнародних відносин. Випуск 125. 2015. С. 161-170.

11. Бойчук Н. Я. Підвищення конкурентоспроможності продукції з метою виходу на міжнародний ринок. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2014. Випуск 13. С. 211-218.

12. Вакульчик О. М., Дубицький Д. П. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник Академії митної служби України. Сер. Економіка. 2012. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2012\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2012_2_12) (дата звернення: 05.02.2023)

13. Вакульчик О. М., Книшек О. О. Управлінська діагностика зовнішньоекономічної діяльності підприємств на основі інтегральної оцінки. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2015\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2015_1_15) (дата звернення: 05.02.2023)

14. Васюк Т. В. Методи дослідження та визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 131–136.

15. Гарматюк О. В. Ефективність вибору каналів збуту. Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми та перспективи розвитку національних економік: від мікро- до макрорівня», (Одеса, 8 квітня 2016). Одеса: МГУ, 2016. С. 147–149.

16. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 3. С. 102-107.

17. Довбня С. Б. Методологія формування дворівневої системи управлінської діагностики підприємства. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2015. № 1(49). URL:

[https://ev.nmu.org.ua/docs/2015/1/EV20151\\_118-123.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2015/1/EV20151_118-123.pdf) (дата звернення: 05.02.2023)

18. Домашева Є. А., Зозульов О. В. Розроблення стратегії виведення нового для підприємства товару на ринок. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/102848/97960> (дата звернення: 05.02.2023)

19. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2012. 172 с.

20. Заєць М.А., Сатир Ю.В. Розробка плану маркетингу виходу на міжнародний ринок (на прикладі ПАТ «Лукойл – Одеський нафтопереробний завод»). Економіка: реалії часу. 2013. № 1 (6). С. 55-59.

21. Зверяков М. І., Артѐмова Т. І. Відновлення та реконструкція повоєнної економіки України : наукова доповідь. НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». Електрон. дані. К., 2022. 305 с.

22. Ібрагімов Е.Е. Моделювання виведення нового товару на ринок у системі корпоративного управління підприємством. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 3. С. 21-30.

23. Карачина Н. П., Сметанюк О. А., Вітюк А. В., Мукоїд Д. Д. Діагностика ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Вісник Хмельницького національного університету. 2021, № 3. С. 101-107.

24. Книшек О. О. Аналіз абсолютної та відносної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2016. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2016\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2016_3_13) (дата звернення: 05.02.2023)

25. Ковтун Е. О., Денисевич Є. С., Зайцева Д. Є. Фактори впливу на формування стратегії підприємства при виході на зовнішні ринки. Молодий вчений. 2017. № 4 (44). С. 669-673.

26. Козак Ю. Г. Міжнародна торгівля: навч. посібник. 5-те вид., перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 272 с.

27.Козлова Н. А. Інструменти smm – маркетинг як драйвери просування суб'єктів сфери horeca в умовах скорочення бюджетів. Інновації, технології, наука. Збірник статей міжнародної науково-практичної конференції: у 4 частинах. 2019. С. 121–129.

28.Колодко Гжегож В. Новий Прагматизм, або економіка помірності. Економіка України. 2013. № 11. С. 13–28.

29.Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України . Бізнес Інформ. 2021. № 2. С. 21–26.

30.Кравчук Н. Я. Дивергенція глобального розвитку: сучасна парадигма формування геофінансового простору. Київ : Знання, 2020. С. 782.

31.Кубишина Н. С., Стасевич А. П. Розроблення моделі виведення нового товару ТМ «Молокія казкова» на споживчий ринок. Домашня сторінка. 2017. № 14. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108744>

32.Кузьмін О. Є. Основи зовнішньоекономічної діяльності: теоретичні і прикладні аспекти: навчальний посібник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2016. 502 с.

33.Куртіна І. О., Добрянська В. В. Організація ефективного просування та продажу продукції на підприємстві. Молодий вчений. 2014. № 7 (10). С. 38-40.

34.Максимова Т. Г., Шевчук О. А. Моніторинг розвитку приватно-державного партнерства у сфері вищої освіти. Проблеми економіки та управління у торгівлі та промисловості. 2018. С. 26.

35.Мельник О. Г., Нагірна М. Я. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. Інноваційна економіка. 2013. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_5\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_5_18) (дата звернення: 05.02.2023)

36.Нікітюк А. Розробка маркетингової стратегії впровадження нового товару на ринок. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2014/rozrobka-marketynhovoji-stratehiji-vprovadzheniya-novoho-tovaru-na-rynok/> (дата звернення: 05.02.2023)

37.Пенська І. О. Торговельні орієнтири України на світових ринках. Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси. 2017. № 2. С. 5.

38. Піддубна Л. І., Шестакова О. А. Експортний потенціал підприємства: сутність і системні імперативи формування та розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 37 С.223-229.

39. Радченко О. П., Капанжи М. В. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2018. URL: № 7. <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/29851> (дата звернення: 05.02.2023)

40. Тюха І. В., Тоболін О. В. Просування продукції підприємств повобезалкогольної галузі на зовнішні ринки. Агросвіт. 2017. № 3. С. 45-49.

41. Фірсова С. Г., Бойко О. Г. Методичне забезпечення оцінювання і вибору цільового ринку нового продукту. Молодий вчений. 2016. № 2 (29). С. 102-107.

42. Хаєцька О. П. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва в Україні. Економіка та управління АПК. 2018. № 2 (140). С. 122–131.

43. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 8(98). С. 12–16.

44. Хринюк О., Ганіч С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13> (дата звернення: 05.02.2023)

45. Hanan M. Effectife Coordination of Marketing with Research and Development. London, 2015. 274 p.

46. Rogers E. M. Diffusion of Innovations. New York : The Free Press. 2015. 165 p.

47. Cavusgil S. Tamer, Chan, Kwong and Zhang, Chun (2013). Strategic Orientations in Export Pricing: A Clustering Approach to Create Firm Taxonomies. Journal of International Marketing, 11 (1), 47–72.

48. Cavusgil S. Tamer, Deligonul, Seyda and Zhang, Chun (2014). Curbing Foreign Distributor Opportunism: An Examination of Trust, Contracts, and the Legal Environment in International Channel Relationships. Journal of International Marketing, 12 (2), 7–27.

49. Canada Pharmaceutical Industry Overview. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/canada-pharmaceutical-market> (дата звернення: 05.02.2023)

50. Cooke, Alan D.J. and Zubcsek, Peter P. (2017). The Connected Consumer: Connected Devices and the Evolution of Customer Intelligence. *Journal of the Association for Consumer Research*, 2 (2), 164–78.

51. Creed, Andrew, Zutshi, Ambika and Ross, Jane (2019). Relational Ethics in Global Commerce. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 7 (1), 35–49.

52. Deng, Ziliang, and Wang, Zeyu (2017). Early-Mover Advantages at Cross-Border Business-to-Business E-Commerce Portals. *Journal of Business Research*, 69 (2), 6002–6011.

53. Eastlick, Mary Ann, Lotz, Sherry L. and Warrington, Patricia (2016). Understanding Online B-to-C Relationships: An Integrated Model of Privacy Concerns, Trust, and Commitment. *Journal of Business Research*, 59 (8), 877–86.

54. Edelman, Benjamin (2014). Pitfalls and Fraud in Online Advertising Metrics. *Journal of Advertising Research*, 54 (2), 127–32.

55. Faccio, Mara (2016). Politically Connected Firms. *American Economic Review*, 96 (1), 369–86.

56. Jackson, Tyrone W. (2014). Personalisation and CRM. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15 (1), 24–36.

57. Janita M. Soledad and Miranda F. Javier (2013). The Antecedents of Client Loyalty in Business-to-Business (B2B) Electronic Marketplaces. *Industrial Marketing Management*, 42 (2), 814–23.

58. Jap, Sandy D. (2017). The Impact of Online Reverse Auction Design on Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 71 (1), 146–59.

59. Järvinen, Joel, and Karjaluoto, Heikki (2015). The Use of Web Analytics for Digital Marketing Performance Measurement. *Industrial Marketing Management*, 50, 117–27.

60. Gal-Or, Esther, and Gal-Or, Mordechai (2015). Customized Advertising via a Common Media Distributor. *Marketing Science*, 24 (2), 241–53.

61. Gilliland, David I., and Rudd, John M. (2013). Control of Electronic Channel Affiliates: An Exploratory Study and Research Propositions. *Journal of Business Research*, 66 (12), 2650–56.

62. Griffith, David A., and Zhao, Yanhui (2015). Contract Specificity, Contract Violation, and Relationship Performance in International Buyer-Supplier Relationships. *Journal of International Marketing*, 23 (3), 22–40.

63. Gupta, Sudheer (2018). Channel Structure with Knowledge Spillovers. *Marketing Science*, 27 (2), 247–261.

64. International rating agency – Moody's Investors Service. URL: <http://www.moody.com/pages/default.ee.aspx> (дата звернення: 05.02.2023)

65. Kalaianam, Kartik, and Varadarajan, Rajan (2012). Offshore Outsourcing of Customer Relationship Management: Conceptual Model and Propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (2), 347–63.

66. Katsikeas, Constantine S., Morgan, Neil A., Leonidou, Leonidas C. and Hult, G. Tomas M. (2016). Assessing Performance Outcomes in Marketing. *Journal of Marketing*, 80 (March), 1–20.

67. Keeling, Kathleen, Keeling, Debbie and McGoldrick, Peter (2013). Retail Relationships in a Digital Age. *Journal of Business Research*, 66 (1), 847–55.

68. Kozlenkova, Irina V., Palmatier, Robert W., Fang, Eric (Er) Xiao, Bangming and Huang, Minxue (2017). Online Relationship Formation. *Journal of Marketing*, 81 (3), 21–40.

69. Magaletsky K. Pharmaceutical market in Ukraine between crisis period. URL: <http://www.apteka.ua> (дата звернення: 05.02.2023)

70. Moving annual total Prognosis. URL: <http://www.imshealth.com/deployednles.imshealth.GlobalContentStaticFileMarketPrognosis1.pdf> (дата звернення: 05.02.2023)

71. Heimbach, Irina, Kostyra, Daniel S. and Hinz, Oliver (2015). Marketing Automation. *Business & Information Systems Engineering*, 57 (2), 129–33.

72. Holzwarth, Martin, Janiszewski, Chris and Neumann, Marcus M. (2016). The Influence of Avatars on Online Consumer Shopping Behavior. *Journal of Marketing*, 70 (4), 19–36.

73. Hoppner, Jessica J., and Griffith, David A. (2015). Looking Back to Move Forward: A Review of the Evolution of Research in International Marketing Channels. *Journal of Retailing*, 91 (4), 610–26.

74. The World Health Organization. Regional Office for Europe. URL: <http://www.euro.who.int/ru/what-we-do/data-and-evidence> (дата звернення: 05.02.2023)

75. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.02.2023)

76. Офіційний сайт statista. URL: <https://www.statista.com> (дата звернення: 05.02.2023)

77. Офіційний сайт ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця». URL: <https://www.darnitsa.ua/> (дата звернення: 05.02.2023)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Зведена підсумкова таблиця факторів-можливостей культурного середовища для українських виробників фармацевтичної продукції на ринках продажу фармацевтичної продукції Мексики та Канади

Фактори	Експертна бал. оц. значущості з урахув. вагового коеф.	Варіант реалізації можливості
Мексика		
1. Ступінь формальності відносин	$4 \cdot 0,18 = 0,72$	Легка адаптація до умов ведення бізнесу, в тому числі до особливостей переговорів.
2. Рівень конформізму	$4 \cdot 0,15 = 0,6$	Підвищення ступеню поінформованості про бренд та товар, активна стратегія просування; залучення працівників усіх рівнів до вирішення проблем організації, проведення оцінки талантів та формування індивідуальних планів розвитку співробітників.
3. Різниця в оплаті праці жінок та чоловіків	$3 \cdot 0,18 = 0,54$	Оптимізація фінансових витрат на заробітну плату.
4. Розподіл професій на «жіночі» та «чоловічі»	$3 \cdot 0,18 = 0,54$	Збалансування робочого колективу відповідно до вимог гендерної рівності.
5. Баланс між роботою та особистим життям	$3 \cdot 0,15 = 0,45$	Легка адаптація до умов ведення бізнесу, в тому числі до особливостей переговорів.
6. Вплив моди на купівлі	$3 \cdot 0,15 = 0,45$	Активне просування продукції, приділення значної уваги дизайну тощо.
7. Тип кадрової політики	$3 \cdot 0,13 = 0,39$	Використання методів оцінки та управління талантами, а також HR-аналітики для скорочення витрат на неефективний найм і підвищення ефективності інвестицій компанії.
8. Рівень інвестицій в людський капітал на підприємствах	$3 \cdot 0,13 = 0,39$	Застосування служб персоналу, створення власних програм розвитку та управління людськими ресурсами та досягнення найбільшого ступеню лояльності та вмотивованості працівників.
9. Підхід до процесу планування	$2 \cdot 0,13 = 0,26$	Проведення комплексного аналізу ринкового середовища та оцінка перспектив розвитку компанії, встановлення чітких цілей діяльності.
Разом	4,34	-
Канада		
1. Підхід до процесу планування	$5 \cdot 0,24 = 1,2$	Розширення діяльності виробників фармацевтичної продукції на аналізованому ринку.
2. Тип кадрової політики	$5 \cdot 0,24 = 1,2$	Використання методів оцінки та управління талантами, а також HR-аналітики для скорочення витрат на неефективний найм і підвищення ефективності інвестицій компанії.
3. Рівень інвестицій в людський капітал на підприємствах	$5 \cdot 0,24 = 1,2$	Застосування служб персоналу, створення власних програм розвитку та управління людськими ресурсами та досягнення найбільшого ступеню лояльності та вмотивованості працівників.
4. Використовуваний стиль керівництва	$5 \cdot 0,2 = 1$	Креативна співпраця в сфері просування та збуту з національними суб'єктами ринку.
5. Рівень делегування повноважень	$4 \cdot 0,2 = 0,8$	Ефективна та гнучка співпраця з національними контрагентами та впровадження подібної системи делегування на підприємствах українських виробників

		фармацевтичної продукції, в тому числі для підвищення особистої мотивації працівників.
--	--	--

## Продовження Додатку А

Фактори	Експертна бал. оц. значущості з урахув. вагового коеф.	Варіант реалізації можливості
6. Ступінь свободи спілкування та взаємодії	$4*0,2=0,8$	Прямий стиль спілкування з контрагентами, залучення співробітників різних рівнів до вирішення проблем підприємства, отримання від них зворотного зв'язку, а також формування сильної організаційної культури на основі свободи та рівності.
7. Переважаюча система мотивації співробітників	$5*0,15=0,75$	Досягнення більшої віддачі від працівників, формування лояльного та референтного колективу, а також сильної організаційної культури.
8. Можливість просування по кар'єрним сходинкам	$5*0,15=0,75$	Створення сильного бренду роботодавця, корпоративної культури, аби забезпечити збереження персоналу, а також оптимальне використання людських ресурсів для досягнення цілей підприємства.
9. Ставлення до конфліктів в організаціях	$4*0,15=0,6$	«Гра за правилами»; пом'якшення міжособистісних конфліктів формальними чи неформальними лідерами груп.
10. Заохочення ініціативи та лідерства серед підлеглих	$3*0,15=0,45$	Застосування соціально-психологічних методів управління персоналом.
11. Розподіл професій на «жіночі» та «чоловічі»	$3*0,15=0,45$	Збалансування робочого колективу відповідно до вимог гендерної рівності.
12. Різниця в оплаті праці жінок та чоловіків	$2*0,15=0,3$	Оптимізація фінансових витрат на заробітну плату.
Разом	9,5	-

Джерело: складено автором на основі [74-76].

## Додаток Б

Зведена підсумкова таблиця факторів-загроз культурного середовища для українських виробників фармацевтичної продукції на ринках продажу фармацевтичної продукції Мексики та Канади

Фактори	Експертна бал. оц. значущості з урахув. вагового коеф.	Варіант реалізації можливості
Мексика		
1. Використовуваний стиль керівництва	$6*0,21=1,26$	Пошук контрагентів з відмінним стилем або низький ступінь делегування обов'язків тим компаніям, які орієнтуються на авторитаризм.
2. Переважаюча система мотивації співробітників	$5*0,18=0,9$	Застосування більш ефективних концепцій управління персоналу, які включатимуть соціально-психологічні методи, направлені на підтримку здоров'я та добробуту працівників, формування референтного колективу та застосування досвіду зарубіжних компаній щодо мотивування робітників.
3. Рівень песимізму в суспільстві	$6*0,15=0,9$	Адаптація цінової політики, застосування активних методів просування продукції та адаптація під нові тренди купівлі.
4. Ступінь свободи спілкування та взаємодії	$4*0,21=0,84$	Відслідковування настроїв неформальних груп всередині компанії з метою запобігання негативним деструктивним проявам їхнього існування.
5. Ставлення до конфліктів в організаціях	$4*0,18=0,72$	Надання персоналу можливості висловлювати альтернативні точки зору та «розумно» конфліктувати; контроль за міжособистісними конфліктами.
6. Рівень делегування повноважень	$3*0,21=0,63$	Пошук партнерів з відносно високим ступенем делегування обов'язків та використання аутсорсингу.
7. Заохочення ініціативи та лідерства серед підлеглих	$3*0,18=0,54$	Навчання підлеглих за допомогою програм лідерства, розвиток згуртованості колективу та перехід до більш ефективних концепцій управління персоналом.
8. Можливість просування по кар'єрним сходинкам	$2*0,15=0,3$	Формування ефективної системи оцінки талантів, аналіз рольової та соціальної структури підприємства, на основі чого буде обрана оптимальна стратегія щодо розвитку кар'єри працівників, а також формування сильної організаційної структури, що формуватиме референтний колектив без необхідності прив'язки до стажу.
Разом	6,09	-
Канада		
1. Рівень песимізму в суспільстві	$5*0,11=0,55$	Адаптація цінової політики, застосування активних методів просування продукції та адаптація під нові тренди купівлі.
2. Рівень конформізму	$3*0,15=0,45$	Нестандартні методи просування, колаборації з місцевими контрагентами, формування сильного бренду та іміджу фармацевтичну продукціюварні.

## Продовження Додатку Б

3. Ступінь формальності відносин	$3 \cdot 0,15 = 0,45$	Детальне вивчення бізнес-етикету країни та кропітка підготовча робота щодо процесу переговорів.
4. Баланс між роботою та особистим життям	$2 \cdot 0,15 = 0,3$	Детальне вивчення бізнес-етикету країни та кропітка підготовча робота щодо процесу переговорів.
5. Вплив моди на купівлі	$2 \cdot 0,11 = 0,22$	Позиціонування на інших принципово важливих для суспільства якостях продукту.
Разом	1,97	-

Джерело: складено автором на основі [74-76].

## Додаток В

## Таблиця В.1

Стан конкуренції ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» на  
фармацевтичний ринок Канади в умовах війни та періоду пост-пандемії

Рівні ринку	Учасники фармацевтичних ринків України	Стан ринку	Проблеми загальні	Проблеми рівнів
Виробництво / імпорту	вітчизняні виробники лікарських засобів та іноземні виробники/імпортери лікарських засобів	високо-конкурентний на загальнодержавному ринку (за виключенням окремих невзаємозамінних лікарських засобів)	Відсутність загального єдиного підходу до регулювання ринку Відсутність програми реімбурсації, страхової медицини	Адміністративні бар'єри вступу на ринок (реєстрація/перереєстрація, контроль якості) Вимог до ліцензування діяльності
Дистрибуція / опт	широко-асортиментні дистрибутори	структурні ознаки колективної монополії на загальнодержавному ринку	Відсутність системного регулювання Гармонізованих та пов'язаних	Вимоги, встановлені ліцензійними умовами (матеріально-технічна база тощо)
Роздріб	аптечні мережі, медичні заклади	високо-конкурентний на загальнодержавному ринку	між собою нормативно-правових актів	Вимоги до аптечних мереж
		структурні ознаки монопольного становища/колективної монополії на регіональних ринках	Непослідовність актів регулятора (МОЗ та державних підприємств)	

Джерело: розроблено автором на основі [76]

Додаток Д

Таблиця Д.1

Динаміка зовнішньої торгівлі України фармацевтичною продукцією за  
2014-2021 рр.

Роки	Експорт			Імпорт			Сальдо, тис. дол. США
	вартість, тис. дол. США	у % до відповідного періоду попереднього року	у % до загального обсягу	вартість, тис. дол. США	у % до відповідного періоду попереднього року	у % до загального обсягу	
2014	198520,2		0,35	2445836		3,52	-2247316
2015	195144,1	98,30	0,29	2878998,2	117,71	3,49	-2683854
2016	243458,2	124,76	0,35	3307942,1	114,90	3,91	-3064484
2017	251526	103,31	0,40	3100812	93,74	4,03	-2849286
2018	255591,6	101,62	0,47	2473307,8	79,76	4,54	-2217716
2019	155441,6	60,82	0,41	1367034,5	55,27	3,64	-1211593
2020	184182,8	118,49	0,51	1606956,3	117,55	3,24	-1422774
2021	193111,2	104,85	0,45	1767455,8	109,99	3,56	-1574345

Джерело: розроблено автором на основі [76]

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Інтегральні показники ЗЕД фармацевтичного сектора України за період  
2015-2021 рр.

Показник	Од. вим.	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Обсяг фармацевтичної продукції								
Експорт	млн. дол. США	195,1	243,5	251,5	255,5	155,4	184,2	193,1
Імпорт	млн. дол. США	2878,9	3307,9	3100,8	2473,3	1367,1	1606,9	1767,5
2. Темпи зростання обсягів								
Експорту	%		124,81	103,29	101,59	60,82	118,53	104,83
Імпорту	%		114,90	93,74	79,76	55,27	117,54	109,99
3.								
Зовнішньоторговельний оборот фармацевтичної продукції	млн. дол. США	3074	3551,4	3352,3	2728,8	1522,5	1791,1	1960,6
4. Сальдо зовнішньої торгівлі фармацевтичного сектора								
	млн. дол. США	-	-	-	-	-	-	-
		2683,8	3064,4	2849,3	2217,8	1211,7	1422,7	1574,4
5. Коефіцієнт покриття імпорту експортом								
	%	6,78	7,36	8,11	10,33	11,37	11,46	10,93
6. Структура імпорту-експорту фармацевтичної продукції								
Імпорт	%	93,65	93,14	92,50	90,64	89,79	89,72	90,15
Експорт	%	6,35	6,86	7,50	9,36	10,21	10,28	9,85
7. Зміни структури імпорту-експорту фармацевтичної продукції								
Імпорт	%		-0,51	-0,64	-1,86	-0,85	-0,07	0,43
Експорт	%		0,51	0,64	1,86	0,85	0,07	-0,43
8. Обсяг фармацевтична продукції на душу населення України								
Імпорт	тис. дол. США/ люд.	62,86	72,54	68,15	54,48	31,87	37,54	41,49
Експорт	тис. дол. США/ люд.	4,26	5,34	5,53	5,63	3,62	4,3	4,53
9. Темпи зростання обсягів фармацевтичної продукції на душу населення України								
Імпорт	%		1,15	0,94	0,80	0,58	1,18	1,11
Експорт	%		1,25	1,04	1,02	0,64	1,19	1,05

Джерело: розроблено автором на основі [76]



**Рис. 3.1.** Розпізнавання сильних і слабких сторін ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» в умовах війни та періоду пост-пандемії

Джерело: розроблено автором на основі [77]

## Продовження додатку 3



**Рис. 3.2.** Розпізнавання можливостей та загроз зовнішнього середовища  
ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» в умовах війни та періоду пост-  
пандемії

Джерело: розроблено автором на основі [77]

Додаток К

Таблиця К.1

**Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» в умовах війни та періоду пост-пандемії**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<p>Універсальність та широка вживаність у різних сферах управління</p> <p>Достатня простота розуміння</p> <p>Не потребує особливих фінансових або комп'ютерних засобів</p> <p>Ефективний засіб оцінки основних можливостей, здібностей та ресурсів</p> <p>Виявляє причини успіху та невдач</p> <p>Вільний вибір елементів, що аналізуються, у залежності від поставлених цілей</p> <p>Може використовуватись як для оперативного контролю діяльності організації, так і для стратегічного планування</p>	<p>Не дає чітко сформульованих стратегічних рекомендацій</p> <p>Складність у збиранні та інтерпретації великої кількості інформації</p> <p>Ґрунтується скоріш на якісних, ніж на кількісних факторах</p> <p>Результати аналізу багато в чому залежать від кваліфікації та аналітичних здібностей фахівців, які його роблять</p> <p>Оцінка можливостей та загроз – це всього лише оцінка з визначенням часток ймовірності</p> <p>Складність розподілу майбутнього і теперішнього часу при оцінці факторів зовнішнього і канадського середовища</p>
<b>Ємність ринку</b>	
<p>Високі темпи зростання ємності ринку продажів фармацевтичної продукції у вартісному виразі</p> <p>Низький рівень купівлі фармацевтичної продукції на душу населення</p>	<p>Невисокі темпи зростання канадського ринку продажів фармацевтичної продукції у натуральному виразі</p> <p>Високі темпи зростання вартості продажів однієї умовної упаковки фармацевтичної продукції</p> <p>Відносно низька ємність канадського ринку продажів фармацевтичної продукції</p>
<b>Пропозиція</b>	
<p>Висока доля реалізації українських фармацевтичних препаратів на канадському ринку в натуральному виразі</p> <p>Значно більш низький рівень цін на українські фармацевтичні препарати у порівнянні з імпортними</p>	<p>Висока доля реалізації імпортних фармацевтичних препаратів на канадському ринку у вартісному виразі</p> <p>Високі темпи зростання вартості імпортних і українських фармацевтичних препаратів у розрахунку на одну умовну упаковку</p> <p>Низька доля реалізації українських фармацевтичних препаратів на канадському ринку в вартісному виразі</p>
<b>Попит</b>	
	<p>Незначні обсяги госпітальних закупівель фармацевтичних препаратів</p> <p>Скорочення чисельності населення в Канаді</p> <p>Випереджальне зростання вартості фармацевтичних препаратів над доходами населення</p>
<b>Конкуренція</b>	
	<p>Високий рівень продажів на канадському ринку фармацевтичних препаратів у перших трьох компаній</p>

Джерело: розроблено автором на основі [77]

## Додаток Л

<p><b>Контракт №000320</b> 14.05.2023 ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця», юридична особа, зареєстрована законодавством України, юридична адреса: вул. Бориспільська, 13, Київ, діюча на підставі Статуту, надалі «Продавець», з одного боку, та компанія Boehringer Ingelheim Ellas A.E. (S.A.), Канада, надалі «Покупець», з другого боку, далі за текстом разом і окремо іменовані Сторони, уклали цей контракт про наступне:</p>	<p><b>Contract №000320</b> 14.05.2023 PRAT Pharmaceutical Firm «Darnitsa», legal entity, registered by the legislation of Ukraine, legal address: street. Borispolskaya, 13, Kyiv, operating on the basis of the Statute, hereinafter referred to as the « Seller», on the one hand, and the company Boehringer Ingelheim Ellas A.E. (S.A.), Greece, hereinafter referred to as the « Buyer», on the other hand, hereinafter referred to as the Parties together, have concluded this contract as follows:</p>
<p><b>2. ПРЕДМЕТ КОНТРАКТУ:</b> 2.1. Продавець продав, а Покупець купив партію таблеток «Бромгексин-Дарниця» (надалі – ТОВАР) на суму 50000 ( п'ятдесят тисяч) доларів.</p>	<p><b>2. GENERAL PROVISIONS:</b> 2.1. The seller sold, and the Buyer bought a lot of tablets «Bromhexine-Darnytsia» (hereinafter - the Product) for the amount of 50,000 (fifty thousand) dollars.</p>
<p><b>3. КІЛЬКІСТЬ ТОВАРУ</b> 3.1. Одиницею виміру кількості товару є упаковка. 3.2. Загальна кількість товару, що продається за цим договором, складає 50000 пар.</p>	<p><b>3. QUANTITY OF GOODS</b> 3.1. The unit of measurement of the quantity of goods is packaging. 3.2. The total quantity of goods sold under this agreement is 50,000 pairs.</p>
<p><b>4. ЯКІСТЬ ТОВАРУ</b> 4.1. Якість товару, що постачається відповідно до цього Контракту, має в повній мірі відповідати стандартам, які діють на території України і підтверджуватися сертифікатом якості, виданим заводом-виробником.</p>	<p><b>4. QUALITY OF THE GOODS</b> 4.1. The quality of the goods supplied in accordance with this Contract shall fully comply with the standards in force in Ukraine and be certified by a quality certificate issued by the manufacturer.</p>
<p><b>5. ЦІНА ТА ЗАГАЛЬНА ВАРТІСТЬ ТОВАРУ</b> 5.1. Ціни на товари, що постачаються за даним Договором, встановлені в доларах США. 5.2. Ціна за 1 упаковку таблеток становить 1 (один) долар США. 5.3. Загальна сума даного Договору складає 50000 (п'ятдесят тисяч) доларів США.</p>	<p><b>5. PRICE AND GENERAL COST OF THE GOODS</b> 5.1. Prices for goods supplied under this Agreement are set in US dollars. 5.2. The price for 1 tablet packs is 1 (one) USD. 5.3. The total amount of this Agreement is 50,000 (fifty thousand) US dollars.</p>
<p><b>6. УПАКОВКА, МАРКУВАННЯ ТА ТРАНСПОРТУВАННЯ</b> 6.1 Товар має бути упакований в коробку, яка зберігає гігієнічні та технологічні властивості продукту. 6.2 Упаковка, в якій відвантажуються товари, повинна забезпечувати, за умов належного поводження, цілісність товарів при транспортуванні. На кожен упаковку Продавцем наноситься таке маркування: найменування Продавця, номер Договору, номер серії та інші реквізити, завчасно повідомлені Покупцем Продавцеві. 6.3. Товар перевозять транспортом усіх видів відповідно до правил перевезення вантажів, чинних для товару цього виду.</p>	<p><b>6. PACKING, MARKING AND TRANSPORTATION</b> 6.1 The product shall be packed in a box that preserves the hygienic and technological properties of the product. 6.2 The packaging, in which the goods are shipped, must ensure, upon proper handling, the integrity of the goods during transportation. The following labeling is affixed to each package by Seller: Seller's name, Contract number, serial number and other details, announced in advance by the Buyer to the Seller. 6.3. The goods are transported by all types of transport in accordance with the rules of carriage of goods valid for the goods of this type.</p>
<p><b>7. ЗДАЧА-ПРИЙМАННЯ ТОВАРУ</b> 7.1. Продавець повинен передати товар Покупцю в повному обсязі протягом 14 днів з моменту оплати. 7.2. Продавець сплачує всі втрати в разі пошкодження товару до моменту доставки його на склад Покупця. 7.3. Прийом-здача поставленої продукції оформлюється двостороннім актом прийому-здачі.</p>	<p><b>7. WELCOME TO THE PRODUCT</b> 7.1. The seller must transfer the goods to the Buyer in full within 14 days from the moment of payment. 7.2. The seller pays all losses in case of damage to the goods until delivery to the warehouse of the Buyer. 7.3. Acceptance-delivery of delivered products is formalized by a bilateral act of acceptance-delivery.</p>
<p><b>8. ПЛАТЕЖІ</b> 8.1. Загальна вартість Товару становить 50000 (п'ятдесят тисяч) доларів США і сплачується Покупцем на банківський рахунок Продавця згідно із</p>	<p><b>8. PAYMENTS</b> 8.1. The total value of the Goods is 50,000 (fifty thousand) dollars and is paid by the Buyer to the Seller's bank account in accordance with the requisites specified in</p>

<p>вказаними в цьому договорі реквізитами протягом семи днів з моменту доставки Товару Продавцем на митну територію України.</p> <p>8.2. Всі платежі Покупця Продавцеві по цьому Договору здійснюються у доларах США в безготівковій формі.</p>	<p>this Contract within seven days from the moment the Seller delivers the Goods to the customs territory of Ukraine.</p> <p>8.2. All payments made by the Buyer to the Seller under this Agreement are made in US dollars in a non-cash form.</p>
<p><b>9. ФОРС-МАЖОРНІ ОБСТАВИНИ</b></p> <p>9.1. Поняття «Форс-мажор» означає стихійні лиха, військові дії на території держав, пожежу, вибух, саботаж, страйки та інші виробничі, цивільні або публічні конфлікти. Сторони мають право не нести відповідальність за невиконання зобов'язань по договору, якщо це невиконання сталося з причини форс-мажору.</p> <p>9.2. Сторона, яка опинилася під впливом форс-мажорних обставин, має швидко (не пізніше 3 (трьох) робочих днів) повідомити про це іншу Сторону. Дане повідомлення в розумні строки має бути затверджено Торгово-промисловою палатою країни, в якій почалися (закінчилися) форс-мажорні умови.</p> <p>9.3. У тому разі, коли умови форс-мажору не припиняються протягом 2 (двох) місяців, Сторони можуть розторгнути даний договір за спільною домовленістю.</p>	<p><b>9. FORCE-MAJOR CIRCUMSTANCES</b></p> <p>9.1. The term «force majeure» means natural disasters, military actions on the territory of States, fire, explosion, sabotage, strikes and other industrial, civil or public conflicts. The parties have the right not to be liable for non-fulfillment of obligations under the contract, if this non-fulfillment has occurred due to force majeure.</p> <p>9.2. The party that is under the influence of force majeure circumstances has a quick (no later than 3 (three) working days) to notify the other party. This notice must be approved within a reasonable time by the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine, in which the force majeure conditions began (expired).</p> <p>9.3 In the event that the conditions of force majeure do not cease within 2 (two) months, the Parties may untangle this agreement by common agreement.</p>
<p><b>10. ГАРАНТІЇ ЯКОСТІ</b></p> <p>10.1. Продавець гарантує, що поставлена за цим Контрактом продукція вироблена відповідно до стандартів країни-виробника. Для підтвердження цього Продавець передає Покупцю Сертифікат якості виробника.</p> <p>10.2. Термін гарантії складає 3 місяці з дати поставки будь-якої партії товару.</p> <p>10.3. Покупець повинен повідомити Продавцю свої претензії щодо якості чи кількості товару протягом 10 днів з дати поставки.</p> <p>10.4. Покупець повинен надати Продавцю затверджений Торговою палатою Рекламацийний акт, за допомогою якого можна буде виявити характер дефекту, день його виявлення та причина.</p>	<p><b>10. QUALITY GUARANTEES</b></p> <p>10.1. The seller warrants that the products manufactured under this Contract are manufactured in accordance with the standards of the country of manufacture. To confirm this, the Seller submits to the Buyer the Manufacturer's Quality Certificate.</p> <p>10.2 The warranty period is 3 months from the date of delivery of any consignment.</p> <p>10.3 The buyer must inform the Seller of his claims regarding the quality or quantity of the goods within 10 days from the date of delivery.</p> <p>10.4 The Buyer must provide the Seller with an Accepted by the Chamber of Commerce a Reclamation Act, by which it will be possible to identify the nature of the defect, the date of its detection and the reason.</p>
<p><b>11. САНКЦІЇ</b></p> <p>11.1. При необґрунтованій відмові Покупця від одержання передбаченого Договором Товару, він відшкодовує Продавцеві збитки, пов'язані з транспортуванням.</p> <p>11.2 У випадку невиконання зобов'язань за Договором, Продавець повертає Покупцеві перераховану суму, а також сплачує відсоток за користування грошовими коштами в розмірі 0,2% від суми договору за кожен день затримки.</p>	<p><b>11. SANCTIONS</b></p> <p>11.1 If the Buyer fails to justify the receipt of the Goods provided for by the Contract, he shall reimburse the Seller for losses related to transportation.</p> <p>11.2 In the event of non-fulfillment of obligations under the Contract, the Seller returns the transferred amount to the Purchaser, and also pays a percentage for use of cash in the amount of 0,2% of the amount of the contract for each day of delay.</p>