

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра європейської економіки і бізнесу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Міжнародні економічні відносини
29 Міжнародні відносини
292 Міжнародні економічні відносини

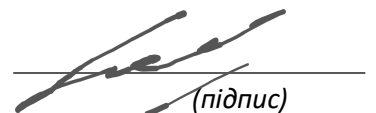
Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Бізнес –стратегії багатонаціональних фармацевтичних
компаній»

здобувачки Заїки Вероніки Вячеславівни

Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри європейської економіки і бізнесу
Любачівська Роксоляна Зіновіївна



(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів
вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., професор Федірко Олександр Анатолійович

(підпис)

Київ-2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра європейської економіки і бізнесу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Міжнародні економічні відносини

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

29 Міжнародні відносини

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

292 Міжнародні економічні відносини

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проектної групи (гарант)
Освітньо-професійної програми

Завідувач кафедри

_____ Федірко О.А.

_____ Федірко О.А.

«____» _____ 20__ р.

«____» _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Заїці Вероніці Вячеславівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної

форми навчання

очної (денної), заочної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Бізнес –стратегії багатонаціональних фармацевтичних компаній»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «09» вересня 2025 р. № 1355-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах вторинних джерел наукової та статистичної інформації

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні засади формування бізнес-стратегій міжнародних фармацевтичних компаній
Розділ 2	Аналіз стратегій провідних багатонаціональних фармацевтичних компаній
Розділ 3	Перспективи розвитку бізнес-стратегій фармацевтичних компаній в умовах глобальних викликів

Об'єкт дослідження:	бізнес-стратегії багатонаціональних фармацевтичних компаній у системі глобального менеджменту
Предмет дослідження:	теоретичні, організаційні та практичні аспекти формування стратегій розвитку фармацевтичних корпорацій та їх застосування у взаємодії з медичними установами
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	комплексний аналіз теоретичних підходів і практичних моделей формування бізнес-стратегій багатонаціональних фармацевтичних компаній, а також оцінка можливостей адаптації міжнародного досвіду до потреб медичних установ та фармацевтичних підприємств в Україні

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Вивчити сутність та класифікація бізнес-стратегій у системі глобального менеджменту Проаналізувати етапи розвитку та особливості стратегічного управління у фармацевтичній галузі Оцінити вплив глобалізаційних процесів на формування бізнес-стратегій фармацевтичних корпорацій
У розділі 2	Охарактеризувати глобальні тенденції розвитку фармацевтичного ринку та стратегічні моделі провідних компаній Проаналізувати етапи розвитку та особливості стратегічного управління у фармацевтичній галузі Оцінити вплив глобалізаційних процесів на формування бізнес-стратегій фармацевтичних корпорацій
У розділі 3	Дослідити інноваційні та цифрові напрями трансформації фармацевтичного бізнесу Розглянути сучасні виклики сталого розвитку та соціальної відповідальності у фармацевтичному секторі Проаналізувати адаптацію міжнародного досвіду стратегічного управління до умов діяльності фармацевтичних компаній України

Завдання підготував

науковий керівник


(підпис)

Любачівська Р.З.

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Завдання одержав

здобувач

(підпис)

Заїка В.В.

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 85 сторінок, 17 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел з 54 найменувань.

«Бізнес –стратегії багатонаціональних фармацевтичних компаній»

Об'єктом дослідження є бізнес-стратегії багатонаціональних фармацевтичних компаній у системі глобального менеджменту.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційні та практичні аспекти формування стратегій розвитку фармацевтичних корпорацій та їх застосування у взаємодії з медичними установами.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи –комплексний аналіз теоретичних підходів і практичних моделей формування бізнес-стратегій багатонаціональних фармацевтичних компаній, а також оцінка можливостей адаптації міжнародного досвіду до потреб медичних установ та фармацевтичних підприємств в Україні.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- розкрити сутність і класифікацію бізнес-стратегій у площині глобального менеджменту;
- проаналізувати вплив глобалізаційних процесів на стратегічні рішення фармацевтичних корпорацій;
- дослідити бізнес-стратегії провідних транснаціональних компаній – Pfizer, Roche, Novartis, Johnson & Johnson;
- охарактеризувати організаційно-економічні особливості приватного медичного центру як бази практики та визначити напрями його взаємодії з фармацевтичними компаніями;
- визначити перспективи формування інноваційних, цифрових та соціально відповідальних стратегій у фармацевтичному бізнесі, а також можливості їх адаптації в Україні.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для удосконалення системи стратегічного управління у фармацевтичних підприємствах України, а також у приватних і корпоративних медичних центрах, що здійснюють співпрацю з фармацевтичними компаніями середнього та міжнародного рівня. Запропоновані в роботі підходи до структурування глобальної стратегії, класифікації бізнес-стратегій і аналізу факторів зовнішнього середовища можуть бути використані керівниками та менеджерами для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, зокрема у сфері планування інноваційної діяльності, маркетингової політики та організації ланцюгів постачання.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2025. Рік захисту роботи 2026.

Ключові слова: бізнес-стратегії, етапи розвитку, стратегічні рішення, організаційно-економічні особливості, оцінка можливостей, формування інновацій, міжнародні моделі, фармацевтичні корпорації.

Відгук
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародні економічні відносини»
Заїки Вероніки Вячеславівни

Тема: «Бізнес –стратегії багатонаціональних фармацевтичних компаній»

1. Актуальність теми: обумовлена зростаючою роллю багатонаціональних фармацевтичних компаній у глобальній системі охорони здоров'я та світовій економіці. Процеси глобалізації, посилення міжнародної конкуренції, демографічні зміни, пандемічні виклики та стрімкий розвиток біотехнологій зумовлюють необхідність перегляду та адаптації бізнес-стратегій фармацевтичних корпорацій. Особливого значення набувають питання стратегічного управління інноваціями, міжнародної експансії, оптимізації ланцюгів постачання, дотримання регуляторних вимог різних країн, а також балансування між комерційними інтересами та соціальною відповідальністю.

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: позитивним у роботі є те, що студентка детально визначила етапи розвитку та специфіку стратегічного управління у фармацевтичній галузі. У дослідженні обґрунтовано перспективи формування інноваційних, цифрових і соціально відповідальних стратегій у фармацевтичному бізнесі, а також проаналізовано можливості їх адаптації до умов функціонування фармацевтичного ринку України.

3. Наявність самостійних розробок автора: у роботі здійснено комплексну оцінку та самостійні авторські напрацювання, зокрема розкрито сутність і класифікацію бізнес-стратегій у площині глобального менеджменту. Проаналізовано вплив глобалізаційних процесів на стратегічні рішення фармацевтичних корпорацій. Окрему увагу приділено дослідженню бізнес-стратегій провідних транснаціональних фармацевтичних компаній — Pfizer, Roche, Novartis, Johnson & Johnson, що дозволило виокремити ключові стратегічні підходи та інструменти забезпечення їх конкурентних переваг.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: сформульовані в магістерській роботі положення, узагальнення та висновки можуть бути використані в науково-дослідницькій діяльності для подальшого вивчення особливостей стратегічного розвитку багатонаціональних фармацевтичних компаній.

5. Наявність недоліків: робота написана на актуальну тему, суттєвих зауважень не має.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: магістерська робота рекомендується до захисту в ДЕК. Оцінка від наукового керівника – 48 балів.

Науковий керівник: доцент кафедри європейської економіки і бізнесу, к.е.н., Любачівська Р.З.

Любачівська Р.З.

«__» _____ 2025 р.



Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувачки вищої освіти

Заїки Вероніки Вячеславівни

на тему: «Бізнес-стратегії багатонаціональних фармацевтичних компаній»

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена зростаючою роллю фармацевтичної галузі у світовій економіці та системах охорони здоров'я, а також необхідністю формування ефективних бізнес-стратегій в умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення регуляторних вимог. Багатонаціональні фармацевтичні компанії відіграють ключову роль у розвитку інновацій, забезпеченні доступності лікарських засобів і реагуванні на глобальні виклики, що робить дослідження стратегічних моделей надзвичайно важливим з наукової та практичної точок зору.

Якість проведеного дослідження є високою. Робота має логічну структуру, чітко сформульовану мету та завдання, що повністю відповідають заявленій темі. Авторкою ґрунтовно опрацьовано теоретичні підходи до формування бізнес-стратегій у системі глобального менеджменту, а також здійснено комплексний аналіз стратегічних моделей провідних багатонаціональних фармацевтичних компаній. У роботі використано широкий спектр наукових джерел, аналітичних матеріалів і сучасних досліджень, що забезпечує обґрунтованість та достовірність отриманих висновків.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи полягають у комплексному підході до дослідження бізнес-стратегій фармацевтичних корпорацій з урахуванням інноваційних, цифрових, регуляторних та соціально відповідальних аспектів їх діяльності. Особливої уваги заслуговує аналіз взаємодії міжнародних фармацевтичних компаній із приватними медичними закладами, що дозволяє розкрити практичні механізми реалізації стратегій у реальних умовах функціонування системи охорони здоров'я. Авторка демонструє вміння систематизувати матеріал, застосовувати аналітичні методи та робити аргументовані висновки.

Зауваження до роботи мають несуттєвий характер і не знижують загального позитивного враження від дослідження. Окремі положення могли б бути доповнені більш детальним кількісним аналізом або розширенням прогностичних оцінок розвитку фармацевтичного ринку в умовах глобальних викликів. Водночас зазначені зауваження носять рекомендаційний характер і не впливають на наукову та практичну цінність магістерської роботи.

Практична значимість висновків і рекомендацій полягає у можливості їх використання в діяльності фармацевтичних компаній та медичних установ для удосконалення системи стратегічного управління, розроблення інноваційних і цифрових бізнес-стратегій, а також адаптації міжнародного досвіду до умов функціонування фармацевтичного ринку України. Матеріали дослідження можуть бути корисними у практиці менеджерів фармацевтичних підприємств, працівників медичних центрів, а також у навчальному процесі та подальших наукових дослідженнях.

Директор

ТОВ «Васеда»



Борисюк Н.П.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.....	6
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ	6
1.1. Сутність та класифікація бізнес-стратегій у системі глобального менеджменту.....	6
1.2. Етапи розвитку та особливості стратегічного управління у фармацевтичній галузі	15
1.3. Вплив глобалізаційних процесів на формування бізнес-стратегій фармацевтичних корпорацій	24
РОЗДІЛ 2.....	29
АНАЛІЗ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ПРОВІДНИХ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ.....	29
2.1. Глобальні тенденції розвитку фармацевтичного ринку та стратегічні моделі провідних компаній.....	29
2.2. Аналіз поточної діяльності приватного медичного центру та перспектив його взаємодії з фармацевтичними компаніями середнього рівня.....	41
2.3. Взаємозв'язок стратегій фармацевтичних корпорацій з практиками стратегічного управління у приватному медичному секторі	46
РОЗДІЛ 3.....	56
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	56
3.1. Інноваційні та цифрові напрями трансформації фармацевтичного бізнесу.....	56
3.2. Сучасні виклики сталого розвитку та соціальної відповідальності у фармацевтичному секторі	63
3.3. Адаптація міжнародного досвіду стратегічного управління до умов діяльності фармацевтичних компаній України.....	70
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

ВСТУП

Глобальний фармацевтичний ринок упродовж останніх десятиліть переживає суттєві трансформації, зумовлені інтенсивним розвитком технологій, зростанням інвестицій у дослідження й розробки, ускладненням регуляторного поля та посиленням конкуренції між транснаціональними корпораціями. У цих умовах стратегічне управління стає ключовим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності фармацевтичних компаній. Формування ефективних бізнес-стратегій дозволяє корпораціям адаптуватися до швидкозмінного середовища, реагувати на глобальні виклики, підвищувати ефективність інноваційних процесів та формувати стабільні позиції на міжнародних ринках.

Багатонаціональні фармацевтичні компанії є одними з найбільш інноваційно-орієнтованих суб'єктів світової економіки. Їхня діяльність поєднує наукові, виробничі, логістичні та маркетингові компоненти, що потребує комплексного стратегічного підходу. Водночас зростаюча роль цифровізації, персоналізованої медицини, генетичних технологій, штучного інтелекту та електронної охорони здоров'я формує нові вимоги до стратегічного планування у фармацевтичному секторі. Компанії вимушені поєднувати традиційні моделі розвитку з інноваційними підходами, орієнтуючись на підвищення цінності для пацієнтів, гнучкість операційних процесів і стійкість до глобальних криз.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що саме стратегічні рішення визначають здатність фармацевтичних корпорацій здійснювати масштабні інвестиції в R&D, забезпечувати ефективний вихід на міжнародні ринки, підтримувати високі стандарти якості продукції та реагувати на потреби систем охорони здоров'я різних країн. Окрім того, важливим є вивчення того, як глобальні бізнес-стратегії провідних корпорацій трансформуються під впливом цифрових технологій, регуляторних змін, демографічних тенденцій та потреб партнерських структур, зокрема приватних медичних центрів.

Метою роботи є комплексний аналіз теоретичних підходів і практичних моделей формування бізнес-стратегій багатонаціональних фармацевтичних компаній, а також оцінка можливостей адаптації міжнародного досвіду до потреб медичних установ та фармацевтичних підприємств в Україні.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні *завдання*:

- розкрити сутність і класифікацію бізнес-стратегій у площині глобального менеджменту;
- визначити етапи розвитку та специфіку стратегічного управління у фармацевтичній галузі;
- проаналізувати вплив глобалізаційних процесів на стратегічні рішення фармацевтичних корпорацій;
- дослідити бізнес-стратегії провідних транснаціональних компаній – Pfizer, Roche, Novartis, Johnson & Johnson;
- охарактеризувати організаційно-економічні особливості приватного медичного центру як бази практики та визначити напрями його взаємодії з фармацевтичними компаніями;
- встановити взаємозв'язок між стратегічними моделями фармацевтичних корпорацій і практикою стратегічного управління в медичних установах;
- визначити перспективи формування інноваційних, цифрових та соціально відповідальних стратегій у фармацевтичному бізнесі, а також можливості їх адаптації в Україні.

Об'єктом дослідження є бізнес-стратегії багатонаціональних фармацевтичних компаній у системі глобального менеджменту.

Предметом дослідження – теоретичні, організаційні та практичні аспекти формування стратегій розвитку фармацевтичних корпорацій та їх застосування у взаємодії з медичними установами.

Теоретичну базу роботи становлять сучасні наукові дослідження з міжнародного маркетингу, стратегічного менеджменту, економіки фармацевтичного сектору та цифрової трансформації. Інформаційними джерелами є праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні матеріали галузевих звітів,

статистичні дані, а також нормативні документи та офіційні публікації провідних фармацевтичних компаній.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для удосконалення системи стратегічного управління у фармацевтичних підприємствах України, а також у приватних і корпоративних медичних центрах, що здійснюють співпрацю з фармацевтичними компаніями середнього та міжнародного рівня. Запропоновані в роботі підходи до структурування глобальної стратегії, класифікації бізнес-стратегій і аналізу факторів зовнішнього середовища можуть бути використані керівниками та менеджерами для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, зокрема у сфері планування інноваційної діяльності, маркетингової політики та організації ланцюгів постачання. Узагальнення світового досвіду стратегічного управління фармацевтичними компаніями створює підґрунтя для формування сучасного бачення перспектив розвитку фармацевтичного бізнесу в Україні та дозволяє адаптувати ефективні міжнародні моделі з урахуванням особливостей національної системи охорони здоров'я consideration, регуляторного середовища та економічних умов. Матеріали дослідження також можуть бути використані в освітньому процесі під час викладання дисциплін з менеджменту, стратегічного управління та економіки охорони здоров'я, а також у подальших наукових дослідженнях, присвячених розвитку фармацевтичного ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Сутність та класифікація бізнес-стратегій у системі глобального менеджменту

У сучасній економіці бізнес-стратегія виступає фундаментальним інструментом, що визначає довгострокову траєкторію розвитку компанії, її конкурентну позицію та здатність адаптуватися до динамічних умов глобального середовища. В умовах інтенсифікації міжнародної конкуренції, технологічних зрушень і посилення регуляторного тиску на фармацевтичному ринку стратегічне управління набуває особливого значення. Під бізнес-стратегією у глобальному менеджменті розуміють комплексну систему рішень, яка поєднує місію компанії, механізми її реалізації та інструменти забезпечення конкурентних переваг у міжнародному масштабі. Наукові підходи акцентують на тому, що стратегія є не лише планом дій, але й способом реагування організації на зовнішні зміни, які виникають на глобальному ринку під впливом інновацій, політичних факторів та регуляторних трансформацій [5, с. 78].

У контексті глобального менеджменту бізнес-стратегія формується під впливом широкого спектра чинників – від стану світової економіки до особливостей національних систем охорони здоров'я та фармацевтичних регуляцій. Глобалізація створила умови для активнішої інтеграції виробничих, наукових і логістичних процесів, що дозволило транснаціональним фармацевтичним корпораціям розгорнути діяльність у десятках країн одночасно. Це, своєю чергою, ускладнило стратегічне планування, оскільки компанії змушені враховувати різноманітність ринкових структур, регуляторних вимог та культурних особливостей. Як підкреслює І.М.Джадан, міжнародна стратегія

формується у контексті множинних центрів впливу, що вимагає гнучкості та здатності до адаптації [6, с. 9].

Сутність бізнес-стратегії у системі глобального менеджменту полягає в узгодженні внутрішніх можливостей компанії із зовнішніми умовами на міжнародних ринках. Стратегія виконує функції довгострокового планування, орієнтації на інноваційність, координації ресурсів, управління ризиками та формування конкурентних переваг. В умовах фармацевтичної галузі ці функції набувають специфічної форми, оскільки компанії повинні не лише створювати інноваційні продукти, але й забезпечувати відповідність жорстким стандартам безпеки та ефективності, проводити клінічні дослідження, працювати з регуляторними органами та одночасно адаптувати свої стратегії до вимог окремих країн.

У науковій літературі існує низка підходів до класифікації бізнес-стратегій, що відображають різні аспекти діяльності компанії у глобальному середовищі. Найбільш поширеною є класифікація за рівнями управління: корпоративні, конкурентні та функціональні стратегії. Корпоративні стратегії визначають загальний напрям розвитку організації, включаючи рішення щодо диверсифікації, інтеграції, реструктуризації та міжнародної експансії. Конкурентні стратегії відображають способи здобуття переваг над суперниками – через інноваційність, диференціацію, оптимізацію витрат або відкриття нових сегментів ринку. Функціональні стратегії стосуються конкретних сфер діяльності – маркетингу, фінансів, науково-дослідної діяльності, логістики, цифровізації.

Т.М.Циганкова наголошує, що міжнародні стратегії сучасних компаній повинні враховувати стратегії адаптації, стандартизації та гнучкого поєднання цих підходів відповідно до специфіки регіонів присутності [30, с. 145]. У фармацевтичній індустрії цей підхід проявляється через комбінування стандартизованих наукових та виробничих процесів із локалізацією маркетингових і регуляторних стратегій.

Суттєвою характеристикою формування бізнес-стратегії є визначення конкурентної моделі, яку обирає компанія. Класичні підходи М. Портера –

стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування – застосовуються і в фармацевтичному секторі, але набувають особливої специфіки. Оскільки фармацевтичний продукт є результатом довготривалих і дорогих досліджень, досягнення цінового лідерства можливе лише за умови масштабності виробництва та ефективності управління глобальними ланцюгами постачання. Натомість диференціація є одним із ключових інструментів конкурентної боротьби, оскільки інноваційні препарати, що базуються на унікальних технологіях, забезпечують компаніям виняткове ринкове становище. Стратегія фокусування проявляється в орієнтації на нішеві терапевтичні напрямки, що дозволяє компаніям концентрувати ресурси на вузьких сегментах ринку з високою маржинальністю.

Серед сучасних підходів до стратегічного управління особливе місце посідають цифрові стратегії. М.Кіржецька акцентує, що цифрова трансформація не є окремим напрямом діяльності, а інтегрується у всі стратегічні процеси компанії, формуючи нові моделі створення та доставки цінності [7, с. 10]. Для фармацевтичних компаній це означає цифровізацію R&D, впровадження штучного інтелекту в розробку ліків, використання великих даних у персоналізації терапії, застосування цифрових платформ для моніторингу стану пацієнтів та управління взаємодією з лікарями.

Особливу роль у системі стратегічного управління відіграють інноваційні стратегії, які визначають здатність фармацевтичної компанії до створення нових лікарських засобів, використання біотехнологій, генетичних модифікацій та революційних терапевтичних підходів. За даними досліджень міжнародного маркетингу, інноваційна діяльність є основним драйвером довгострокового зростання у фармацевтичному секторі [36, р. 12]. Інвестиції в R&D становлять до 20% витрат провідних корпорацій, а стратегічні рішення у сфері інновацій визначають конкурентоспроможність на десятиліття вперед.

Маркетингові стратегії у глобальному менеджменті фармацевтичних компаній також мають комплексний характер. На думку О.Лошенюк, міжнародна маркетингова стратегія базується на поєднанні глобальної координації та локальної

гнучкості, оскільки фармацевтичні ринки регулюються національними законодавствами й залежать від специфіки систем охорони здоров'я [О.Лошенко, с. 126]. Промоція лікарських засобів потребує відповідності етичним і юридичним нормам, що формує особливі вимоги до стратегічних рішень у сфері комунікацій.

Фінансові стратегії фармацевтичних корпорацій орієнтовані на управління ризиками, оптимізацію інвестицій та забезпечення стабільності в умовах високої невизначеності, пов'язаної з клінічними дослідженнями та регуляторними процедурами. Важливими стають стратегії диверсифікації портфеля, управління патентами та розширення присутності на зростаючих ринках країн, що розвиваються.

Ще одним важливим напрямом є стратегія глобальних партнерств. Сучасні фармацевтичні компанії співпрацюють з науковими установами, біотехнологічними стартапами, логістичними операторами, медичними центрами, що дозволяє прискорювати створення нових препаратів і зменшувати ризики. Такий формат співпраці є невід'ємним елементом глобальної стратегії розвитку.

Підсумовуючи, сутність бізнес-стратегії у глобальному менеджменті полягає в комплексному узгодженні внутрішніх ресурсів компанії зі змінами зовнішнього середовища та у формуванні системи рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Класифікація стратегій відображає різні аспекти діяльності компанії – корпоративний, конкурентний, інноваційний, маркетинговий, фінансовий, цифровий. Для фармацевтичних корпорацій стратегічний підхід має особливе значення, оскільки їхня діяльність залежить від інноваційності, регуляторної відповідності, якості продуктів та здатності реагувати на глобальні виклики. Сучасний стратегічний розвиток фармацевтичних компаній визначається інтеграцією інновацій, цифрових технологій, партнерських моделей та глобального мислення, що формує підґрунтя для стійкого розвитку та зміцнення позицій на світовому ринку.

У сучасній системі глобального менеджменту важливою характеристикою бізнес-стратегії є її багатовимірність. Фармацевтичний сектор поєднує наукову, виробничу, соціальну та комерційну складові, що створює потребу у стратегічному

управлінні, здатному охопити складні міждисциплінарні взаємозв'язки. На відміну від компаній традиційної промисловості, фармацевтичні транснаціональні корпорації функціонують у середовищі, де частина стратегічних рішень обумовлена не лише ринковою логікою, а й етичними, соціальними та правовими вимогами. Це створює додаткові параметри для класифікації стратегій, серед яких особливе місце займають стратегії відповідності (compliance strategies), що забезпечують дотримання багаторівневих регуляторних норм.

У межах глобального менеджменту стратегічні рішення не можуть розглядатися виключно з точки зору конкуренції. Важливими стають питання партнерства, інтегрованих форм співпраці та розгалужених мереж створення цінності. Як підкреслює О.А.Гриценко, цифровізація та посилення ролі даних у сучасній економіці зумовили трансформацію традиційних моделей управління, підсилюючи значення інформаційних потоків та інтегрованих платформ [5, с. 84]. Для фармацевтичної галузі це означає, що стратегічна діяльність не може обмежуватися лише розробленням нових препаратів або оптимізацією виробництва – вона охоплює побудову екосистем взаємодії з медичними установами, дослідницькими організаціями, державними агентствами та пацієнтськими спільнотами.

Стратегічні підходи у глобальному менеджменті фармацевтичних компаній поділяються також за рівнем інноваційності. Виділяють радикальні (breakthrough) та інкрементальні (incremental) інноваційні стратегії. Радикальні інновації пов'язані з появою нових класів лікарських засобів, проривних технологій, генетичних терапій або революційних методів лікування. Інкрементальні інновації спрямовані на вдосконалення існуючих препаратів, оптимізацію форм випуску, покращення фармакокінетичних властивостей. Вибір між цими стратегіями залежить від науково-дослідного потенціалу компанії, її здатності формувати довгострокові інвестиційні програми та ефективно управляти ризиками.

Іншим важливим аспектом класифікації стратегій є просторове охоплення діяльності компаній. У цьому контексті виділяють глобальні, міжнародні, мультинаціональні та транснаціональні стратегії. У фармацевтичному секторі

тенденція зміщується у бік транснаціональної моделі, яка поєднує глобальну інтеграцію і локальну відповідність. Як показують дослідження міжнародного маркетингу, така модель дозволяє комбінувати централізовані наукові та виробничі процеси із децентралізованим управлінням ринковими операціями та регуляторною діяльністю [30, с. 210]. Це особливо важливо для фармацевтичної індустрії, оскільки вимоги до реєстрації лікарських засобів, ціноутворення та реклами суттєво відрізняються між країнами.

На думку Н.В.Войтович, цифрові чинники створили нову парадигму формування стратегій, у якій ключовим елементом виступає клієнтоорієнтованість, підкріплена даними та аналітикою [3, с. 125]. Для фармацевтичних компаній клієнтом є не лише кінцевий споживач – пацієнт, але й лікар, медичний заклад, урядові органи та страхові компанії. Це формує потребу у багаторівневих комунікаційних та маркетингових стратегіях, що мають адаптуватися до специфіки кожної групи стейкхолдерів.

Стратегія також класифікується за рівнем контролю над бізнес-процесами. У цьому контексті можна говорити про стратегії вертикальної інтеграції, що передбачають розширення контролю над суміжними елементами ланцюга цінності – від досліджень і розробок до дистрибуції. Для фармацевтичних корпорацій вертикальна інтеграція є способом зменшення залежності від зовнішніх постачальників, оптимізації витрат та підвищення якості. У свою чергу, стратегії горизонтальної інтеграції пов'язані з придбанням або злиттям із конкурентами, що дозволяє розширити портфель продуктів і зміцнити ринкові позиції.

Особливу увагу у глобальному менеджменті приділяють стратегіям управління інтелектуальною власністю. У фармацевтиці патент є основою монопольного права на виробництво та реалізацію препарату, а тому стратегічні рішення пов'язані з патентуванням молекул, управлінням строками дії патентів, юридичним захистом прав і формуванням портфеля ліцензій мають ключове значення. Це формує окремий напрям бізнес-стратегій, пов'язаний із юридичною та регуляторною діяльністю.

Важливою складовою стратегічного управління є стратегії сталого розвитку та соціальної відповідальності. Хоча ці напрями традиційно розглядалися як додаткові, у сучасному глобальному середовищі вони стали частиною системного підходу до управління. Для фармацевтичних компаній стратегія сталого розвитку охоплює питання етичного ведення клінічних досліджень, зменшення екологічного впливу виробництва, доступності лікарських засобів для різних груп населення та взаємодії із суспільством. Інтеграція принципів сталого розвитку у бізнес-стратегію є не лише репутаційним фактором, а й умовою стабільної роботи на міжнародних ринках із високою соціальною чутливістю.

Одним із ключових інструментів класифікації стратегій є виділення інноваційних моделей. Міжнародна практика показує, що фармацевтичні компанії використовують дві основні моделі – R&D-driven strategy (орієнтована на внутрішні дослідження) та partnership-driven strategy (орієнтована на мережеву співпрацю). Перша модель передбачає масштабні інвестиції у власні лабораторії, фундаментальні дослідження та створення унікальних технологій, тоді як друга – побудову партнерств із університетами, дослідницькими центрами та стартапами. Як зазначає N.Morgan, сучасні корпорації дедалі частіше комбінують ці моделі, формуючи гібридні стратегії, що поєднують внутрішній науковий потенціал та зовнішні джерела інновацій [36, р. 18].

Ще одним аспектом є розподіл стратегій за рівнем ризику. Фармацевтичний бізнес має високий рівень ризику, пов'язаний зі складністю клінічних досліджень, невизначеністю регуляторних процедур та суворими вимогами до безпеки. Відтак компанії розробляють ризик-орієнтовані стратегії, що передбачають диверсифікацію інвестицій, балансування портфеля препаратів на різних стадіях розвитку, створення резервів на випадок затримок або відмов у реєстрації.

Фармацевтичні транснаціональні компанії також застосовують стратегії глобальної стандартизації та локальної адаптації. Ці стратегії взаємодоповнюють одна одну: стандартизація дозволяє мінімізувати витрати та забезпечити однорідну якість продукції, тоді як локальна адаптація забезпечує відповідність культурним, соціальним та регуляторним особливостям конкретних ринків. У результаті

формується гібридна стратегія, у якій загальні процеси інтегруються зі специфічними локальними рішеннями.

Наукова література також відзначає появу платформних стратегій, що базуються на створенні та використанні цифрових платформ для взаємодії з різними стейкхолдерами. Для фармацевтичних компаній такі стратегії означають не лише цифрові комунікації, але й використання платформ для клінічних досліджень, обробки медичних даних, прогнозування епідеміологічних трендів. Цей тип стратегій відображає тенденцію до створення цифрової екосистеми, яка інтегрує наукові, виробничі, маркетингові та соціальні аспекти діяльності компанії.

З метою систематизації наукових підходів до розуміння сутності та різновидів бізнес-стратегій доцільно здійснити їх узагальнену класифікацію. Такий підхід дозволяє структурувати стратегічні рішення за різними ознаками, що є особливо важливим для аналізу діяльності міжнародних фармацевтичних компаній, які функціонують у складному та багаторівневому конкурентному середовищі.

Дані таблиці 1.1 свідчать, що бізнес-стратегії міжнародних фармацевтичних компаній формуються з урахуванням рівня управління, характеру конкурентної поведінки, інноваційної орієнтації та географічної спрямованості діяльності. Для фармацевтичної галузі найбільш характерним є поєднання інноваційних стратегій із диференціацією продукції, що зумовлено високою наукоємністю галузі та значною роллю досліджень і розробок. Водночас глобальний характер діяльності провідних фармкомпаній обумовлює необхідність поєднання глобальних і мультинаціональних стратегій з метою адаптації до регуляторних вимог окремих країн. Таким чином, систематизація стратегічних підходів у глобальному менеджменті фармацевтичних компаній дозволяє виділити багаторівневу структуру стратегій, які охоплюють корпоративні, конкурентні, інноваційні, функціональні, партнерські та регуляторні напрями. Узагальнену класифікацію бізнес-стратегій наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація бізнес-стратегій, що застосовуються міжнародними фармацевтичними компаніями

Ознака класифікації	Вид бізнес-стратегії	Характеристика	Практичне значення для фармацевтичних компаній
Рівень управління	Корпоративна	Визначає загальні напрями розвитку компанії, географію діяльності, портфель бізнесів	Формування глобальної присутності, рішення щодо злиттів, поглинань і виходу на нові ринки
	Бізнес-стратегія	Орієнтована на конкурентну поведінку окремого напрямку або продуктового сегмента	Конкуренція в сегментах оригінальних препаратів, дженериків, біофармацевтики
	Функціональна	Стратегії окремих функцій (маркетинг, R&D, логістика)	Оптимізація досліджень, збуту, ланцюгів постачання
Тип конкурентної поведінки	Лідерство за витратами	Зниження собівартості продукції при збереженні якості	Підвищення доступності лікарських засобів на масових ринках
	Диференціація	Створення унікальних властивостей продукту	Формування інноваційних препаратів з високою доданою вартістю
	Фокусування	Орієнтація на вузький сегмент споживачів або ринку	Робота з рідкісними захворюваннями, орфаними препаратами
Рівень інноваційності	Інноваційна	Орієнтація на розробку нових молекул і технологій	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності
	Імітаційна	Адаптація вже наявних рішень	Швидкий вихід на ринок дженериків
Географічна спрямованість	Глобальна	Уніфікована стратегія для всіх ринків	Ефект масштабу та стандартизація
	Мультинаціональна	Адаптація до специфіки окремих країн	Врахування регуляторних та культурних відмінностей

Джерело: розроблено автором на основі [10,30,32]

Кожна з цих стратегій не існує у відриві від інших, а формує інтегровану систему, що забезпечує стійкість компанії на глобальному ринку. Класифікація бізнес-стратегій дозволяє зрозуміти природу стратегічної діяльності фармацевтичних корпорацій, визначити їхні пріоритети та оцінити здатність до адаптації у швидкозмінному середовищі.

Узагальнення наукових позицій дало змогу визначити, що глобальна бізнес-стратегія є багаторівневою системою рішень, орієнтованих на довгострокову

конкурентоспроможність компанії. Особливу увагу приділено необхідності інтеграції стратегічних рішень із глобальними ринковими, технологічними та регуляторними змінами. Це створює основу для подальшого аналізу специфіки стратегічного управління у фармацевтичній галузі.

1.2 Етапи розвитку та особливості стратегічного управління у фармацевтичній галузі

Стратегічне управління у фармацевтичній галузі сформувалося як окремий науково-практичний напрям унаслідок взаємодії технологічних, регуляторних та економічних чинників, що визначають функціонування галузі протягом останніх десятиліть. Фармацевтичний сектор історично був одним із найбільш наукоємних, а тому формування стратегій розвитку відбувалося не лише під впливом класичних ринкових механізмів, але й відповідно до темпів наукових відкриттів, змін у системах охорони здоров'я та трансформацій глобального економічного середовища. Особливості стратегічного управління у фармацевтиці значною мірою зумовлені високою вартістю розробки препаратів, суворими вимогами регуляторних органів, тривалістю інноваційного циклу та необхідністю постійного оновлення продуктового портфеля.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що формування стратегічного підходу в сучасній фармацевтичній індустрії має тривалу історичну динаміку. Етапи розвитку галузевих стратегій відображають еволюцію ролі інновацій, значення наукових відкриттів, появу біотехнологічних компаній та посилення глобалізації. Зокрема, у другій половині XX століття, яка характеризувалась інтенсивним розвитком органічного синтезу, стратегічний акцент робився передусім на зростанні виробництва та освоєнні ринків через розширення дистрибуційних мереж. Проте з початку 1990-х років пріоритети змістилися у бік біотехнологій, молекулярної генетики, персоналізованої медицини та цифрових

технологій, що суттєво змінило структуру стратегічних рішень фармацевтичних корпорацій.

Узагальнюючи еволюцію стратегічного управління, доречно виокремити ключові етапи розвитку галузі, що формували сучасні підходи до стратегічних моделей. Ці етапи ми можемо побачити в таблиці 1.2

Таблиця 1.2 – Етапи розвитку стратегічного управління у фармацевтичній галузі

Етап	Характерні риси розвитку	Стратегічні акценти компаній
1950–1970-ті роки	Інтенсивний розвиток хімічного синтезу; формування перших глобальних фармкорпорацій.	Розширення виробництва; вихід на міжнародні ринки; активне патентування.
1980-ті роки	Поява масових препаратів широкого призначення; зростання конкуренції.	Масштабна комерціалізація; створення маркетингових підрозділів; стандартизація.
1990-ті роки	Геноміка, біотехнології; перші генно-інженерні препарати.	Інноваційні інвестиції; партнерства з науковими центрами; диверсифікація.
2000-ні роки	Посилення регуляторного контролю; дороговартісні клінічні дослідження.	Управління ризиками; централізація R&D; глобальна логістика.
2010-ті роки	Цифровізація, big data, штучний інтелект; персоналізована медицина.	Стратегія цифрової трансформації; децентралізація даних; аналітика.
2020-ті роки	COVID-19, світова конкуренція за інновації, прискорені дослідження.	Платформні моделі, відкриті інновації, глобальні партнерські альянси.

Джерело: розроблено автором на основі [10,30]

Як видно з таблиці, сучасні стратегічні моделі фармацевтичних корпорацій сформувались у результаті поєднання інноваційних проривів та глобальних економічних змін. Особливо значущою стала поява біотехнологій, яка спричинила структурне переосмислення інвестиційної політики компаній. Зростання вартості клінічних досліджень і необхідність пришвидшувати інноваційні цикли стимулювали корпорації до розроблення нових стратегічних форматів, зокрема моделей «відкритих інновацій» (open innovation).

Паралельно змінилися вимоги до управління знаннями – фармацевтичні компанії почали будувати комплексні інформаційні системи, оптимізувати процеси на всіх рівнях створення продукту та інтегрувати цифрові платформи для управління взаємодією з медичними установами. Н.В.Войтович зазначає, що цифрова трансформація докорінно змінила характер маркетингових стратегій,

перевівши акцент із традиційних промоційних моделей до інтелектуальних систем аналітики та персоналізованих підходів [3, с. 124].

Стратегічне управління у фармацевтичній галузі також характеризується високою залежністю від регуляторної політики. Оскільки розробка лікарських засобів передбачає багаторівневі процедури затвердження, регуляторні стратегії стають невід’ємною складовою загальної стратегії корпорації. У роботах І.М.Джадана наголошується, що міжнародні компанії вимушені формувати адаптивні моделі взаємодії з регуляторними органами різних країн, враховуючи значні розбіжності у законодавстві, вимогах до документації та процедурі реєстрації лікарських засобів [6, с. 10].

Особливістю сучасного етапу є домінування інноваційних стратегій, що ґрунтуються на науково-дослідній діяльності. Інвестиції в R&D перевищують 15–20% загального обороту провідних фармацевтичних корпорацій світу. Як зазначає N.Morgan, провідні компанії інтегрують інноваційні процеси в усі елементи стратегічного менеджменту, формуючи довгострокові конкурентні переваги на основі технологічного лідерства [36, с. 20].

Паралельно трансформувалися й логістичні стратегії. Глобальні ланцюги постачання стали більш складними та вразливими, що продемонстрував, зокрема, період пандемії COVID-19. Відтак компанії почали впроваджувати ризик-орієнтовані моделі управління ланцюгами постачання, диверсифікувати виробничі майданчики та збільшувати рівень локалізації виробництва у ключових регіонах.

Подальший розвиток стратегічного управління у фармацевтичній галузі нерозривно пов’язаний із зростанням ролі знань та технологічного потенціалу. Сучасні компанії функціонують у середовищі, де швидкість наукових відкриттів значно перевищує темпи оновлення традиційних управлінських моделей. Це спонукає корпорації до впровадження гнучких стратегічних підходів, що дозволяють адаптуватися до стрімких технологічних змін і досягати конкурентних переваг на світових ринках. Далі розглянемо рисунок 1.1



Рисунок 1.1 – Структура стратегічного управління фармацевтичної компанії

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Рисунок відображає взаємозалежність стратегічних напрямів компанії, а також інтеграцію інноваційних, маркетингових, регуляторних та цифрових елементів у єдину систему, що забезпечує стабільний розвиток корпорації на міжнародних ринках.

М.Кіржецька підкреслює, що цифрова стратегія є невід’ємним елементом сучасних компаній, оскільки цифрові інструменти забезпечують ефективне управління інформаційними потоками, прогнозування попиту, оптимізацію логістики та персоналізовану взаємодію з пацієнтами [7, с. 12]. Для фармацевтичних корпорацій це означає необхідність інтеграції ІТ-технологій у всі

рівні стратегічного планування – від R&D до маркетингу та глобального управління дистрибуцією.

У сучасних умовах стратегічне управління у фармацевтичній індустрії дедалі більше набуває системного характеру. Воно ґрунтується не лише на окремих управлінських рішеннях, а й на створенні інтегрованих екосистем, що охоплюють розробку, клінічні дослідження, виробництво, дистрибуцію, просування та взаємодію з інституціями охорони здоров'я. Такий підхід зумовлений прагненням забезпечити повний контроль над усіма етапами життєвого циклу лікарських засобів, що дозволяє зменшувати ризики, підвищувати гнучкість і забезпечувати відповідність регуляторним вимогам різних країн.

Формування бізнес-стратегій міжнародних фармацевтичних компаній здійснюється в межах цілісної глобальної стратегії, яка поєднує різні рівні управління та функціональні напрями діяльності. Для наочного відображення логіки побудови такої стратегії доцільно розглянути її структурну модель, представлену на рис.1.2.

Як показано на рис. 1.2, глобальна стратегія фармацевтичної компанії має багаторівневу структуру та охоплює корпоративний, бізнесовий і функціональний рівні управління. На корпоративному рівні визначаються довгострокові цілі розвитку, інвестиційні пріоритети та напрями міжнародної експансії. Бізнес-рівень зосереджується на формуванні конкурентних стратегій у межах окремих терапевтичних напрямів і продуктового портфеля. Функціональний рівень забезпечує реалізацію стратегічних рішень через управління дослідженнями та розробками, маркетингом, виробництвом і логістикою. Така структура дозволяє фармацевтичним компаніям забезпечувати узгодженість стратегічних рішень у глобальному масштабі.

Стратегічне управління у фармацевтичних корпораціях неможливе без орієнтації на довгострокові наукові дослідження. Саме тому інноваційні стратегії стали ключовим компонентом загальної стратегії розвитку. Вони включають вибір напрямів наукових досліджень, формування портфеля проектів, оцінку ризиків та інвестицій, а також участь у глобальних партнерствах.



Рисунок 1.2 – Структура глобальної стратегії фармацевтичної компанії

Джерело: розроблено автором на основі [4,17]

У цьому контексті N.Morgan підкреслює, що інноваційні стратегії впливають на здатність компаній конкурувати у швидкозмінному середовищі, адже ринкове лідерство у фармацевтичній галузі залежить від темпів розробки нових продуктів і здатності ефективно управляти їхнім виведенням на ринок [36, с. 22].

Особливої уваги потребує аналіз стратегічних моделей взаємодії з науковими установами та біотехнологічними стартапами. Фармацевтичні компанії дедалі більше орієнтуються на відкриті інновації, що дозволяють залучати зовнішній інтелектуальний потенціал. Партнерські програми дають можливість скоротити час розробки препаратів, оптимізувати витрати та мінімізувати ризики, пов'язані зі складністю клінічних випробувань. Це формує гібридні стратегічні структури, де внутрішній науково-дослідний потенціал поєднується з зовнішніми джерелами інновацій.

Разом із тим, стратегічний підхід у фармацевтичній галузі має унікальні особливості, пов'язані з високою регуляторною залежністю. На відміну від багатьох інших індустрій, фармацевтичні компанії діють у суворому юридичному полі, де будь-яке стратегічне рішення має враховувати нормативно-правові

обмеження. Це зумовлює появу окремого напрямку стратегічного управління – регуляторних стратегій. Вони охоплюють процеси підготовки документації, планування клінічних досліджень, процедури реєстрації лікарських засобів, взаємодію з регуляторними органами та моніторинг змін у законодавстві. Як зазначає І.М.Джадан, міжнародні компанії стикаються із суттєвими труднощами, пов'язаними з необхідністю адаптації стратегічних моделей до різних національних регуляторних систем [6, с. 11].

З іншого боку, стратегічне управління у фармацевтичній індустрії тісно пов'язане з глобальними трендами охорони здоров'я. Демографічні зміни, старіння населення, поширення хронічних захворювань та зростання потреб у персоналізованому лікуванні впливають на структуру попиту. Це спонукає компанії переглядати свої стратегічні пріоритети, посилювати інвестиції в індивідуалізовані технології та адаптувати портфелі продуктів до глобальних та локальних потреб.

Маркетингові стратегії у фармацевтичному секторі також зазнали суттєвих змін. Якщо раніше вони зосереджувалися на просуванні препаратів через медичних представників і традиційні канали комунікації, то нині компанії використовують цифрові платформи, аналітику даних і моделі прямої взаємодії з пацієнтами та лікарями. О.Лошенко наголошує, що сучасні маркетингові стратегії повинні враховувати зростаючий вплив цифровізації та необхідність формування довгострокових відносин із клієнтами [12, с. 128]. Це породжує потребу у комбінованих маркетингових моделях, що поєднують цифрові й традиційні канали комунікації.

Важливою рисою сучасного стратегічного менеджменту у фармацевтичній галузі є зростання ролі сталого розвитку. У глобальному контексті компанії дедалі активніше інтегрують у свою діяльність екологічні, соціальні та управлінські (ESG) принципи. Стратегії сталого розвитку охоплюють питання етичного проведення клінічних досліджень, зменшення впливу виробництва на довкілля, забезпечення доступності препаратів та прозорості корпоративної діяльності. Оскільки фармацевтичні компанії є критично важливими для світових систем охорони

здоров'я, суспільні очікування щодо їхньої відповідальності стають дедалі вищими.

Стратегічне управління включає також стратегії управління ризиками. Цей напрям охоплює аналіз потенційних загроз, планування заходів реагування та формування механізмів оперативної адаптації. Високий рівень ризику у фармацевтиці пов'язаний із можливими невдачами у клінічних дослідженнях, затримками у регуляторних процедурах, перебоями у ланцюгах постачання та непередбаченими змінами попиту. Тому компанії, які орієнтуються на стабільний розвиток, формують складні системи прогнозування, що ґрунтуються на аналізі великих даних, моделюванні сценаріїв та використанні штучного інтелекту.

У контексті глобалізації стратегічне управління також формується під впливом геополітичних факторів. Фармацевтичні компанії функціонують у політичному середовищі, де рішення урядів можуть визначати умови конкуренції, доступність ринків, правила ціноутворення та рівень державної підтримки інновацій. Це зумовлює потребу у гнучких стратегічних моделях, що враховують геополітичні ризики та забезпечують стійкість компанії в умовах глобальних криз.

Окремо варто підкреслити роль внутрішньої організаційної структури компаній у формуванні стратегічних підходів. Фармацевтичні корпорації створюють багаторівневі системи управління, що включають глобальні, регіональні та локальні підрозділи. Такий формат дозволяє забезпечити баланс між централізованою координацією та локальною автономією. У цьому контексті корпоративні стратегії поєднуються з регіональними, утворюючи складну мережу стратегічних рішень, що сприяє оптимальному управлінню міжнародною діяльністю.

Зростання конкуренції між провідними фармацевтичними корпораціями стимулює їх до розробки стратегій партнерства. Співпраця з університетами, науковими лабораторіями, біотехнологічними стартапами та медичними центрами дозволяє компаніям формувати інноваційні продукти швидше та економічніше. Такий формат партнерств є ключовою особливістю сучасного стратегічного

управління, адже він дозволяє комбінувати різні джерела експертизи та розподіляти ризики між учасниками.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що стратегічне управління у фармацевтичній галузі сформувалося внаслідок багаторівневої еволюції – від моделей, орієнтованих на виробництво, до комплексних стратегічних систем, що інтегрують інновації, цифровізацію, партнерство, регуляторну відповідність та сталий розвиток. Особливістю стратегічного управління у сучасній фармацевтичній індустрії є його системність, гнучкість і здатність адаптуватися до глобальних викликів. Усі ключові підходи – інноваційні, маркетингові, регуляторні, цифрові, логістичні та партнерські – взаємодіють між собою, формуючи цілісну стратегічну архітектуру, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність компаній на світовій арені.

У межах підрозділу здійснено систематизацію основних видів бізнес-стратегій, які застосовуються фармацевтичними компаніями на глобальному рівні. Запропонована класифікація дозволяє виокремити корпоративні, конкурентні та інноваційні стратегії як взаємопов'язані елементи єдиної стратегічної системи. Показано, що ефективність глобальної діяльності фармацевтичних компаній значною мірою залежить від узгодженості зазначених стратегічних рівнів. Це підкреслює необхідність комплексного підходу до стратегічного управління в галузі.

1.3. Вплив глобалізаційних процесів на формування бізнес-стратегій фармацевтичних корпорацій

Глобалізаційні процеси стали одним із провідних детермінантів трансформації бізнес-стратегій фармацевтичних корпорацій протягом останніх десятиліть. Формування інтегрованих ринків, розвиток міжнародних логістичних мереж, цифровізація охорони здоров'я та поява нових регуляторних моделей

суттєво змінили характер стратегічного менеджменту у фармацевтичному секторі. У сучасних умовах діяльність фармацевтичних компаній визначається не лише внутрішніми ресурсами, а й здатністю адаптуватися до глобальних тенденцій, сформованих міжнародною конкуренцією, політичними змінами, технологічними проривами та зростанням вимог до якості медичних послуг.

Глобалізація сприяла перетворенню фармацевтичної індустрії на одну з найбільш інтернаціоналізованих галузей світової економіки. Великі корпорації розміщують свої науково-дослідні центри, виробничі потужності та марки в десятках країн, що дозволяє оптимізувати витрати, скорочувати час виведення нових препаратів на ринок та забезпечувати доступ до глобального кадрового ресурсу. Як зазначає О.А.Гриценко, сучасна економіка характеризується високим рівнем взаємопов'язаності, що формує нові виклики для компаній, орієнтованих на масштабування своєї діяльності [О.А.Гриценко, с. 85]. Для фармацевтичної галузі це означає необхідність формування стратегій, здатних забезпечити стабільність у глобальному середовищі, де регуляторні, економічні та соціальні умови можуть суттєво відрізнятись.

Одним із ключових напрямів впливу глобалізації є зміна моделей конкуренції. Якщо у минулому фармацевтичні ринки мали локальний характер, то сьогодні провідні корпорації конкурують на світовому рівні, формуючи глобальні портфелі продуктів і змагаючись за можливість першими виводити інноваційні препарати на ринок. Це потребує стратегій прискорення інноваційних циклів, підвищення ефективності R&D та інтеграції цифрових технологій у наукові процеси. Як підкреслює N.Morgan, глобальна конкуренція стимулює компанії до перегляду стратегічних підходів, роблячи інновації центральним елементом їхньої ринкової поведінки [36, р. 25].

Під впливом глобалізації змінилися й маркетингові стратегії фармацевтичних компаній. З розвитком цифрової економіки та глобальних комунікацій фармацевтичні корпорації змушені адаптувати свої моделі просування до різних ринкових середовищ. У роботах О.Лошенко підкреслюється, що міжнародні стратегії маркетингу мають враховувати поєднання глобальної

стандартизації та локальної адаптації, оскільки системи охорони здоров'я різних країн мають власну специфіку, регуляторні обмеження та культурні відмінності [12, с. 129]. Це зумовило появу гібридних маркетингових стратегій, заснованих на поєднанні цифрових каналів, професійних комунікацій та локальних партнерств із медичними установами.

Діяльність міжнародних фармацевтичних компаній значною мірою визначається впливом факторів глобального середовища, які формують умови реалізації бізнес-стратегій та визначають напрями їх адаптації. З метою систематизації таких факторів доцільно розглянути їх узагальнену схему, представлену на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Фактори впливу глобального середовища на формування бізнес-стратегій фармацевтичних компаній

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Згідно з рис. 1.3, формування бізнес-стратегій фармацевтичних компаній відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних економічних, політико-правових, технологічних, соціальних та екологічних факторів. Особливе значення для галузі мають регуляторні обмеження, патентна політика та темпи технологічного розвитку, які безпосередньо впливають на інноваційну активність компаній. Сукупна дія зазначених факторів зумовлює необхідність постійної

адаптації стратегій фармацевтичних компаній до змін глобального середовища та підвищує роль стратегічного планування в їхній діяльності.

Адаптація стратегій до умов глобалізації вимагає врахування регуляторних відмінностей між країнами. На відміну від інших секторів, фармацевтичні компанії не можуть стандартизувати всі процеси, оскільки кожна країна має власну систему затвердження лікарських засобів, правила клінічних досліджень та вимоги до фармаконагляду. Т.М.Циганкова наголошує, що міжнародні компанії повинні враховувати складність регуляторних бар'єрів та формувати багаторівневі стратегії виходу на різні ринки, уникаючи прямої стандартизації [30, с. 175]. Це підсилює роль регуляторних підрозділів у стратегічному управлінні та формує окремий напрям стратегічних моделей – регуляторні адаптивні стратегії.

Важливою детермінантою стратегічного управління є глобальні зміни у доступі до медичних послуг. Системи охорони здоров'я зазнають цифрової трансформації, що впливає на моделі взаємодії фармацевтичних компаній із пацієнтами та медичними працівниками. Н.В.Войтович підкреслює, що цифрова економіка змінила моделі споживчої поведінки, зробивши цифрові інструменти ключовим елементом комунікаційних стратегій [3, с. 126]. Фармацевтичні компанії були змушені інтегрувати телемедицину, електронні рецепти, цифрові платформи моніторингу, що кардинально змінило їхні стратегічні підходи.

Крім того, глобалізація посилила значення партнерських стратегій. Міжнародні фармацевтичні корпорації дедалі частіше співпрацюють із біотехнологічними стартапами, університетами, науковими інститутами, медичними центрами, логістичними операторами та ІТ-компаніями. Партнерства дозволяють зменшити витрати на R&D, скоротити час клінічних досліджень та мінімізувати ризики. Як підкреслює І.М.Джадан, міжнародна співпраця стає одним із найважливіших інструментів підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку [6, с. 12].

У цьому контексті глобальні процеси створили умови для формування нових бізнес-моделей, зокрема:

- моделі платформи інновацій (відкриті інновації, біокластери);

- моделі глобальних R&D-мереж;
- моделі цифрової взаємодії з пацієнтами;
- моделі стійких ланцюгів постачання;
- моделі регіональної диверсифікації виробництва.

Для узагальнення впливу глобалізаційних чинників доцільно узглядити їх у систематизованій формі.

Таблиця 1.3 – Ключові глобалізаційні чинники та їхній вплив на бизнес-стратегії фармацевтичних корпорацій

Глобалізаційний чинник	Зміст	Вплив на стратегічні моделі
Посилення міжнародної конкуренції	Глобальний ринок інноваційних препаратів	Підвищення інвестицій у R&D; прискорення інноваційних циклів
Трансформація систем охорони здоров'я	Цифровізація медицини, телемедицина	Перехід до цифрових маркетингових стратегій; нові моделі взаємодії
Регуляторна фрагментація	Відмінності в правилах затвердження препаратів	Адаптивні регуляторні стратегії; створення регіональних штаб-квартир
Глобальні ланцюги постачання	Інтеграція виробництва в різних країнах	Диверсифікація виробництва; ризик-орієнтовані логістичні стратегії
Технологічні інновації	Big Data, AI, біотехнології	Формування цифрових стратегій та інноваційних екосистем
Геополітичні ризики	Кризові явища та зміни політики	Гнучкі моделі регіональної присутності; локалізація виробництва
Партнерські мережі	Міжнародні дослідницькі альянси	Мережеві інноваційні моделі; глобальні R&D-кластерні платформи

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Систематизація глобалізаційних чинників демонструє, що вони впливають на всі ключові аспекти формування бізнес-стратегій – від досліджень і виробництва до маркетингу, логістики та корпоративного управління. Глобалізація не лише розширила можливості фармацевтичних корпорацій, але й підвищила складність стратегічного планування, висунувши нові вимоги до гнучкості, технологічності та адаптивності.

Узагальнюючи, вплив глобалізаційних процесів на бізнес-стратегії фармацевтичних компаній виявляється у таких ключових напрямках:

1. Інтенсифікація інновацій як відповідь на глобальну конкуренцію.
2. Перехід до цифрових моделей управління у R&D, маркетингу та логістиці.

3. Фрагментація регуляторного поля, що потребує адаптивних стратегій.
4. Створення глобальних партнерських мереж для зменшення інноваційних ризиків.
5. Геополітична адаптація через диверсифікацію виробництва та логістики.
6. Поява нових бізнес-моделей, орієнтованих на платформні й екосистемні підходи.

Усі ці тенденції демонструють, що глобалізація стала визначальним чинником стратегічного розвитку фармацевтичної індустрії, суттєво вплинувши на характер конкурентної боротьби, інноваційну активність, організаційні структури та форми міжнародної співпраці.

Результати аналізу засвідчили, що формування бізнес-стратегій фармацевтичних компаній значною мірою зумовлюється впливом факторів глобального середовища. Економічні, політико-правові, соціальні, технологічні та екологічні чинники визначають напрями стратегічного розвитку та обмеження діяльності компаній. Особливої ваги набувають міжнародні регуляторні вимоги та технологічні інновації. Це обумовлює необхідність постійного стратегічного моніторингу зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ПРОВІДНИХ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ
ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ

2.1. Глобальні тенденції розвитку фармацевтичного ринку та стратегічні моделі провідних компаній

Сучасний фармацевтичний ринок характеризується високим рівнем концентрації, де провідні транснаціональні корпорації визначають глобальні тренди розвитку, інноваційні пріоритети та стандарти регулювання. Згідно з останніми рейтингами за обсягом продажів, на 2024 рік до числа лідерів належать Johnson & Johnson, Roche, Pfizer та Novartis. Їхні бізнес-моделі поєднують масштабну R&D-активність, диверсифіковані портфелі лікарських засобів, присутність на міжнародних ринках і гнучке стратегічне управління, що відповідає умовам глобальної конкуренції та швидкої зміни медичних потреб.

У таблиці 2.1 нижче наведено порівняльні дані за 2023–2024 роки щодо фармацевтичних (або загальних, якщо окремо не виділено) доходів обраних компаній.

Таблиця 2.1 – Виторг провідних фармацевтичних компаній світу за підсумками 2023–2024 років (у млрд доларів США)

Компанія	Виторг / Продажі (близько)
Johnson & Johnson	~ 85,16 млрд USD у 2023 р.
Pfizer	~ 58,5 млрд USD у 2023 р. (після спадіння попиту на COVID-продукти)
Roche	~ 49,9 млрд USD (за рейтингом 2023)
Novartis	~ 50,3 млрд USD (за загальним рейтингом 2024)

Джерело: розроблено автором на основі [33,35]

Така концентрація великих гравців, із річними доходами на рівні десятків мільярдів доларів, свідчить про стабільну домінантну роль корпорацій у формуванні глобального ландшафту фармацевтики. Разом із цим, значна частина доходів забезпечується не одним продуктом, а портфелем препаратів – це зменшує ризики, пов'язані з залежністю від окремих ліків або терапевтичних напрямів.

Компанії-лідери відзначаються широким спектром терапевтичних напрямів: від вакцинації та інфекційних хвороб до онкології, кардіології, аутоімунних захворювань, рідкісних хвороб, загальної медицини, ОТС-продуктів (у випадку з Johnson & Johnson) тощо. Водночас вони розробляють як «блокбастери» з високим комерційним потенціалом, так і ліки для нішевих рішень. Така диверсифікація зменшує ризики, пов'язані з регуляторними змінами, втратами патентів або зміни попиту в окремих сегментах.

У контексті глобального менеджменту це дає змогу корпораціям утримувати стабільність фінансів, навіть коли окремі продукти втрачають актуальність або конкурують із генериками чи біосимілярами.

Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, компанії здійснюють значні інвестиції у дослідження і розробки (R&D), біотехнології, нові терапевтичні підходи, а також увагу приділяють персоналізованій медицині й цифровим рішенням. Ця інноваційна орієнтація стає стратегічною перевагою, зокрема в умовах зростаючих вимог до ефективності, безпеки та регуляторної відповідності.

Зважаючи на тривалий цикл розробки лікарських засобів, високу вартість клінічних випробувань і необхідність довготривалої експертизи, моделі компаній передбачають не лише внутрішні R&D-підрозділи, а й партнерство із зовнішніми науково-дослідними установами, біотехнологічними стартапами, медичними центрами.

Глобальна присутність означає, що компанії працюють у численних країнах із різними системами охорони здоров'я, регуляторними стандартами, ринковими умовами та конкурентним середовищем. Це вимагає від них здатності адаптувати свою стратегію: комбінувати стандартизовані підходи (якість, R&D, виробництво)

із локалізованими рішеннями (реєстрація препаратів, маркетинг, логістика, ціноутворення).

Стратегія адаптації – одна з ключових у глобальному менеджменті фармацевтичної індустрії, оскільки вона дозволяє компаніям ефективно реагувати на регуляторні бар'єри, культурні та економічні відмінності між ринками. Глобалізація, розвиток технологій, демографічні зсуви, поширення хронічних захворювань, а також зміни у системах охорони здоров'я стимулюють трансформацію бізнес-моделей фармацевтичних корпорацій. Так, зростання світового попиту на інноваційні препарати, особливо в галузях онкології, імунотерапії, рідкісних хвороб, а також на ліки для старіючого населення, змушує компанії активно розширювати свій продуктовий портфель.

Одночасно, конкуренція за технологічне лідерство – між вже усталеними корпораціями й біотехнологічними стартапами – стимулює впровадження гібридних стратегій, що поєднують внутрішні R&D-можливості з зовнішніми партнерствами.

Хоч провідні компанії мають спільні риси – диверсифікація, інноваційність, глобальна присутність – кожна з них реалізує стратегію з власним акцентом, що залежить від історії, структури бізнесу та ринкових позицій. Johnson & Johnson – великий диверсифікований конгломерат: крім фармацевтики, має напрямки медичних пристроїв, споживчих медичних продуктів тощо. Це дає змогу компанії зменшити залежність від одного сегмента й формувати стабільну фінансову основу.

Pfizer – компанія, яка значною мірою залежала від COVID-продуктів у 2021–2022 рр.; після пікового попиту на вакцини, зниження продажів стимулювало переорієнтацію на нові терапевтичні напрямки, інвестування в R&D, оновлення портфеля. Roche і Novartis – швейцарські корпорації, які здійснюють стратегію стабільного розвитку через диверсифікований портфель, увагу до біотехнологій, онкології, а також збереження високих стандартів якості і глобальної присутності.

Зважаючи на наведені дані та аналіз, можна визначити кілька ключових висновків:

1. Лідери ринку мають фінансові можливості для масштабних інвестицій у R&D, що забезпечує стійкість до зовнішніх шоків (регуляторні зміни, конкуренція, втрати патентів).

2. Диверсифікація бізнес-моделей (різні терапевтичні напрями, напрямки діяльності) – ефективна стратегія зменшення ризиків та більш стабільного зростання.

3. Гнучкість та адаптивність – конкурентна перевага в умовах глобального ринку з різними регуляторними та ринковими умовами.

4. Інноваційна орієнтація, зокрема на біотехнології, нові терапії, цифрові рішення, – запорука довгострокового лідерства. Відображення цього наведено у рисунку 2.1



Рисунок 2.1 – Модель стратегічного розвитку фармацевтичної корпорації – диверсифікація, R&D, глобальна адаптація

Джерело: розроблено автором на основі [33,35]

Серед глобальних тенденцій, які визначають стратегічну поведінку транснаціональних фармацевтичних корпорацій, ключове місце займають зміни у структурі попиту, розвиток біотехнологій, цифровізація охорони здоров'я, уповільнення економік розвинених країн та зростання ринків, що розвиваються.

Фармацевтичний сектор залишається одним із найбільш інноваційно орієнтованих у світі, що підтверджується масштабними інвестиціями у R&D та інтенсивною конкуренцією за створення проривних (breakthrough) лікарських засобів.

Загальна динаміка світового фармацевтичного ринку характеризується постійним розширенням терапевтичних напрямів, зростанням вартості інноваційних препаратів та посиленням регулювання з боку урядів та глобальних інституцій. До 2030 р. очікується, що ринок інноваційних ліків виросте вдвічі порівняно з 2020 р., що пояснюється активним розвитком генних, клітинних та персоналізованих терапій. У цьому контексті провідні компанії орієнтуються на формування стратегій, які дозволяють не лише підтримувати конкурентоспроможність, а й формувати ринкові стандарти.

У структурі стратегічних моделей всіх чотирьох лідерів (Pfizer, Roche, Novartis, Johnson & Johnson) можна виділити спільні риси: інноваційність, багаторівнева глобальна присутність, орієнтація на високотехнологічні рішення та широке партнерство. Проте кожна компанія має унікальний стратегічний профіль.

Нижче подано порівняльну таблицю 2.2, що демонструє ключові аспекти стратегічних підходів:

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика стратегічних моделей провідних фармацевтичних корпорацій

Показник	Pfizer	Roche	Novartis	Johnson & Johnson
Основний стратегічний акцент	Інновації та швидкість виведення продуктів на ринок	Біотехнології та персоналізована медицина	Диверсифікований портфель та цифрові рішення	Конгломератна модель та широка інтеграція медичних продуктів
R&D-орієнтованість	Дуже висока	Надзвичайно висока	Висока	Висока
Ключові терапевтичні напрями	Вакцини, інфекційні хвороби, онкологія	Онкологія, імунологія, діагностика	Онкологія, кардіологія, рідкісні хвороби	Імунологія, онкологія, хронічні хвороби
Стратегічна модель інновацій	Партнерства + внутрішні R&D	Внутрішні біотехнології + генетичні дослідження	Біо-платформи + цифрова трансформація	Диверсифіковані R&D-центри
Масштаб глобальної присутності	125+ країн	100+ країн	140 країн	150+ країн
Рівень залежності від окремих препаратів	Середній	Високий (онкологія)	Середній	Низький (висока диверсифікація)

Джерело: розроблено автором на основі [33,35]

Провідні компанії мають значні інвестиційні бюджети, спрямовані на підтримку довгострокових дослідницьких програм. Інновації стають не лише елементом конкурентної боротьби, а й необхідною умовою існування на ринку з високою часткою ризику.

Економічний аналіз діяльності зазначених компаній свідчить, що ключовим чинником їхньої конкурентоспроможності є стійке фінансування інноваційної діяльності, навіть в умовах зниження доходів після пікового попиту періоду пандемії COVID-19. Витрати на дослідження і розробки у фармацевтичному секторі істотно перевищують середні показники інших галузей економіки та становлять у середньому 15–25 % від загального обсягу доходів.

З метою оцінки економічної спрямованості стратегій провідних фармацевтичних корпорацій доцільно розглянути динаміку витрат на R&D у 2022–2024 рр., в таблиці 2.3, що відображає рівень їхньої інвестиційної активності (табл. 2.1).

Таблиця 2.3 – Витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи провідних фармацевтичних компаній у 2022–2024 рр., млрд дол. США

Компанія	2022	2023	2024
Pfizer	10,68	10,82	10,82
Roche	15,00	14,10	13,04
Novartis	9,17	11,37	10,02

Джерело: розроблено автором на основі [33,35]

Наведені дані засвідчують, що всі досліджувані компанії підтримують високий рівень фінансування інновацій, незважаючи на коливання ринкової кон'юнктури. Найбільші обсяги інвестицій у R&D демонструє Roche, що відповідає її стратегічній орієнтації на біотехнологічні розробки та онкологічні препарати. Pfizer і Novartis характеризуються більш стабільною динамікою витрат, що свідчить про збалансований підхід до управління інноваційним портфелем і фінансовими ризиками.

Для наочного відображення тенденцій інвестиційної активності провідних фармацевтичних компаній доцільно використати графічну інтерпретацію динаміки витрат на R&D (рис. 2.2).

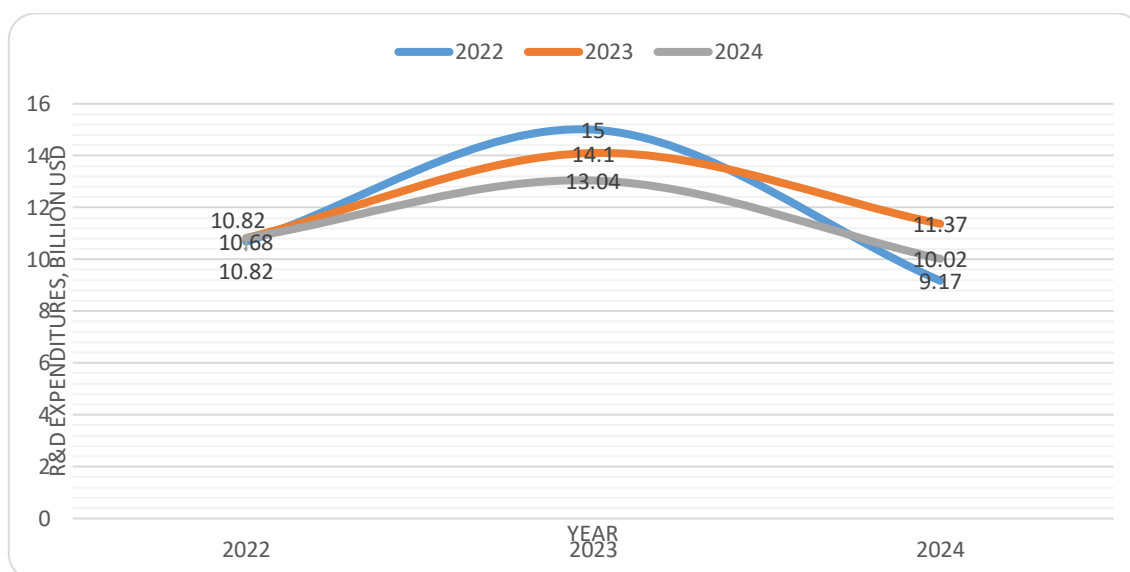


Рисунок 2.2 – Динаміка витрат на R&D провідних фармацевтичних компаній у 2022–2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [33,35]

Аналіз фінансових показників дозволяє зробити висновок, що бізнес-стратегії провідних багатонаціональних фармацевтичних компаній мають чітко виражену економічну спрямованість на довгострокове інноваційне зростання. Системне фінансування досліджень і розробок розглядається корпораціями не як витрати, а як стратегічні інвестиції, що формують основу їхньої ринкової стійкості, технологічного лідерства та здатності адаптуватися до глобальних викликів.

Roche, Pfizer і Novartis входять до ТОП-5 компаній світу за обсягом інвестицій у R&D. Особливо сильні позиції має Roche – лідер у біотехнологіях та діагностиці, що формує синергетичні стратегічні переваги та забезпечує доступ до унікального масиву даних для персоналізованої медицини.

Pfizer значно посилила інноваційний сегмент завдяки розробці мРНК-вакцини у партнерстві з BioNTech, що стало одним із найбільших наукових проривів 2020–2021 рр. Хоча після завершення пандемічного періоду продажі

вакцин зменшилися, Pfizer продовжує реалізовувати стратегію розвитку мРНК-технологій для створення нових препаратів.

Novartis орієнтується на високотехнологічні терапії, зокрема CAR-T, генні препарати, інноваційні онкологічні рішення.

Johnson & Johnson, крім фармацевтичних препаратів, має потужний сегмент медичних технологій, що забезпечує стратегічну перевагу через диверсифікацію бізнес-моделі та стійкість до ринкових коливань.

У контексті аналізу взаємозв'язку між бізнес-стратегіями фармацевтичних корпорацій та управлінням у приватному медичному секторі, особливе значення має обсяг інвестицій у наукові дослідження та розробки (R&D). Саме ця складова стратегій визначає інноваційну спроможність компаній, здатність до створення нових препаратів, адаптації до ринкових викликів і зміцнення конкурентних позицій. На рисунку 2.3 представлено порівняльні дані щодо прогнозованих витрат на R&D десяти провідних фармацевтичних компаній світу станом на 2026 рік..

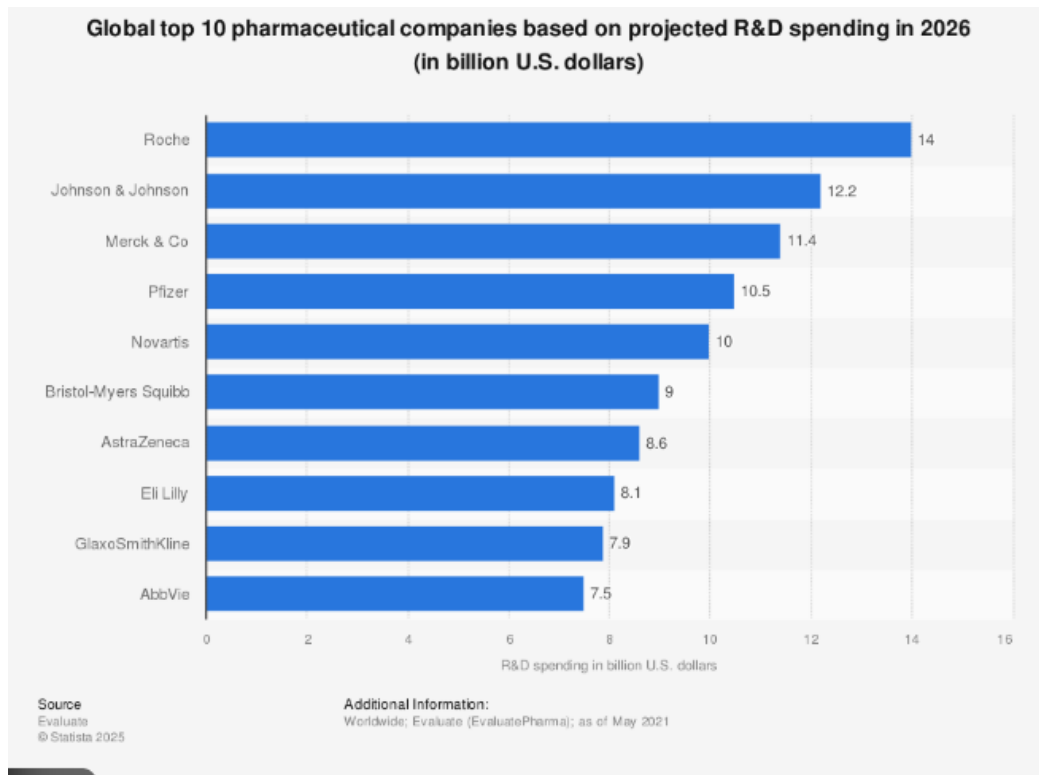


Рисунок 2.3 – Провідні фармацевтичні компанії в світі

Джерело: розроблено автором на основі [33,35]

Ці дані ілюструють стратегічний акцент лідерів галузі на інновації як основний вектор розвитку та показують, які компанії найбільше інвестують у майбутнє медицини.

Вплив глобальних економічних трендів на стратегічні рішення

1. Демографічні тренди. Старіння населення у країнах ЄС, США та Японії спричиняє зростання попиту на препарати проти онкологічних, серцево-судинних та хронічних захворювань. Це визначає інноваційні пріоритети компаній.

2. Пандемічні та постпандемічні фактори. Pfizer та Johnson & Johnson суттєво наростили прибутки у період пандемії COVID-19, проте у 2023–2024 рр. спостерігається корекція доходів. Це вплинуло на стратегії: компанії активізували розробки у нових терапевтичних сегментах та диверсифікували інвестиції.

3. Технологічна трансформація. Штучний інтелект, big data, машинне навчання та цифрові клінічні випробування скорочують тривалість R&D-циклу. Провідні компанії інтегрують цифрові технології у всі рівні стратегічного управління.

4. Регуляторна фрагментація. Ринок ЄС, США, Китаю, Японії має різні правила реєстрації препаратів. Для компаній це означає необхідність адаптивних стратегій та створення регіональних центрів.

Провідні компанії активно формують партнерства:

1. Pfizer –співпраця з BioNTech, Moderna та низкою біотехнологічних стартапів.

2. Roche –партнерства з Foundation Medicine, Flatiron Health.

3. Novartis –стратегічні угоди щодо досліджень у галузі генетичних технологій.

4. Johnson & Johnson –багаторівневі інноваційні платформи, орієнтовані на медичні пристрої та фармацевтичні препарати.

Партнерства дозволяють мінімізувати ризики, скоротити витрати й прискорити доступ до ринку.

Представимо в табл.2.4, приклади стратегічних партнерств і їхній вплив на інноваційний розвиток:

Таблиця 2.4 – Приклади стратегічних партнерств і їхній вплив на інноваційний розвиток

Компанія	Партнер	Результат
Pfizer	BioNTech	Розробка мРНК-вакцини проти COVID-19
Roche	Foundation Medicine	Розвиток персоналізованої онкології
Novartis	BlueRock Therapeutics	Розробка клітинних та генних терапій
Johnson & Johnson	Abiomed	Підсилення напряму медичних технологій

Джерело: розроблено автором на основі [33,35]

Кожна компанія формує власну модель конкурентної переваги:

Pfizer –швидкість впровадження інновацій, орієнтація на проривні рішення, активне партнерство, перехід до нових технологічних платформ (мРНК, імунні терапії).

Roche –фокус на діагностиці, персоналізованій медицині, онкології та біотехнологіях, синергія фармацевтики та діагностики.

Novartis –диверсифікований портфель, підвищення ефективності за рахунок цифровізації, стратегічне очищення портфеля від неключових активів.

Johnson & Johnson –багатонаправлена модель бізнесу, значні інвестиції в медичне обладнання, фокус на довгостроковій стійкості.

Фармацевтичні компанії зіштовхуються з викликами –

- конкуренція з боку біотехнологічних компаній;
- падіння «патентного захисту» і поява генериків;
- геополітичні ризики;
- регуляторні бар'єри;
- зростання витрат на R&D;
- очікування суспільства щодо доступності ліків;
- необхідність стійких ESG-стратегій.

Ці фактори формують потребу у гнучких, адаптивних, довгостроково орієнтованих стратегічних моделях.

Глобальний фармацевтичний ринок демонструє сталу динаміку зростання з одночасним ускладненням зовнішнього середовища, що визначає нові пріоритети

стратегічного планування. Провідні фармацевтичні корпорації орієнтуються на декілька ключових векторів розвитку:

1. Розширення інноваційної бази – компанії планують збільшення частки проривних препаратів у продуктовому портфелі. Зокрема, Pfizer активно інвестує у розширення платформи мРНК-технологій для терапії онкологічних, інфекційних і генетичних захворювань. Novartis зміцнює позиції у сфері клітинної терапії та CAR-T-рішень, тоді як Roche фокусується на молекулярній діагностиці та генетичній онкології.

2. Інтеграція цифрових рішень – штучний інтелект, машинне навчання, цифрові клінічні випробування, хмарні технології та аналітика big data дедалі частіше використовуються для прогнозування ефективності терапії, оптимізації дозування та управління побічними ефектами.

3. Розвиток гібридних бізнес-моделей вимоги глобального ринку компанії інтегрують різні бізнес-підходи – вертикальна інтеграція + аутсорсинг, традиційна R&D-модель + відкрите партнерство, централізація управління + локальна адаптація.

4. Посилення соціальної відповідальності (ESG) – стратегічні документи інтегруються принципи сталого розвитку, екологічної відповідальності, етичних стандартів проведення досліджень. Це стає умовою репутаційної стабільності та конкурентоспроможності в країнах із високими стандартами суспільної відповідальності.

5. Геоекономічна диверсифікація – у відповідь на геополітичну турбулентність компанії переносять частину виробництва у стабільні регіони, знижують залежність від окремих країн (Китай, Індія), формують стійкі ланцюги постачання.

Фармацевтичні компанії світового рівня у своїх стратегіях розвитку до 2030 року акцентують увагу на глибоких трансформаціях, орієнтованих на інновації, технологічні прориви та цифрові рішення. Ці пріоритети є відображенням глобальних трендів: зростання ролі персоналізованої медицини, генетичних

платформ, фармакогеноміки, а також необхідності адаптації до нових умов ринку, що змінюється під впливом пандемічних і постпандемічних процесів.

В табл. 2.5 узагальнено ключові стратегічні напрями розвитку чотирьох провідних фармацевтичних компаній та оцінено їхній імовірний вплив на галузь у середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.5 – Ключові стратегічні напрями розвитку компаній на період до 2030 року

Компанія	Стратегічні пріоритети	Оцінка впливу
Pfizer	Розширення R&D; розвиток мРНК-платформ; партнерство	Високий
Roche	Біоінженерія; персоналізована медицина; діагностика	Надвисокий
Novartis	Цифровізація; редизайн портфеля; генна терапія	Високий
J&J	Розширення медичних технологій; інновації у споживчому сегменті	Середній

Джерело: розроблено автором на основі [33,35]

Фармацевтичні гіганти у сучасному світі виконують не лише ринкову, а й глибоко системну функцію в трансформації глобального середовища охорони здоров'я. Їхній вплив поширюється на всі етапи — від науково-дослідної діяльності до впровадження стандартів лікування у клінічну практику. Одним із фундаментальних напрямів є стандартизація процесів: фармацевтичні корпорації активно формують єдині підходи до клінічних випробувань, процедури реєстрації лікарських засобів і постмаркетингового нагляду, що сприяє підвищенню якості та безпеки терапії в усьому світі. Крім того, міжнародна фармакоекономіка стала важливою сферою їхнього стратегічного впливу — компанії беруть участь у формуванні підходів до ціноутворення, визначення рівня доступності ліків, моделей державного відшкодування вартості препаратів для пацієнтів.

Визначальною складовою діяльності провідних фармацевтичних брендів є формування доказової бази: саме ці компанії фінансують масштабні клінічні дослідження, які лягають в основу офіційних медичних протоколів та рекомендацій на національному й міжнародному рівнях. Поряд із цим, вони активно працюють над підвищенням доступу до інноваційних препаратів — зокрема, через створення програм підтримки пацієнтів, а також впровадження диференційованих моделей

ціноутворення для країн з низьким і середнім рівнем доходу, що забезпечує ширше охоплення лікуванням і вирівнювання медичних можливостей у світі.

Глобальні фармацевтичні компанії – Pfizer, Roche, Novartis, Johnson & Johnson – демонструють різні стратегічні моделі розвитку, які ґрунтуються на спільних принципах – інноваційність, гнучкість, адаптивність, технологічність. Їхня діяльність має визначальний вплив на трансформацію світової фармацевтичної галузі, оскільки саме вони формують основні ринкові тренди, стандарти якості, дослідницькі пріоритети та моделі взаємодії з системами охорони здоров'я. Усі чотири корпорації активно реагують на глобальні виклики, демонструючи здатність інтегрувати новітні технології, формувати партнерські екосистеми та забезпечувати високу конкурентоспроможність у складному глобальному середовищі.

2.2. Аналіз поточної діяльності приватного медичного центру та перспектив його взаємодії з фармацевтичними компаніями середнього рівня

Приватний медичний центр «Васеда» позиціонується як сучасний багатопрофільний заклад, що надає послуги мешканцям м. Вишневого, усього Бучанського району та прилеглих територій. Центр стабільно розвивається з 2013 року та демонструє сталу динаміку зростання завдяки поєднанню професійності медичного персоналу, розширенню спектра послуг та підвищенню рівня клієнтського сервісу. За час існування клініку відвідали понад 50 тисяч пацієнтів, що свідчить про високий рівень довіри та позитивний імідж серед населення. Працівники центру дотримуються принципу індивідуального підходу до кожного пацієнта, забезпечуючи оперативну допомогу при записі, доборі фахівця чи маршрутизації для подальшого лікування.

У центрі створено умови для отримання розгорнутих консультацій від кваліфікованих лікарів різних спеціальностей. Пацієнти мають можливість пройти

повний цикл діагностики — від первинного огляду до комплексного обстеження та подальшого лікування. Окрім консультативного прийому, у структурі центру функціонують відділення ендоскопії та малоінвазивної хірургії, кабінет лазерної терапії, дерматологічний блок, що дозволяє забезпечувати широкий спектр як терапевтичних, так і хірургічних послуг. Медичний центр співпрацює з висококваліфікованими фахівцями, більшість з яких мають багаторічний досвід клінічної роботи. Загалом у центрі працюють спеціалісти більш ніж 25 медичних напрямів, що забезпечує комплексність і різноплановість медичної допомоги.

Усе це формує стійку організаційно-економічну модель, орієнтовану на якісне обслуговування, безперервний розвиток та партнерство з фармацевтичними компаніями середнього рівня, які забезпечують стабільність матеріально-технічної бази, доступність медичних виробів і можливість планування витрат на довготривалу перспективу. Завдяки налагодженим зв'язкам із постачальниками центр має змогу підтримувати необхідний обсяг витратних матеріалів, впроваджувати сучасні методики лікування та залишатися конкурентоспроможним на регіональному ринку медичних послуг.

Приватний медичний центр «Васеда» функціонує як сучасний заклад первинної та спеціалізованої медичної допомоги, орієнтований на індивідуальний сервіс, доказову медицину та сталий розвиток у конкурентному середовищі приватного сектору охорони здоров'я. Організаційно структура центру вирізняється компактністю та гнучкістю, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, адаптувати внутрішні процеси та оптимізувати використання ресурсів. До складу центру входять адміністративний відділ, терапевтичне та педіатричне відділення, блок сімейної медицини, кабінети профільних фахівців, а також лабораторна діагностика, що здійснюється на основі співпраці із зовнішніми партнерами. Більшість рішень щодо розвитку центру ухвалюється керівництвом із урахуванням ринкових тенденцій, динаміки вартості медичних матеріалів та технологічних можливостей, які забезпечують постачальники фармацевтичної продукції.

Діяльність медичного центру значною мірою залежить від якості та стабільності поставок лікарських засобів, витратних матеріалів, вакцин, лабораторних реагентів і амбулаторних наборів, що забезпечуються фармацевтичними компаніями середнього рівня. Такі компанії відрізняються широтою асортименту, гнучкістю переговорних умов та можливістю встановлення довгострокових цінових домовленостей, що є критичним для приватних медичних центрів із обмеженим бюджетом. Взаємодія «Васеди» з постачальниками має системний характер: включає укладення угод, прогнозування обсягів закупівель, узгодження логістичних маршрутів, аналіз стабільності поставок та визначення оптимального набору товарів, необхідних для ритмічної роботи закладу.

Щоб краще окреслити організаційно-економічні параметри діяльності центру, доцільно подати узагальнені структурні елементи його функціонування, що впливають на стратегічний розвиток. Представлені параметри в таблиці 2.6

Таблиця 2.6 – Організаційно-економічні параметри діяльності медичного центру «Васеда»

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основні напрями послуг	Сімейна медицина, педіатрія, лабораторна діагностика, профілактичні програми, консультації вузьких фахівців
Джерела фінансування	Платні послуги, партнерські програми, частково — компенсаційні пакети НСЗУ
Структура витрат	Медичні матеріали, заробітна плата, обслуговування обладнання, комунальні платежі, ІТ-послуги
Головні постачальники	Фармацевтичні компанії середнього рівня, дистриб'ютори лабораторних та витратних матеріалів
Ключові фактори успіху	Репутація лікарів, сервісність, доступність запису, оновлення обладнання
Потенційні ризики	Коливання цін на препарати, перебої в логістиці, дефіцит реагентів, регуляторні зміни

Джерело: розроблено автором на основі [25-28]

Економічна модель центру формується під впливом як внутрішніх чинників (структура витрат, кадровий потенціал, сервісний підхід), так і зовнішніх — ринкової кон'юнктури, цінової політики фармацевтичних постачальників, рівня конкуренції в сегменті приватної медичної допомоги. Важливо зазначити, що за останні роки спостерігається підвищення залежності приватних медичних центрів

від партнерств із середніми фармацевтичними компаніями, оскільки вони можуть забезпечити оптимальний баланс між якістю продукції та її вартістю. Це дозволяє центру не лише стабілізувати витрати на медичні матеріали, але й формувати низку стратегічних переваг: стабільні поставки, доступ до нових продуктів, сприяння професійному навчанню персоналу.

Для демонстрації структурно-функціональних зв'язків між частинами медичного центру та його взаємодією з фармацевтичними постачальниками подано узагальнену схему, рисунок 2.4, що відображає механізм інтеграції закупівельної, клінічної та управлінської діяльності.



Рисунок 2.4 – Структурна схема взаємодії медичного центру «Васеда» з фармацевтичними компаніями середнього рівня

Джерело: розроблено автором на основі [25-28]

Партнерство із фармацевтичними компаніями забезпечує медичному центру низку стратегічних можливостей. Насамперед це стосується оптимізації закупівельної діяльності, оскільки компанії середнього рівня частіше пропонують більш гнучкі умови оплати, коротші логістичні цикли та можливість адаптувати обсяги постачання до коливань попиту. Для «Васеди» це критично важливо у періоди сезонного збільшення кількості пацієнтів — наприклад, у час

вакцинальних кампаній або зростання запиту на лабораторну діагностику. Такі партнерства також позитивно впливають на якість медичних послуг: наявність сертифікованих препаратів, своєчасних поставок реагентів та можливості консультування з представниками фармацевтичних компаній сприяють підтриманню високих стандартів безпеки та точності процедур.

Для узагальненої оцінки економічної структури діяльності приватних медичних центрів доцільно розглянути типову структуру витрат, сформовану на основі галузевих аналітичних даних (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Орієнтовна структура витрат приватного медичного центру, %

Стаття витрат	Частка у загальних витратах, %
Закупівля лікарських засобів та медичних матеріалів	35–45
Оплата праці персоналу	25–30
Оренда, комунальні послуги, утримання приміщень	10–15
Адміністративні та управлінські витрати	5–10
Маркетинг та розвиток	3–5
Інші операційні витрати	3–5

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Наведена структура витрат свідчить, що медикаментозне забезпечення є найбільш витратною статтею у діяльності приватного медичного центру. Саме тому взаємодія з фармацевтичними компаніями середнього рівня відіграє важливу роль у зниженні фінансового навантаження за рахунок більш гнучких умов постачання, договірних знижок та відтермінування платежів.

Економічна доцільність співпраці з фармацевтичними компаніями середнього рівня полягає також у можливості участі медичних центрів у клінічних та постмаркетингових дослідженнях, що забезпечує додаткові фінансові надходження. За узагальненими даними, участь у таких програмах може формувати від 5 до 12 % додаткових доходів медичного центру, що позитивно впливає на його загальну рентабельність. З позиції стратегічного управління диверсифікація співпраці з фармацевтичними компаніями середнього рівня сприяє зниженню залежності від окремих постачальників та підвищенню економічної стійкості медичного центру. Це створює умови для більш ефективного розподілу

фінансових ресурсів, інвестування у розвиток матеріально-технічної бази та впровадження сучасних управлінських рішень.

Окремий напрям — навчально-інформаційна співпраця. Багато фармацевтичних компаній середнього рівня проводять короткі освітні заходи, поширюють професійні матеріали, забезпечують доступ до оновлених інструкцій щодо використання препаратів та тест-систем. Для приватного медичного центру це означає можливість підвищувати кваліфікацію персоналу без значних фінансових витрат. Лікарі та медичні сестри отримують актуальну інформацію щодо клінічних протоколів і змін у нормативній базі, що підвищує якість прийняття рішень на рівні клінічної практики.

Ще один важливий аспект стосується стратегічної гнучкості. У ринкових умовах медичні центри мають постійно адаптуватися до змін вартості препаратів, появи нових медичних виробів та коливань попиту на послуги. Партнерство з фармацевтичними компаніями середнього рівня дозволяє «Васеді» отримувати оперативну інформацію про можливі перебої в логістиці, передбачати коливання цін і своєчасно коригувати бюджети. Це забезпечує стійкість економічної моделі та мінімізує вплив зовнішніх шоків.

У стратегічному вимірі медичний центр «Васеда» розвиває декілька перспективних напрямів: розширення спектра послуг, поглиблення цифровізації, оптимізація закупівель, формування довгострокових партнерств із фармкомпаніями та розбудова репутації закладу як безпечної та технологічно оснащеної медичної установи. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям функціонування приватних медичних центрів в Україні та дозволяє ефективно поєднувати економічну стабільність із високою якістю медичної допомоги.

2.3. Взаємозв'язок стратегій фармацевтичних корпорацій з практиками стратегічного управління у приватному медичному секторі

У сучасних умовах розвитку медичної сфери взаємодія приватних медичних центрів із фармацевтичними корпораціями набуває системного значення, адже саме фармацевтичний ринок формує значну частину ресурсної бази, необхідної для надання якісних послуг. Приватний медичний сектор, зокрема такі заклади, як ТОВ «Васеда», вимушений адаптувати власні управлінські моделі відповідно до тенденцій фармацевтичного бізнесу, оскільки лікарські засоби, витратні матеріали, вакцини, лабораторні реагенти, обладнання та супутні медичні товари становлять невід’ємну частину обслуговування пацієнтів. Водночас стратегічні рішення фармацевтичних корпорацій — від політики ціноутворення до впровадження інновацій та маркетингових підходів — безпосередньо впливають на структуру собівартості медичних послуг, доступність терапевтичних рішень та можливості розвитку приватних медичних закладів.

Для медичного центру «Васеда», який функціонує у сфері первинної та спеціалізованої медичної допомоги, взаємозалежність із фармацевтичним сектором проявляється насамперед у забезпеченні безперервності лікувальних процесів, підтримці високих стандартів діагностики та виконанні клінічних протоколів. Наявність на ринку інноваційних препаратів і медичних виробів стимулює приватні медичні установи до оновлення своїх процедур, сервісів та технологічної інфраструктури. Так, доступність сучасних вакцинних препаратів, лабораторних тест-систем, програмного забезпечення для електронного обліку призначень та телемедичних платформ спонукає медичний центр впроваджувати нові моделі взаємодії з пацієнтами та оптимізувати внутрішні процеси. Стратегічні рішення фармкорпорацій щодо розширення номенклатури продукції безпосередньо визначають можливості центру диверсифікувати послуги.

Особливе значення у взаємодії фармацевтичного бізнесу та приватних медичних закладів має цінова політика. Фармацевтичні компанії формують оптові та роздрібні ціни на препарати, що часто змінюються залежно від валютних коливань, логістичних витрат і маркетингових стратегій. Для медичного центру «Васеда», який працює з великим спектром препаратів — від базових засобів для надання невідкладної допомоги до високовартісних діагностичних реагентів, —

зміна цін безпосередньо впливає на собівартість послуг, рентабельність окремих напрямів і стратегічні рішення щодо бюджетування. У цьому аспекті фармацевтичні корпорації виступають ключовими зовнішніми акторами, зі стратегічною поведінкою яких приватні медичні центри змушені рахуватися у своїй операційній та стратегічній діяльності.

Водночас взаємозв'язок формує не лише економічну площину, а й управлінську. Лідери фармацевтичної індустрії активно впроваджують моделі стратегічного менеджменту, орієнтовані на інновації, гнучкість, аналітику великих даних, прогнозування попиту та управління ризиками. Для медичного центру «Васеда» такі підходи можуть слугувати орієнтиром у формуванні внутрішньої системи стратегічного управління, яка відзначатиметься адаптивністю, швидким реагуванням на зміни та обґрунтованістю управлінських рішень. Зокрема, фармацевтичні корпорації широко використовують концепції evidence-based decision-making, цифрові платформи управління ланцюгами постачання, CRM-системи та інструменти прогнозування. Адаптація цих інструментів у діяльності приватного медичного центру дозволяє підвищити точність планування закупівель, знизити операційні ризики і забезпечити постійний доступ до необхідних ресурсів.

Стратегії провідних фармацевтичних компаній, орієнтовані на інноваційний розвиток, передбачають активне розширення співпраці з приватними медичними центрами як каналами впровадження та просування нових лікарських засобів. Для медичних центрів така співпраця створює економічні переваги у вигляді доступу до сучасних препаратів на більш вигідних умовах, що, у свою чергу, впливає на структуру витрат і доходів. Зниження закупівельних цін або отримання бонусних програм дозволяє підвищити маржинальність окремих медичних послуг без зростання кінцевої вартості для пацієнтів.

Важливим економічним чинником є також участь приватних медичних центрів у програмах клінічних і постмаркетингових досліджень, ініційованих фармацевтичними компаніями. Такі програми виступають додатковим джерелом фінансування, що позитивно впливає на загальні фінансові показники медичного закладу. За узагальненими галузевими оцінками, вплив стратегічних партнерств з

фармацевтичними компаніями може забезпечувати зростання доходів медичних центрів на 5–10 % на рік, залежно від масштабу та форм співпраці.

Для систематизації економічних наслідків впливу бізнес-стратегій фармацевтичних компаній на діяльність приватних медичних центрів доцільно узагальнити ключові напрями такого впливу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Вплив бізнес-стратегій фармацевтичних компаній на економічні показники приватних медичних центрів

Напрямок впливу	Економічний ефект для медичного центру
Інноваційна стратегія (акцент на R&D)	Доступ до сучасних препаратів, зростання попиту на послуги
Цінова та контрактна політика	Зниження витрат на закупівлю лікарських засобів
Партнерські програми та дослідження	Додаткові фінансові надходження
Диверсифікація продуктового портфеля	Підвищення маржинальності послуг
Логістичні та сервісні рішення	Скорочення операційних витрат

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Аналіз наведених даних свідчить, що бізнес-стратегії фармацевтичних компаній формують для приватних медичних центрів економічне середовище, в межах якого визначаються рівень витрат, структура доходів та фінансові ризики. Орієнтація фармацевтичних компаній на довгострокові партнерства сприяє підвищенню прогнозованості фінансових потоків медичних закладів і зменшенню залежності від кон'юнктурних коливань ринку.

У стратегічному вимірі приватні медичні центри, які активно інтегруються у партнерські програми з фармацевтичними компаніями, отримують конкурентні переваги за рахунок оптимізації витрат, підвищення якості послуг та зростання фінансової стійкості. Водночас для фармацевтичних компаній така взаємодія забезпечує розширення ринкової присутності та ефективну реалізацію інноваційних стратегій.

Для наочного відображення взаємозв'язку між бізнес-стратегіями фармацевтичних компаній та економічною ефективністю діяльності приватних медичних центрів доцільно використати графічну модель (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Вплив бізнес-стратегій фармацевтичних компаній на економічну ефективність приватних медичних центрів

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Важливою сферою перетину стратегій фармацевтичних корпорацій та приватних медичних центрів є формування асортиментної політики. Оскільки фармкомпанії пропонують різні лінійки продукції — від бюджетних до преміальних, інноваційних — медичний центр вимушений вибудовувати власну систему пріоритетів, що враховує як економічні можливості пацієнтів, так і необхідність відповідати міжнародним стандартам лікування. ТОВ «Васеда» у своїй практиці поєднує принцип доступності з вимогами доказової медицини, що потребує ретельного вибору постачальників і постійного моніторингу ринку. У цьому контексті стратегія фармацевтичних компаній щодо просування певних препаратів, участі у професійних заходах, надання інформаційних матеріалів або освітніх програм має вплив на підвищення кваліфікації персоналу центру та вдосконалення терапевтичних підходів.

Залежність медичного центру від фармацевтичних стратегій проявляється і в питаннях логістики. Фармкомпанії використовують різні моделі постачання: прямі поставки, роботу через офіційних дистриб'юторів, договори з аптечними мережами. Для «Васеди» це означає необхідність стратегічного підходу до формування запасів, уникнення дефіциту критично важливих матеріалів та

планування витрат, пов'язаних з коливаннями цін або перебоями в постачанні. Використання фармацевтичними корпораціями сучасних технологій відстеження поставок, маркування препаратів, контролю якості та мінімізації ризиків може бути інтегроване у внутрішню логістику медичного центру, що підвищить надійність функціонування клініки.

Для демонстрації структурних зв'язків на макрорівні доцільно подати узагальнену таблицю 2.9 впливу ключових бізнес-стратегій фармацевтичних корпорацій на управлінську модель приватного медичного центру.

Таблиця 2.9 – Вплив стратегій фармацевтичних корпорацій на стратегічне управління приватного медичного центру

Стратегія фармкорпорацій	Прояв у фармсекторі	Вплив на ТОВ «Васеда»
Інноваційність	Розроблення нових препаратів, реагентів, вакцин, тест-систем	Розширення спектра медичних послуг, оновлення обладнання, підвищення вимог до компетенцій персоналу
Цінова стратегія	Динамічна зміна цін, диференціація асортименту	Зміна собівартості послуг, коригування бюджету, оптимізація закупівель
Маркетингові практики	Проведення освітніх заходів, промоцій, конференцій	Підвищення кваліфікації персоналу «Васеди», адаптація протоколів
Логістичні моделі	Централізовані та децентралізовані схеми постачання	Планування запасів, уникнення дефіциту, мінімізація непрямих витрат
Цифровізація	Електронні каталоги, CRM, відстеження поставок	Впровадження елементів електронного документообігу і медичних інформаційних систем

Джерело: розроблено автором на основі [25-28, 34,36]

Управлінські практики фармацевтичних корпорацій демонструють високий рівень системності та передбачуваності, що є особливо цінним для приватних медичних закладів, які працюють у середовищі постійної зміни регуляцій, технологій та ринкових умов. Однією з найважливіших стратегій, що активно імплементується у фармацевтичному секторі, є орієнтація на стандартизацію та прозорість усіх бізнес-процесів — від виробництва до взаємодії з кінцевими споживачами. Приватний медичний центр «Васеда» у своїй практичній діяльності також змушений формувати систему внутрішніх стандартів, що базується на міжнародних вимогах щодо якості медичної допомоги, вимогах НСЗУ, санітарних правилах та клінічних протоколах. Оскільки значна частина стандартів розроблена

на основі продукти та рекомендацій фармацевтичних корпорацій, у тому числі у сфері вакцинації, лабораторної діагностики та терапевтичних підходів, зв'язок стратегій фармацевтичного бізнесу та управлінських практик медичного центру стає очевидним.

Особливе місце у стратегічних моделях фармацевтичних корпорацій посідає диверсифікація діяльності. Великі виробники лікарських засобів не обмежуються лише фармпродукцією — вони активно розвивають освітні платформи, цифрові сервіси, наукові програми, інфраструктуру поширення доказової інформації для лікарів. Для медичного центру «Васеда» ці практики є надзвичайно важливими, оскільки забезпечують доступ до актуальної інформації, нових методик лікування та можливостей професійного зростання персоналу. Участь лікарів та медсестер у вебінарах, тренінгах, міжнародних симпозіумах дає змогу підвищувати компетентність, забезпечувати відповідність сучасним протоколам та зміцнювати конкурентоспроможність центру на ринку медичних послуг.

З іншого боку, у фармацевтичному секторі чітко простежується тенденція до посилення аналітичної складової стратегічного управління. Фармкорпорації використовують великі масиви даних для прогнозування попиту, аналізу конкурентного середовища, визначення пріоритетних напрямів інвестицій. Приватні медичні центри, у тому числі «Васеда», поступово інтегрують аналогічні підходи у свою діяльність, запроваджуючи електронні журнали прийомів, системи управління записами пацієнтів, внутрішні аналітичні панелі. Це дозволяє здійснювати моніторинг заповнюваності, структури звернень, витрат на закупівлю препаратів і витратних матеріалів, прогнозувати сезонні коливання попиту на лабораторну діагностику, вакцинацію або профілактичні послуги. Використання фармацевтичних алгоритмів прогнозування у масштабах медичного центру сприяє підвищенню точності управлінських рішень щодо формування запасів, ціноутворення та розподілу ресурсів між підрозділами.

Певною мірою приватні медичні установи переймають від фармкорпорацій і модель управління ризиками. Фармацевтичний ринок характеризується високою

чутливістю до регуляторних змін, коливань валютних курсів та логістичних перебоїв. Для «Васеди» ці фактори також є критичними, оскільки нестача певних матеріалів або раптове зростання їхньої вартості може призвести до порушення графіків прийому пацієнтів, необхідності перегляду цін та зниження рівня сервісу. Використання фрагментів фармацевтичної системи risk management дозволяє прогнозувати можливі перебої, формувати резерви важливих матеріалів, оптимізувати графік закупівель і працювати одночасно з декількома постачальниками.

У цьому контексті варто підкреслити, що бізнес-стратегії фармацевтичних корпорацій є не лише зовнішнім фактором, а й певним зразком, на основі якого приватні медичні заклади можуть формувати власні управлінські моделі. На основі узагальнення стратегічних підходів фармсектора та досвіду медичного центру «Васеда» було складено порівняльну таблицю 2.10, що ілюструє подібності та відмінності між ключовими управлінськими принципами.

Таблиця 2.10 – Порівняльна характеристика стратегічних підходів фармацевтичних корпорацій і приватного медичного центру «Васеда»

Стратегічний аспект	Фармацевтичні корпорації	Медичний центр «Васеда»
Інноваційність	Постійні інвестиції у R&D, впровадження інноваційних препаратів і технологій	Оновлення обладнання, застосування сучасних протоколів, розширення спектра послуг
Управління запасами	Автоматизовані системи логістики, глобальні ланцюги постачання	Ручне або напівавтоматизоване планування закупівель, залежність від локальних постачальників
Диверсифікація	Розширення сегментів, освітні програми, цифрові платформи	Розвиток нових напрямів послуг, впровадження телемедицини, створення комфортного сервісу
Цифровізація	CRM-системи, моніторинг поставок, велика аналітика	Електронний запис пацієнтів, внутрішня аналітика, електронні медичні картки
Маркетинг	Глобальні кампанії, брендинг препаратів	Акцент на сервісі, репутації лікарів та персоналізованому підході
Управління ризиками	Складні багаторівневі моделі, прогнозування перебоїв	Формування резервних запасів, робота з декількома постачальниками

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Стратегічна взаємодія між фармацевтичними корпораціями та приватними медичними установами має також важливий соціально-економічний вимір. Фармкомпанії, будучи активними учасниками глобальних трансформацій,

впливають на формування світових тенденцій здоров'я, які згодом формують попит на медичні послуги. Наприклад, посилення уваги до профілактики, імунізації, раннього виявлення хронічних захворювань та персоналізованої медицини прямо корелює зі зростанням попиту на відповідні послуги у приватних медичних закладах. Таким чином, зміни у стратегічних пріоритетах фармацевтичних корпорацій задають вектор розвитку для медичного центру «Васеда», визначаючи не лише спектр послуг, а й структуру фінансових потоків, кадрову політику та інвестиційні рішення.

Управлінська практика приватних медичних центрів, у свою чергу, доповнює фармацевтичні стратегії. Адресне використання препаратів у конкретних клінічних випадках, дотримання протоколів лікування, участь лікарів у клінічних дослідженнях та постмаркетинговому нагляді є тими механізмами, завдяки яким фармкорпорації отримують важливі дані для вдосконалення власних продуктів. Це двостороння взаємодія, у якій медичний центр виступає не лише споживачем фармпродукції, а й джерелом експертного зворотного зв'язку, що впливає на стратегічні рішення виробників.

У рамках практики, проведеної у ТОВ «Васеда», було виявлено, що взаємодія з фармацевтичними компаніями проявляється у декількох ключових напрямках: закупівлі препаратів і витратних матеріалів, участь персоналу у навчальних заходах, використання інформаційних матеріалів і рекомендацій, а також адаптація цінових та логістичних моделей до умов локального ринку. Персонал центру відзначає, що стандарти фармкомпаній щодо зберігання, транспортування, контролю якості та безпеки препаратів дозволяють формувати внутрішні регламенти центру, які забезпечують стабільний рівень сервісу.

Взаємозв'язок стратегій фармацевтичних корпорацій та управління медичним центром стає особливо помітним у процесі формування довгострокових планів розвитку. Для «Васеди» інвестиції у нове обладнання, відкриття додаткових послуг, впровадження цифрових систем або розширення співпраці з лабораторіями безпосередньо пов'язані з наявністю на ринку відповідних технологічних рішень, які створюються та пропонуються фармацевтичними компаніями. Фактично,

фармацевтична галузь формує технічний та інноваційний горизонт, у межах якого приватні медичні центри обирають траєкторії свого розвитку.

Таким чином, аналіз демонструє багатовимірний характер взаємозв'язків між стратегіями фармацевтичних корпорацій та практикою стратегічного управління у приватному медичному секторі. Ці взаємозв'язки є структурними, довгостроковими та інституційно закріпленими. Для медичного центру «Васеда» це означає необхідність постійного моніторингу фармацевтичного ринку, адаптації управлінських рішень до тенденцій індустрії, розвитку партнерств і створення внутрішньої системи управління, здатної оперативно реагувати на зовнішні зміни. Ефективне використання стратегічного потенціалу взаємодії з фармкорпораціями дозволяє приватному медичному центру забезпечувати високу якість медичних послуг, оптимізувати витрати, зміцнювати конкурентні переваги та забезпечувати стійкість у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Інноваційні та цифрові напрями трансформації фармацевтичного бізнесу

Функціонування фармацевтичних компаній у сучасному глобалізованому середовищі відбувається в умовах постійного ускладнення економічних, технологічних і соціальних процесів, що зумовлює необхідність глибокого перегляду традиційних підходів до формування бізнес-стратегій. Зростання ролі інновацій, цифрових технологій і знаннєвої економіки формує нові вимоги до стратегічного управління у фармацевтичному секторі, де конкурентоспроможність дедалі більше визначається не масштабами виробництва, а здатністю компаній інтегрувати технологічні новації у всі ланки створення вартості [5, с. 78]. За таких умов цифрова трансформація перестає бути факультативним напрямом розвитку і перетворюється на системоутворюючий елемент довгострокових стратегій фармацевтичного бізнесу.

Інноваційна трансформація фармацевтичних компаній тісно пов'язана з еволюцією підходів до науково-дослідної діяльності, яка традиційно є базою галузевої конкурентної переваги. Зростання витрат на дослідження і розробки, тривалі строки виведення лікарських засобів на ринок та високі ризики невдалих клінічних випробувань стимулюють компанії до активного впровадження цифрових рішень у процеси R&D. Застосування інструментів цифрової аналітики, автоматизованого оброблення даних і моделювання фармакологічних процесів дозволяє оптимізувати відбір перспективних молекул і скорочувати часові та фінансові витрати на ранніх етапах досліджень, що суттєво змінює стратегічну логіку інноваційної діяльності фармацевтичних корпорацій [36, с. 11].

Особливої актуальності в межах інноваційної трансформації набуває використання цифрових технологій у клінічних дослідженнях, які дедалі частіше розглядаються як стратегічний ресурс підвищення ефективності та гнучкості бізнесу. Цифрові платформи для збору й аналізу клінічних даних, електронні медичні записи та інструменти дистанційного моніторингу пацієнтів забезпечують можливість масштабування клінічних випробувань без пропорційного зростання витрат. Це створює передумови для формування глобальних дослідницьких мереж, у межах яких фармацевтичні компанії можуть швидше адаптуватися до вимог різних регуляторних систем і прискорювати вихід інноваційних препаратів на міжнародні ринки [4, с. 203].

Цифровізація фармацевтичного бізнесу також суттєво трансформує підходи до стратегічного управління виробничими процесами. Упровадження елементів Індустрії 4.0, зокрема автоматизованих систем контролю якості, цифрових двійників виробничих ліній та аналітики в реальному часі, дозволяє компаніям не лише підвищувати операційну ефективність, але й забезпечувати відповідність жорстким вимогам регуляторного середовища у сфері охорони здоров'я. У стратегічному вимірі це означає перехід від реактивного реагування на виробничі збої до проактивного управління ризиками, що підсилює стійкість фармацевтичних компаній у періоди глобальної нестабільності [21, с. 4].

Важливим напрямом цифрової трансформації фармацевтичного бізнесу є зміна характеру взаємодії з ринком та кінцевими споживачами. Сучасні цифрові канали комунікації дозволяють компаніям формувати більш персоналізовані маркетингові стратегії, орієнтовані на індивідуальні потреби пацієнтів і медичних працівників. Аналіз поведінкових даних, використання цифрових платформ і CRM-систем сприяють поглибленню розуміння споживчих очікувань та оптимізації процесів просування лікарських засобів. У цьому контексті цифровий маркетинг перестає бути виключно інструментом збуту і стає складовою стратегічного управління брендом та репутацією фармацевтичних компаній [3, с. 125].

Інноваційна трансформація фармацевтичного бізнесу відбувається також через розвиток платформних моделей і партнерських екосистем, що змінюють

традиційні межі галузі. Фармацевтичні компанії дедалі активніше інтегруються у міжгалузеві альянси з біотехнологічними фірмами, ІТ-компаніями та медичними закладами, формуючи складні мережі створення інноваційної цінності. Такий підхід дозволяє розподіляти інноваційні ризики, прискорювати трансфер знань і забезпечувати доступ до критично важливих технологічних ресурсів. Досвід публічно-приватних партнерств у сфері охорони здоров'я свідчить про зростання ефективності таких моделей у реалізації інноваційних проєктів, особливо в умовах обмежених державних ресурсів [33].

Цифрова трансформація фармацевтичних компаній не може розглядатися поза контекстом інституційних і регуляторних обмежень, що визначають рамки стратегічного розвитку галузі. Законодавство у сфері охорони здоров'я, ліцензування та державних фінансових гарантій медичного обслуговування суттєво впливає на можливості впровадження інновацій і цифрових рішень. Водночас цифровізація управлінських процесів сприяє підвищенню прозорості діяльності фармацевтичних компаній та спрощує їхню взаємодію з органами державної влади, що набуває особливої ваги в умовах реформування системи охорони здоров'я України [14, с. 81].

Подальший розвиток інноваційних і цифрових напрямів трансформації фармацевтичного бізнесу зумовлює перегляд усталених бізнес-моделей і підходів до стратегічного планування. Якщо раніше стратегічні рішення у фармацевтичних компаніях ґрунтувалися переважно на довгострокових прогнозах попиту та виробничих потужностях, то в сучасних умовах ключовим фактором стає здатність компаній оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, використовуючи цифрові інструменти аналізу й прогнозування. Цифрові платформи управління даними дозволяють інтегрувати інформацію з різних функціональних підсистем підприємства, формуючи єдину аналітичну базу для прийняття стратегічних рішень, що особливо важливо в умовах нестабільності глобальних ринків і зростання регуляторного тиску [7, с. 9].

Інноваційна трансформація фармацевтичного бізнесу проявляється також у зміні підходів до формування ланцюгів постачання та логістики. Глобалізація

виробництва лікарських засобів, диверсифікація джерел сировини та зростання вимог до простежуваності продукції зумовлюють необхідність впровадження цифрових рішень у сфері управління постачанням. Сучасні фармацевтичні компанії дедалі активніше використовують цифрові системи планування ресурсів і аналітики в реальному часі для мінімізації ризиків перебоїв у постачанні та забезпечення стабільності виробничих процесів. У стратегічному вимірі це сприяє підвищенню стійкості бізнесу до глобальних кризових явищ, зокрема пандемій, геополітичних конфліктів та коливань світових ринків [31, с. 282].

Цифровізація фармацевтичного бізнесу безпосередньо впливає і на систему управління персоналом, яка в умовах інноваційної економіки набуває нових функціональних характеристик. Зростає попит на фахівців із цифровими компетентностями, аналітичним мисленням і здатністю працювати в міждисциплінарних командах. Це змушує фармацевтичні компанії адаптувати кадрові стратегії до нових вимог, інтегруючи цифрові інструменти оцінювання ефективності персоналу, навчання та розвитку. Такий підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й забезпечити відповідність кадрового потенціалу стратегічним цілям компанії в умовах цифрової трансформації [17, с. 220].

Важливим аспектом інноваційного розвитку фармацевтичного бізнесу є зростання ролі цифрових технологій у забезпеченні прозорості та відповідності діяльності компаній вимогам державного регулювання. Законодавство у сфері охорони здоров'я, ліцензування та державних фінансових гарантій медичного обслуговування формує жорсткі рамки для функціонування фармацевтичних компаній, особливо в національних системах охорони здоров'я. Використання цифрових систем обліку, звітності та контролю дозволяє компаніям ефективніше взаємодіяти з регуляторними органами та мінімізувати ризики порушення нормативних вимог, що є важливою складовою стратегічної стабільності бізнесу [15; 19].

У контексті викладеного доцільно звернутися до таблиці 3.1, у якій узагальнено ключові інноваційні та цифрові напрями трансформації фармацевтичного бізнесу та їхній стратегічний вплив на діяльність компаній.

Таблиця 3.1 – Інноваційні та цифрові напрями трансформації фармацевтичного бізнесу

Напрямок трансформації	Характеристика	Стратегічний вплив на діяльність фармацевтичних компаній
Цифровізація R&D	Використання цифрової аналітики та моделювання у процесі досліджень і розробок	Скорочення строків виведення препаратів на ринок, зниження інноваційних ризиків
Цифрові клінічні дослідження	Застосування електронних медичних даних і дистанційного моніторингу	Підвищення ефективності клінічних випробувань, розширення глобальної присутності
Розумне виробництво	Автоматизація та цифровий контроль виробничих процесів	Зростання операційної ефективності та відповідності регуляторним стандартам
Цифровий маркетинг	Використання цифрових каналів і аналітики споживчих даних	Персоналізація комунікацій, підвищення лояльності споживачів
Платформні екосистеми	Партнерство з IT-компаніями та медичними установами	Прискорення інновацій, зниження стратегічних ризиків

Джерело: складено автором [3; 5; 7; 17; 36]

Аналітичний коментар до таблиці 3.1 свідчить про те, що інноваційна та цифрова трансформація фармацевтичного бізнесу має комплексний характер і охоплює всі ключові функціональні напрями діяльності компаній. Найбільш значущий стратегічний ефект спостерігається у випадках, коли цифрові рішення інтегруються одночасно в дослідницьку, виробничу та маркетингову підсистеми, що дозволяє уникнути фрагментарності трансформаційних процесів. Такий підхід забезпечує формування синергійного ефекту, за якого інновації стають не окремими проектами, а основою стратегічного розвитку фармацевтичного бізнесу в умовах глобальних викликів.

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що інноваційні та цифрові напрями трансформації фармацевтичного бізнесу формують нову парадигму стратегічного управління, орієнтовану на гнучкість, адаптивність і довгострокову стійкість. Саме здатність фармацевтичних компаній інтегрувати

цифрові технології у стратегічне планування та операційну діяльність визначає їхню конкурентоспроможність у глобальному середовищі, що постійно змінюється [30, с. 214].

Подальший розвиток інноваційних і цифрових напрямів трансформації фармацевтичного бізнесу зумовлює необхідність переосмислення ролі стратегічного управління в умовах глобальних викликів. Цифрові технології в сучасному фармацевтичному секторі виконують не лише інструментальну функцію оптимізації окремих бізнес-процесів, а формують нову логіку прийняття управлінських рішень, у межах якої стратегічне планування ґрунтується на безперервному аналізі даних, прогнозуванні ризиків та адаптації до змін зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє фармацевтичним компаніям зменшувати залежність від жорстких довгострокових планів і переходити до гнучких стратегій розвитку, що особливо важливо в умовах нестабільності світових ринків і трансформації систем охорони здоров'я [7, с. 13].

Інноваційна трансформація фармацевтичного бізнесу тісно пов'язана зі зростанням значущості нематеріальних активів, серед яких ключове місце займають знання, дані та організаційні компетенції. Цифрові платформи управління знаннями, аналітичні системи та інструменти підтримки управлінських рішень сприяють формуванню нової якості корпоративного управління, за якої стратегічні пріоритети визначаються не лише фінансовими показниками, а й здатністю компаній до інноваційного навчання та міжфункціональної інтеграції. У цьому контексті цифровізація виступає каталізатором еволюції бізнес-стратегій від лінійних моделей зростання до адаптивних і мережевих форм розвитку [36, с. 18].

Особливе значення інноваційні та цифрові напрями трансформації мають для забезпечення стратегічної стійкості фармацевтичних компаній у кризових умовах. Пандемічні загрози, геополітична нестабільність, порушення глобальних ланцюгів постачання та зростання регуляторного тиску посилили потребу в системах раннього виявлення ризиків і швидкого реагування на зміни. Використання цифрових інструментів моніторингу, прогнозування та сценарного аналізу дозволяє фармацевтичним компаніям мінімізувати негативний вплив

зовнішніх шоків і зберігати безперервність ключових бізнес-процесів. У стратегічному вимірі це означає зміщення акценту з короткострокової ефективності на довгострокову життєздатність бізнесу [31, с. 284].

Інноваційна трансформація фармацевтичного бізнесу також сприяє поглибленню взаємозв'язку між економічними та соціальними аспектами діяльності компаній. Зростання ролі цифрових технологій у сфері охорони здоров'я розширює можливості для підвищення доступності медичних послуг, персоналізації лікування та покращення якості медичного обслуговування населення. У цьому контексті інноваційні бізнес-стратегії фармацевтичних компаній дедалі більше орієнтуються не лише на комерційні результати, а й на суспільну цінність, що формується в межах національних і глобальних систем охорони здоров'я [1, с. 19].

Для українських фармацевтичних компаній і закладів охорони здоров'я інноваційні та цифрові напрями трансформації набувають особливої актуальності в умовах реформування галузі та адаптації до європейських стандартів управління. Цифровізація управлінських процесів, впровадження сучасних інформаційних систем і розвиток партнерських моделей співпраці створюють передумови для підвищення ефективності діяльності фармацевтичних суб'єктів та їх інтеграції у глобальний ринок. Водночас успішна реалізація цих напрямів потребує узгодження бізнес-стратегій із державними політиками у сфері охорони здоров'я та нормативно-правовими вимогами, що визначають інституційні рамки інноваційного розвитку [14, с. 84].

Таким чином, інноваційні та цифрові напрями трансформації фармацевтичного бізнесу формують цілісну основу для стратегічного розвитку галузі в умовах глобальних викликів. Цифрові технології стають не окремим інструментом модернізації, а структурним елементом бізнес-стратегій, що визначає характер управлінських рішень, моделі взаємодії з партнерами та підходи до управління ризиками. Саме здатність фармацевтичних компаній інтегрувати інновації у довгострокову стратегічну логіку розвитку визначає їхню конкурентоспроможність, адаптивність і стійкість у динамічному міжнародному

середовищі, що створює підґрунтя для подальшого аналізу соціально орієнтованих та етичних аспектів розвитку бізнес-стратегій у фармацевтичній галузі.

3.2. Сучасні виклики сталого розвитку та соціальної відповідальності у фармацевтичному секторі

Сталий розвиток і соціальна відповідальність у фармацевтичному секторі в умовах глобальних трансформацій набувають системного характеру та дедалі частіше розглядаються як невід’ємні складові стратегічного управління. Фармацевтичні компанії функціонують у середовищі підвищених суспільних очікувань, де результати їхньої діяльності оцінюються не лише за фінансовими показниками, а й за внеском у збереження громадського здоров’я, забезпечення доступності лікарських засобів та дотримання етичних стандартів ведення бізнесу. У цьому контексті концепція сталого розвитку трансформується з декларативного принципу в практичний інструмент формування довгострокових бізнес-стратегій, здатних забезпечити баланс між економічними інтересами компаній та соціальними потребами суспільства [1, с. 18].

Фармацевтичний сектор має специфічну природу соціальної відповідальності, що зумовлена прямим впливом його діяльності на якість і тривалість життя населення. На відміну від багатьох інших галузей економіки, результати стратегічних рішень фармацевтичних компаній безпосередньо відображаються на доступі пацієнтів до медичної допомоги, рівні захворюваності та ефективності систем охорони здоров’я. Саме тому питання сталого розвитку у фармацевтичному бізнесі виходять за межі корпоративної політики і стають предметом державного регулювання та публічного контролю, що суттєво ускладнює стратегічне середовище функціонування компаній [22, с. 119].

Одним із ключових сучасних викликів сталого розвитку у фармацевтичному секторі є забезпечення балансу між інноваційною активністю та соціальною

доступністю лікарських засобів. Високі витрати на дослідження і розробки, особливо у сфері біотехнологій і персоналізованої медицини, зумовлюють зростання вартості інноваційних препаратів, що створює ризики обмеження доступу до лікування для широких верств населення. У цьому контексті соціальна відповідальність фармацевтичних компаній проявляється у пошуку моделей ціноутворення, які дозволяють одночасно забезпечити повернення інвестицій і виконання соціальної місії бізнесу в межах національних систем охорони здоров'я [14, с. 80].

Зазначені суперечності особливо загострюються в умовах реформування систем охорони здоров'я та обмеженості державних фінансових ресурсів, що характерно для багатьох країн, зокрема України. Фармацевтичні компанії змушені адаптувати свої бізнес-стратегії до вимог державних програм фінансових гарантій медичного обслуговування населення, механізмів реімбурсації та жорсткого регуляторного контролю. Водночас дотримання принципів сталого розвитку передбачає активну участь бізнесу у вирішенні соціально значущих проблем охорони здоров'я, що посилює роль партнерських моделей взаємодії між державою та приватним сектором [19].

У цьому контексті доцільно звернутися до рисунка 3.1, на якому узагальнено основні напрями впливу фармацевтичних компаній на реалізацію принципів сталого розвитку в системі охорони здоров'я.

Аналітичний розгляд логічних взаємозв'язків, представлених на рисунку 3.1, свідчить про те, що сталий розвиток у фармацевтичному секторі формується на перетині економічних, соціальних і інституційних чинників. Фармацевтичні компанії водночас виступають як суб'єкти ринку, інноваційні агенти та партнери держави у сфері охорони здоров'я, що зумовлює багатовекторний характер їхньої соціальної відповідальності. Саме інтеграція цих напрямів у межах єдиної бізнес-стратегії дозволяє зменшити конфлікт між комерційними інтересами та суспільними потребами.

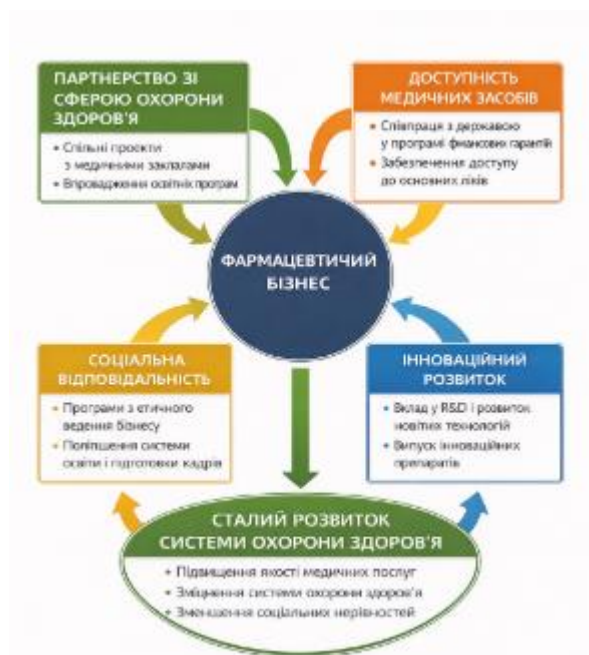


Рисунок 3.1 – Напрями впливу фармацевтичного бізнесу на сталий розвиток системи охорони здоров'я

Джерело: складено автором [1; 14; 22]

Важливим аспектом сучасних викликів сталого розвитку є зростання ролі екологічної відповідальності фармацевтичних компаній, яка традиційно залишалася на периферії стратегічної уваги. Виробництво лікарських засобів пов'язане з використанням хімічних речовин, значними обсягами водних і енергетичних ресурсів, а також утворенням відходів, що потребують спеціальної утилізації. У сучасних умовах екологічні стандарти дедалі частіше стають складовою регуляторних вимог, а їх дотримання — фактором репутаційної стійкості компаній на глобальних ринках. Таким чином, екологічна складова сталого розвитку набуває стратегічного значення для фармацевтичного бізнесу [4].

Соціальна відповідальність фармацевтичних компаній проявляється також у сфері корпоративного управління та трудових відносин, що набуває особливої актуальності в умовах цифрової трансформації та структурних змін на ринку праці. Підвищення вимог до професійних компетентностей персоналу, необхідність безперервного навчання та адаптації до нових технологій зумовлюють потребу в оновленні кадрових стратегій. Забезпечення гідних умов праці, рівних

можливостей професійного розвитку та соціального захисту працівників стає важливою складовою довгострокової стійкості фармацевтичних компаній [17, с. 221].

Для узагальнення ключових викликів сталого розвитку та соціальної відповідальності у фармацевтичному секторі доцільно звернутися до таблиці 3.2, у якій систематизовано основні проблемні напрями та їхній стратегічний вплив на діяльність компаній.

Таблиця 3.2 – Сучасні виклики сталого розвитку та соціальної відповідальності у фармацевтичному секторі

Напрямок виклику	Сутність проблеми	Стратегічні наслідки для фармацевтичних компаній
Доступність лікарських засобів	Висока вартість інноваційних препаратів	Необхідність адаптації цінових і партнерських стратегій
Регуляторний тиск	Посилення державного контролю	Зростання витрат на відповідність нормативним вимогам
Екологічна відповідальність	Негативний вплив виробництва на довкілля	Інвестиції в екологічні технології та процеси
Соціальна відповідальність	Очікування суспільства щодо етичності бізнесу	Формування репутаційної стійкості
Кадрові виклики	Дефіцит цифрових компетенцій	Трансформація системи управління персоналом

Джерело: складено автором [1; 4; 14; 17; 22]

Аналітичний коментар до таблиці 3.2 дозволяє дійти висновку, що сучасні виклики сталого розвитку у фармацевтичному секторі мають комплексний і взаємопов'язаний характер. Вирішення окремих проблем без урахування їх системного впливу може призвести до дисбалансів у стратегічному розвитку компаній, зокрема між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю. Саме тому сталий розвиток у фармацевтичному бізнесі потребує інтегрованого стратегічного підходу, який поєднує інноваційні, соціальні та інституційні аспекти діяльності.

У подальшому аналізі доцільно звернутися до рисунка 3.2, який ілюструє взаємозв'язок між соціальною відповідальністю фармацевтичних компаній та їхньою довгостроковою стратегічною стійкістю.



Рисунок 3.2 – Взаємозв’язок соціальної відповідальності та стратегічної стійкості фармацевтичних компаній

Джерело: складено автором [14; 17; 31]

Аналітичне осмислення представленої на рисунку 3.2 моделі свідчить про те, що соціальна відповідальність у фармацевтичному секторі виступає не лише етичним імперативом, а й фактором формування конкурентних переваг. Компанії, які інтегрують принципи сталого розвитку у свої бізнес-стратегії, отримують вищий рівень довіри з боку державних інституцій, партнерів і суспільства, що підвищує їхню здатність адаптуватися до глобальних викликів і забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Подальше осмислення сучасних викликів сталого розвитку та соціальної відповідальності у фармацевтичному секторі вимагає врахування глобального контексту функціонування галузі, в межах якого посилюється взаємозалежність між економічними результатами діяльності компаній і суспільними очікуваннями щодо їхньої ролі у забезпеченні громадського здоров’я. Глобалізація фармацевтичних ринків, з одного боку, розширює можливості для масштабування

бізнесу та поширення інноваційних лікарських засобів, а з іншого — актуалізує проблему нерівності доступу до медичної допомоги між різними країнами та соціальними групами. За таких умов соціальна відповідальність фармацевтичних компаній дедалі частіше розглядається як складова їхньої міжнародної бізнес-стратегії, що впливає на репутацію бренду та позиції на світовому ринку [30, с. 217].

Суттєвим викликом сталого розвитку фармацевтичного сектору є необхідність дотримання етичних стандартів у процесі розробки, виробництва та просування лікарських засобів. Питання прозорості клінічних досліджень, коректності маркетингових комунікацій та взаємодії з медичними працівниками перебувають у центрі уваги як регуляторних органів, так і громадянського суспільства. Порушення етичних норм у фармацевтичному бізнесі можуть мати довгострокові негативні наслідки для довіри до компанії та її стратегічної стійкості, що підсилює значення інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності у систему стратегічного управління [21].

Особливого значення в умовах сучасних глобальних викликів набуває взаємодія фармацевтичних компаній з державними інституціями у сфері охорони здоров'я. Реалізація програм державних фінансових гарантій, механізмів реімбурсації та регулювання цін на лікарські засоби формує складне інституційне середовище, в якому бізнес-стратегії повинні поєднувати економічну доцільність із соціальною орієнтованістю. У цьому контексті партнерські моделі співпраці між державою та фармацевтичними компаніями розглядаються як інструмент узгодження інтересів сторін і досягнення цілей сталого розвитку в системі охорони здоров'я [33].

Виклики сталого розвитку у фармацевтичному секторі посилюються в умовах кризових явищ, зокрема пандемій та військових конфліктів, які суттєво впливають на функціонування національних систем охорони здоров'я. У таких умовах соціальна відповідальність фармацевтичних компаній проявляється у забезпеченні безперебійного постачання критично важливих лікарських засобів, участі в гуманітарних програмах та підтримці державних і міжнародних ініціатив

у сфері громадського здоров'я. Ці аспекти діяльності дедалі частіше інтегруються у стратегічні документи компаній і розглядаються як фактор формування довгострокової конкурентної переваги [1, с. 21].

Для національного фармацевтичного ринку України питання сталого розвитку та соціальної відповідальності мають додатковий вимір, пов'язаний із трансформацією системи охорони здоров'я та необхідністю адаптації до європейських стандартів регулювання. Фармацевтичні компанії змушені одночасно реагувати на внутрішні соціально-економічні виклики та інтегруватися у глобальний ринок, що потребує гнучких бізнес-стратегій і високого рівня управлінської зрілості. У цьому контексті соціальна відповідальність виступає не лише етичним обов'язком, а й інструментом підвищення довіри з боку держави, пацієнтів і міжнародних партнерів [14, с. 83].

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що сучасні виклики сталого розвитку та соціальної відповідальності у фармацевтичному секторі мають багатовимірний характер і охоплюють економічні, соціальні, екологічні та інституційні аспекти діяльності компаній. Їх ефективне врахування можливе лише за умови інтеграції принципів сталого розвитку у загальну систему стратегічного управління фармацевтичним бізнесом. Саме такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між короткостроковими економічними цілями та довгостроковими суспільними інтересами, що є визначальним чинником стабільності галузі в умовах глобальних викликів.

Таким чином, соціальна відповідальність і сталий розвиток у фармацевтичному секторі перестають бути допоміжними елементами корпоративної політики і набувають статусу стратегічних пріоритетів. Фармацевтичні компанії, які здатні системно інтегрувати ці принципи у свої бізнес-стратегії, отримують не лише репутаційні переваги, а й підвищену здатність до адаптації, інноваційного розвитку та збереження конкурентоспроможності у динамічному глобальному середовищі.

3.3. Адаптація міжнародного досвіду стратегічного управління до умов діяльності фармацевтичних компаній України

Адаптація міжнародного досвіду стратегічного управління у фармацевтичному секторі України набуває особливої актуальності в умовах трансформації національної системи охорони здоров'я, посилення глобальної конкуренції та інтеграції в європейський економічний простір. Фармацевтичні компанії України функціонують у складному інституційному середовищі, яке поєднує елементи ринкової економіки, державного регулювання та соціальних зобов'язань у сфері громадського здоров'я. За таких умов пряме копіювання зарубіжних стратегічних моделей є малоефективним, тоді як їх адаптація з урахуванням національних особливостей дозволяє підвищити результативність управлінських рішень і забезпечити довгострокову стійкість бізнесу [30, с. 219].

Міжнародний досвід стратегічного управління у фармацевтичному секторі формується під впливом високого рівня інноваційності, розвинених механізмів корпоративного управління та активної взаємодії бізнесу з державними інституціями. Провідні світові фармацевтичні компанії орієнтуються на довгострокові стратегії, у межах яких ключову роль відіграють інвестиції в дослідження і розробки, цифровізація бізнес-процесів та інтеграція принципів сталого розвитку. Водночас реалізація таких стратегій відбувається в умовах стабільного регуляторного середовища та прогнозованої державної політики у сфері охорони здоров'я, що суттєво відрізняє міжнародний контекст від українських реалій [36, с. 15].

Українські фармацевтичні компанії змушені адаптувати міжнародні підходи до стратегічного управління з урахуванням обмеженості фінансових ресурсів, нестабільності макроекономічного середовища та специфіки національного законодавства. Законодавче регулювання у сфері ліцензування, ціноутворення та державних фінансових гарантій медичного обслуговування формує додаткові обмеження для стратегічної гнучкості бізнесу, що вимагає більш

обережного підходу до впровадження інноваційних управлінських моделей [19]. У цьому контексті адаптація міжнародного досвіду передбачає не лише перенесення окремих інструментів, а й трансформацію стратегічного мислення керівництва фармацевтичних компаній.

Для систематизації ключових відмінностей між міжнародними та національними підходами до стратегічного управління доцільно звернутися до таблиці 3.3, у якій узагальнено основні характеристики стратегічних моделей фармацевтичних компаній у міжнародній практиці та в Україні.

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика міжнародних та українських підходів до стратегічного управління у фармацевтичному секторі

Критерій	Міжнародна практика	Умови діяльності фармацевтичних компаній України
Стратегічний горизонт	Довгострокове планування	Середньо- та короткострокова орієнтація
Інноваційна політика	Високі інвестиції в R&D	Обмежені інноваційні ресурси
Регуляторне середовище	Стабільне та прогнозоване	Часті зміни нормативної бази
Державна підтримка	Розвинені механізми партнерства	Фрагментарні інструменти підтримки
Соціальна відповідальність	Інтегрована у стратегію	Часто має декларативний характер

Джерело: складено автором [14; 19; 30; 36]

Аналітичний коментар до таблиці 3.3 свідчить про те, що ключовою проблемою адаптації міжнародного досвіду стратегічного управління в Україні є дисбаланс між стратегічними цілями та інституційними можливостями їх реалізації. У той час як міжнародні фармацевтичні компанії мають змогу планувати розвиток у довгостроковій перспективі, українські підприємства часто змушені фокусуватися на тактичних рішеннях, спрямованих на виживання в умовах нестабільності. Це зумовлює необхідність пошуку гібридних стратегічних моделей, які поєднують елементи міжнародних підходів із адаптаційними механізмами, релевантними для національного ринку.

Важливим напрямом адаптації міжнародного досвіду є впровадження сучасних підходів до корпоративного управління та стратегічного контролю, що дозволяють підвищити прозорість і керованість бізнес-процесів. Міжнародна

практика свідчить, що ефективні системи стратегічного управління базуються на чіткому розмежуванні функцій власників і менеджменту, використанні аналітичних інструментів оцінювання результативності та постійному моніторингу зовнішнього середовища. Для українських фармацевтичних компаній запровадження таких підходів ускладнюється обмеженим доступом до фінансових ресурсів і недостатнім рівнем управлінської культури, однак саме ці елементи є критично важливими для інтеграції у глобальний ринок [21].

У цьому контексті доцільно звернутися до рисунка 3.3, який відображає узагальнену модель адаптації міжнародного досвіду стратегічного управління до умов діяльності фармацевтичних компаній України.



Рисунок 3.3 – Модель адаптації міжнародного досвіду стратегічного управління у фармацевтичному секторі України

Джерело: складено автором [14; 30; 36]

Аналітичне осмислення моделі, представленої на рисунку 3.3, свідчить про те, що адаптація міжнародного досвіду є поетапним процесом, який передбачає поєднання глобальних стратегічних орієнтирів із національними інституційними умовами. Центральним елементом цієї моделі виступає стратегічна гнучкість, що

дозволяє фармацевтичним компаніям коригувати свої управлінські рішення залежно від змін регуляторного середовища, фінансових можливостей та соціальних очікувань.

Для конкретизації напрямів адаптації міжнародного досвіду стратегічного управління до українських умов доцільно звернутися до таблиці 3.4, у якій узагальнено ключові напрями та очікувані результати їх впровадження у діяльність фармацевтичних компаній України.

Таблиця 3.4 – Напрями адаптації міжнародного досвіду стратегічного управління у фармацевтичних компаніях України

Напрямок адаптації	Зміст управлінських змін	Очікуваний стратегічний ефект
Інноваційна стратегія	Вибіркова локалізація R&D	Підвищення конкурентоспроможності
Цифрове управління	Запровадження аналітичних систем	Зростання управлінської ефективності
Партнерські моделі	Співпраця з державою та бізнесом	Зниження стратегічних ризиків
Соціальна відповідальність	Інтеграція у бізнес-стратегію	Підвищення довіри та репутації
Стратегічний контроль	Розвиток систем моніторингу	Забезпечення довгострокової стійкості

Джерело: складено автором [14; 17; 30; 36]

Аналітичний коментар до таблиці 3.4 дозволяє дійти висновку, що найбільш перспективними для українських фармацевтичних компаній є ті напрями адаптації міжнародного досвіду, які не потребують значних фінансових витрат на початковому етапі, але забезпечують суттєвий управлінський ефект. Зокрема, впровадження цифрових інструментів стратегічного аналізу, розвиток партнерських моделей і посилення соціальної відповідальності дозволяють підвищити адаптивність бізнесу без радикальної перебудови виробничої бази.

Подальший аналіз процесів адаптації міжнародного досвіду стратегічного управління до умов діяльності фармацевтичних компаній України свідчить про необхідність поєднання глобальних управлінських підходів із реаліями національного інституційного середовища. Відмінності у рівні економічного розвитку, структурі фармацевтичного ринку, регуляторних механізмах і

фінансових можливостях зумовлюють потребу у вибіркового використанні міжнародних стратегічних практик, що дозволяє уникнути невідповідності між стратегічними цілями та ресурсною базою підприємств. У цьому контексті адаптація розглядається не як механічне перенесення управлінських моделей, а як процес їх трансформації з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку українського фармацевтичного сектору [30, с. 221].

Особливу роль у процесі адаптації міжнародного досвіду відіграє стратегічне управління в умовах підвищеної невизначеності, що характерно для економіки України. Часті зміни нормативно-правової бази, валютні коливання та обмежений доступ до інвестиційних ресурсів формують середовище, у якому стратегічні рішення потребують високого рівня гнучкості та здатності до швидкого коригування. Міжнародні підходи до стратегічного управління, орієнтовані на стабільність і прогнозованість, у таких умовах можуть бути ефективними лише за умови їх доповнення адаптивними механізмами управління ризиками та сценарного планування [21].

Важливим напрямом адаптації міжнародного досвіду є формування партнерських стратегій, які дозволяють українським фармацевтичним компаніям компенсувати обмеженість власних ресурсів за рахунок співпраці з державними інституціями, міжнародними організаціями та іншими суб'єктами ринку. Міжнародна практика свідчить, що публічно-приватні партнерства у сфері охорони здоров'я є ефективним інструментом реалізації соціально значущих проєктів, однак їх успішне впровадження в Україні потребує адаптації до національних правових і фінансових умов. За таких обставин стратегічне управління має забезпечувати узгодження інтересів бізнесу та держави, що є критично важливим для досягнення цілей сталого розвитку у фармацевтичному секторі [33].

Не менш значущим аспектом адаптації міжнародного досвіду є інтеграція принципів соціальної відповідальності у стратегічне управління українських фармацевтичних компаній. У міжнародній практиці соціальна відповідальність розглядається як складова корпоративної стратегії, що впливає на довгострокову конкурентоспроможність і репутаційну стійкість компаній. Для українських

підприємств фармацевтичного сектору цей підхід набуває особливої ваги в умовах реформування системи охорони здоров'я та зростання суспільних очікувань щодо ролі бізнесу у забезпеченні доступності медичних послуг. Адаптація міжнародних стандартів соціальної відповідальності дозволяє підвищити рівень довіри до фармацевтичних компаній з боку пацієнтів, державних органів і міжнародних партнерів [1, с. 20].

У процесі адаптації міжнародного досвіду стратегічного управління значну увагу слід приділяти розвитку управлінських компетенцій та організаційної культури українських фармацевтичних компаній. Міжнародні моделі стратегічного управління базуються на високому рівні професіоналізму менеджменту, використанні сучасних аналітичних інструментів і систематичному моніторингу результатів діяльності. В українських умовах впровадження таких підходів часто ускладнюється дефіцитом управлінських кадрів із відповідними компетентностями, що зумовлює потребу в інвестиціях у розвиток персоналу та формування культури стратегічного мислення [17, с. 223].

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що адаптація міжнародного досвіду стратегічного управління до умов діяльності фармацевтичних компаній України є складним багаторівневим процесом, який потребує системного підходу та врахування національних особливостей розвитку галузі. Найбільш ефективними виявляються ті стратегічні рішення, які поєднують глобальні управлінські орієнтири з адаптивними механізмами реагування на виклики внутрішнього середовища. Саме така інтеграція дозволяє українським фармацевтичним компаніям підвищити конкурентоспроможність, забезпечити стратегічну стійкість і поступово інтегруватися у міжнародний фармацевтичний простір.

Таким чином, адаптація міжнародного досвіду стратегічного управління виступає ключовим чинником перспективного розвитку фармацевтичного сектору України в умовах глобальних викликів.

Для успішного впровадження іноземного досвіду в роботу українських аптечних та виробничих компаній важливо не просто копіювати чужі моделі, а

підлаштовувати їх під наші реалії. Головним завданням є пошук балансу між сучасними світовими стандартами та реальними фінансовими можливостями підприємства. Оскільки більшість українських компаній мають обмежений бюджет, на перше місце виходить розумне використання наявних ресурсів та поступове вдосконалення внутрішніх процесів. Перш за все, варто зосередитися на покращенні системи управління персоналом. Міжнародна практика показує, що успіх компанії залежить від того, наскільки професійно підготовлені менеджери середньої ланки. Замість дорогих технічних оновлень, компанії можуть інвестувати в навчання своїх працівників, розвиваючи в них здатність швидко приймати рішення в умовах змін. Це дозволяє зробити бізнес більш гнучким, не витрачаючи при цьому значних коштів на нове обладнання.

Іншим важливим кроком є розвиток тісної співпраці з партнерами та державою. У світі такий підхід допомагає розподіляти ризики: коли компанія працює не сама, а в партнерстві, вона стає стійкішою до криз. Для України це особливо актуально, адже спільні проекти дозволяють залучати додаткові знання та підтримку, що полегшує вихід на нові рівні розвитку навіть у складні часи.

Також велике значення має впровадження сучасних способів контролю за результатами роботи. Використання простих, але ефективних цифрових інструментів для аналізу продажів чи залишків на складах допомагає керівництву бачити реальну картину бізнесу в реальному часі. Це дає змогу вчасно помічати помилки та виправляти їх до того, як вони призведуть до фінансових втрат.

Зрештою, адаптація міжнародного досвіду має вести до того, щоб компанія стала надійнішою в очах споживачів. Відповідальне ставлення до якості ліків та турбота про репутацію — це те, що робить бізнес стабільним на довгі роки. У підсумку, такий підхід дозволяє українським фармацевтичним підприємствам не лише виживати в кризових умовах, а й поступово ставати частиною світового ринку, зберігаючи при цьому свою самобутність та гнучкість.

ВИСНОВКИ

У ході виконання магістерської роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, практичних моделей та перспектив розвитку бізнес-стратегій багатонаціональних фармацевтичних компаній у контексті глобальних викликів сучасного економічного та соціального середовища. Досягнення поставленої у вступі мети забезпечено шляхом послідовного виконання визначених завдань, що дозволило сформувати цілісне уявлення про стратегічну логіку функціонування фармацевтичного сектору на глобальному та національному рівнях.

На основі отриманих результатів сформовано такі висновки:

1. Розкрито сутність і класифікацію бізнес-стратегій у системі глобального менеджменту. Встановлено, що для багатонаціональних фармацевтичних компаній бізнес-стратегія виступає не лише інструментом досягнення економічних результатів, а комплексним механізмом узгодження інноваційної діяльності, регуляторних вимог, ринкової поведінки та соціальної відповідальності. Такий підхід дозволяє компаніям адаптуватися до динамічних змін глобального середовища та забезпечувати довгострокову стратегічну стійкість.

2. У межах дослідження визначено основні етапи розвитку та особливості стратегічного управління у фармацевтичній галузі. Доведено, що еволюція стратегічного управління в галузі тісно пов'язана зі зростанням наукоємності виробництва, ускладненням інноваційних процесів та посиленням державного і міжнародного регулювання. Це зумовлює необхідність формування стратегій із довгостроковим горизонтом планування та високим рівнем управлінської гнучкості.

3. Проаналізовано вплив глобалізаційних процесів на формування бізнес-стратегій фармацевтичних корпорацій. Установлено, що глобалізація сприяє розширенню міжнародної присутності компаній, уніфікації стандартів якості та безпеки, а також активізації транснаціонального співробітництва. Водночас вона

посилює конкурентний тиск, що змушує фармацевтичні корпорації впроваджувати більш складні та диверсифіковані стратегічні моделі.

4. У роботі досліджено бізнес-стратегії провідних багатонаціональних фармацевтичних компаній, зокрема Pfizer, Roche, Novartis та Johnson & Johnson. Встановлено, що їх стратегічний успіх забезпечується поєднанням інноваційної орієнтації, значних інвестицій у дослідження і розробки, активного управління інтелектуальною власністю та використання глобальних партнерських мереж, що дозволяє мінімізувати ризики та прискорювати вихід нових продуктів на ринок.

5. Охарактеризовано глобальні тенденції розвитку фармацевтичного ринку та стратегічні моделі діяльності провідних компаній. Визначено, що сучасний фармацевтичний ринок характеризується концентрацією капіталу, розвитком біотехнологій, персоналізованої медицини та цифровізації бізнес-процесів. Ці тенденції безпосередньо впливають на трансформацію бізнес-стратегій і зумовлюють необхідність постійного стратегічного оновлення.

6. Проаналізовано організаційно-економічні особливості діяльності приватного медичного центру як бази практики та визначено напрями його взаємодії з фармацевтичними компаніями. Установлено, що така взаємодія сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, впровадженню сучасних медичних технологій та оптимізації процесів надання медичних послуг, що має позитивний вплив на результати діяльності медичних установ.

7. Встановлено взаємозв'язок між стратегічними моделями фармацевтичних корпорацій і практикою стратегічного управління в медичних установах. Доведено, що використання елементів міжнародних бізнес-стратегій у діяльності медичних центрів дозволяє підвищити рівень управлінської ефективності, конкурентоспроможності та якості медичного обслуговування.

8. Досліджено інноваційні, цифрові та соціально відповідальні напрями трансформації фармацевтичного бізнесу. Обґрунтовано, що впровадження цифрових платформ, аналітики великих даних та принципів сталого розвитку є ключовими чинниками формування сучасних бізнес-стратегій, орієнтованих не лише на прибутковість, а й на суспільну цінність.

9. Проаналізовано можливості адаптації міжнародного досвіду стратегічного управління до умов діяльності фармацевтичних компаній України. Зроблено висновок, що поєднання глобальних управлінських підходів із національними особливостями функціонування ринку створює передумови для підвищення конкурентоспроможності вітчизняного фармацевтичного сектору та його сталого розвитку в умовах глобальних викликів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що бізнес-стратегії багатонаціональних фармацевтичних компаній є складними багаторівневими системами, які формуються під впливом глобалізації, технологічних інновацій, регуляторних змін і соціальних очікувань. Практичний аналіз, здійснений у роботі, підтвердив, що ефективне стратегічне управління у фармацевтичному секторі має ключове значення не лише для самих корпорацій, а й для функціонування приватних медичних закладів, які є важливими елементами національних систем охорони здоров'я. Отримані результати можуть бути використані для удосконалення стратегічних підходів фармацевтичних компаній України та розвитку ефективної взаємодії між фармацевтичним бізнесом і медичними установами в умовах сучасних глобальних викликів

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бородін Є., Моїсєєва Л. Охорона громадського здоров'я як об'єкт державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 4. С. 13–22. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/948>. (дата звернення 23.10.2025).
2. ВАСЕДА. Офіційний сайт. URL: <https://www.vaseda.com.ua/> (дата звернення: 27.10.2025).
3. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С. 122–129.
4. Графська О. Сучасні тенденції управління закладами охорони здоров'я: аналіз світового досвіду. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-113>. (дата звернення 25.12.2025).
5. Гриценко О. А. Цифрова економіка – сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2(33). С. 77–90. DOI: [10.31359/2411-5584-2018-33-2-77](https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-77).
6. Джадан І. М. Підходи до трактування сутності міжнародної стратегії маркетингу промислового підприємства. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2014. № 6(2). С. 7–12.
7. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5(66). С. 7–15. (дата звернення 25.12.2025).
8. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон України від 07.12.1984 № 8073-X (редакція від 01.09.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text>.
9. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

10. Корж М. В. Стратегії міжнародного маркетингу в умовах глобалізації : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.02. Донецьк, 2010. 38 с.
11. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III (редакція від 17.07.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>.
12. Лошенко О., Галан Л., Посохов І. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С. 123–131. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-66-123-131.
13. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. С. 213–219.
14. Орлова Н., Драган І. Реалізація механізмів державного управління у реформуванні охорони здоров'я України. *Наукові перспективи*. 2023. № 10(40). С. 78–85. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/7053>.
15. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII (редакція від 27.09.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>.
16. Плотницька С. І. Стратегії виходу організації на міжнародні ринки : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.
17. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки*. Серія: Регіональна економіка. 2022. Вип. 19. С. 217–224. URL: http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/142.
18. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення діяльності закладів охорони здоров'я : Закон України від 01.07.2022 № 2347-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2347-20#Text>.
19. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII (редакція від 28.08.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>.
20. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII (редакція від 28.08.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19>.

21. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf (дата звернення: 27.10.2025).
22. Сіделковський О. Л. Суб'єкти формування та реалізації публічної політики у сфері охорони здоров'я. *Публічне право*. 2020. № 1. С. 116–123. URL: <https://www.publichne-pravo.com.ua/files/37/pdf/pp-2020-37-10.pdf>.
23. Сокол К. М. Стратегії міжнародного маркетингу в контексті виходу компаній на світовий ринок інформаційних технологій : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2016. 262 с.
24. Таченко В. В. Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакету. *Економіка і управління*. 2021. Вип. 50. С. 130–137. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/58>.
25. ТОВ «ВАСЕДА». Відомості ЄДРПОУ. Хостинг Україна. URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/38750244/> (дата звернення: 27.10.2025).
26. ТОВ «ВАСЕДА». Дані про компанію. OpenDataBot. URL: <https://opendatabot.ua/c/38750244> (дата звернення: 27.10.2025).
27. ТОВ «ВАСЕДА». Інформація про юридичну особу. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38750244/ (дата звернення: 27.10.2025).
28. ТОВ «ВАСЕДА». Реєстраційна інформація. Vkursi. URL: <https://vkursi.pro/card/rov-vaseda-38750244> (дата звернення: 27.10.2025).
29. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV (редакція від 05.10.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
30. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 400 с.
31. Череп А. В., Томарева-Патлахова В. В., Кабанова О. О. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 280–286. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-46.pdf>.

32. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 345–351.
33. Alcimed. Public-private partnerships in healthcare: an evolving model. URL: <https://www.alcimed.com/en/public-private-partnerships-healthcare> (дата звернення: 27.10.2025).
34. Burrill & Company. *27th Annual Report on the Life Sciences Industry*. URL: <http://www.burrillmedia.com/products/biotech-2013-life-sciences-capturing-value> (дата звернення: 07.01.2026).
35. Feature Canvas: website. URL: <http://featurecanvas.com> (дата звернення: 07.01.2026).
36. Global M&A Industry Trends in Pharmaceuticals & Life Sciences. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/advisory/deals/trends/pharmaceuticals-life-sciences.html> (дата звернення: 07.01.2026).
37. Hagel J. *The Power of Platforms*. Deloitte Insights, 2015. URL: <http://dupress.com/articles/platform-strategy-new-level-business-trends> (дата звернення: 07.01.2026).
38. Hossain R. M. Analysis of Marketing Strategy and Quality Policy of Nestlé. *International Journal of Scientific Research and Engineering Development*. 2020. Vol. 3, No. 2. P. 1145–1152.
39. Johnson & Johnson. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.jnj.com> (дата звернення: 27.10.2025).
40. Kanavos P., Vogler S., Schurer W. *The Pharmaceutical Distribution Chain in the European Union: Structure and Impact on Pharmaceutical Prices*. 2011. URL: <https://www.researchgate.net/publication/265988328> (дата звернення: 07.01.2026).
41. Morgan N. A., Whitler K. A., Feng H. et al. Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2019. Vol. 47, No. 1. P. 4–29. DOI: 10.1007/s11747-018-0598-1.
42. Novartis AG. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.novartis.com> (дата звернення: 27.10.2025).

43. Pfizer Inc. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.pfizer.com> (дата звернення: 27.10.2025).
44. *Pharma E-Commerce Market in Europe by Product and Geography – Forecast and Analysis 2021–2025*. Technavio, June 2021. URL: <https://www.technavio.com/report/pharma-e-commerce-market-in-europe-industry-analysis> (дата звернення: 07.01.2026).
45. Platform Thinking Blog – The New Rules of Business in a Networked World. 2016. URL: <http://platformed.info/> (дата звернення: 07.01.2026).
46. Proclinical. Who are the top 10 pharma companies in the world 2025? URL: <https://www.proclinical.com/blogs/2024-7/who-are-the-top-10-pharma-companies-in-the-world-2025> (дата звернення: 27.10.2025).
47. Rahnema A., Murphy T. *The Adaptable Organization: Harnessing a Networked Enterprise of Human Resilience*. Deloitte, 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/adap-table-organization.pdf> (дата звернення: 07.01.2026)
48. Roche Holding AG. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.roche.com> (дата звернення: 27.10.2025).
49. Sjödin D., Parida V., Kohtamäki M., Wincent J. *Value Creation and Value Capture Alignment in Business Model Innovation: A Process View on Outcome-Based Business Models*. *Journal of Product Innovation Management*. 2020. Vol. 37, No. 2. P. 158–183.
50. Strategic Analysis of the Pharma Market, Future Revenue Models and Key Players. URL: http://www.fgcasal.org/politicafarmaceutica/docs/JSB_Intelligence.PDF (дата звернення: 07.01.2026).
51. *The Pharmaceutical Industry in Figures*. The European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations. URL: <https://efpia.eu/publications/downloads/efpia/2018-the-pharmaceutical-industry-in-figures/> (дата звернення: 07.01.2026).
52. Wikipedia. Pharmaceutical industry. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Pharmaceutical_industry (дата звернення: 07.01.2026).

53. *Will This Replace the Business Model Canvas?* URL: <https://lionessmagazine.com/will-this-replace-the-business-model-canvas> (дата звернення: 07.01.2026).

54. World Data Atlas. URL: <https://knoema.ru/atlas/topics> (дата звернення: 07.01.2026).

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної магістерської роботи
антиплагіатною інтернет-системою Strikeplagiarism

Звіт подібності

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Бізнес стратегії багатонаціональних фармацевтичних компаній Зайки Вероніки Вячеславівни

Автор

Зайка В.В.

Науковий керівник / Експерт

Любачівська Р.З.

ІД документа

333220275

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра європейської економіки і бізнесу

ЗВІТ

Дата звіту

2/1/2026

Дата надання

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

0.35%

0.35%

КП 1

25

Довжина фраз для коефіцієнта подібності 2

0.00%

0.00%

КП 2

16423

Кількість слів

0.23%

0.23%

КЦ

141697

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при кодуванні документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		5
Інтервали		0
Мікропробіли		22
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		1

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ
92-ї щорічної студентської наукової конференції
«ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ У
ГЛОБАЛЬНІЙ ПАРАДИГМІ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»**

(17 квітня – 17 травня 2025 р.)

Київ – 2025

УДК 339.9:338.246.88:330.341.1](477)

Відповідальні за випуск:

Товстенко В.Р. - к.філол. наук, доцент кафедри бізнес-лінгвістики
Вінська О.Й. - к.е.н., доц, доцентка кафедри європейської економіки і бізнесу
Подвойська О.В. – в.о.зав.кафедри, к.філол. наук, доцент кафедри німецької мови
Козачок Т.С. - к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту
Лобецька І.М. – ст.викладач кафедри іноземних мов і міжкультурної комунікації
Машина Ю.П. - к.е.н., доцент кафедри міжнародних фінансів
Сандул М.С. - к.е.н., доцент кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу
Солодковський Ю.М. – к.е.н., доцент, декан факультету МЕіМ
Рябець Н.М. - к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту
Черницька Т.В. - к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки
Швиданенко О.А. – д.е.н., професор кафедри міжнародної економіки
Небильцова О.В. – к.е.н., професор кафедри міжнародного обліку і аудиту

*Редколегія може не поділяти погляди, викладені у збірнику.
Автори тез доповідей несуть відповідальність за їхній зміст*

Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності: зб. доп. 92-ї щорічної студентської наукової конференції, 17 квітня – 17 травня 2025 р. — [Електронний ресурс]. Київ, КНЕУ, 2025. — **416 с.**

Збірник тез здобувачів вищої освіти факультету міжнародної економіки і менеджменту укладено за підсумками їх досліджень, представлених на науковій конференції КНЕУ 17 квітня – 17 травня 2025 р. Доповіді здобувачів присвячено інноваційним рішенням для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності.

Розповсюджувати та тиражувати без офіційного дозволу КНЕУ забороняється

Роль процесів злиття та поглинання у відновленні українських підприємств у повосенний період	
Галань Софія Андріївна	55
Фінансові відносини у зоні Євро як модель для розвитку фінансової системи України в умовах післявоєнного відновлення	
Безп'ятчук Жанна Іванівна	58
Перспективи залучення інвестицій з арабських країн для відбудови України	
Баранова Уляна Валеріївна	61
Економічна емансипація жінок в ЄС	
Ганченко Владислав Олександрович	63
Стратегічні напрямки розвитку креативної індустрії в розвинених країнах світу	
Скоморовська Анастасія Ігорівна	65
Перспективи та виклики розвитку глобального енергетичного ринку	
Цікало Анастасія Андріївна	66
Оцінка конкурентних переваг та викликів для товарного експорту України до ЄС	
Рижченко Анна Михайлівна	70
Особливості функціонування банківської системи України в умовах європейської інтеграції	
Сердюкова Єлена Сергіївна	72
Галузева та географічна структура прямих іноземних інвестицій у Китаї	
Вовченко Катерина Олександрівна	75
Сприяння гендерній рівності як інструмент економічного прогресу в розвинених країнах	
Горелов Денис Олегович	78
Оборонні інновації як стратегічний чинник формування міжнародної конкурентоспроможності економіки України у повосенний період	
Полуянова Анастасія Максимівна	82
Трансформація енергетичного сектору ЄС у контексті забезпечення міжнародної конкурентоспроможності	
Потапчук Юрій Юрійович	84
Особливості економічного співробітництва України з Польщею в умовах глобальної нестабільності	
Хітрова Анастасія Олексіївна	87
Сталий розвиток як основа національної політики відбудови України	
Бородій Діана Євгенівна	89
Інтернаціоналізація управлінських кадрів в Україні: потенціал для післявоєнної трансформації	
Загоруйко Дмитро Вадимович	92
Перспективи розвитку міжнародного туризму в Україні у повосенний період	
Мазуренко Валентина Русланівна	95
Інтеграція українського ОПК у світовий ринок військової продукції: виклики та можливості	
Павленко Нікіта Сергійович	98
Інвестиційне співробітництво України з країнами-членами ЄС	
Рябич Юлія Володимирівна	101
Інноваційні моделі розвитку провідних країн світу	
Галата Олександра Олегівна	103
Перспективи підвищення міжнародної конкурентоспроможності харчової промисловості в Україні	
Заїка Вероніка Вячеславівна	105
Бізнес-стратегії міжнародних фармацевтичних корпорацій: баланс між глобальним баченням і локальною адаптацією	
Кибенко Олеся Олександрівна	106
Інтеграція високотехнологічного сектора України в світову економіку	
Волощук Катерина Романівна	109

БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОРПОРАЦІЙ: БАЛАНС МІЖ ГЛОБАЛЬНИМ БАЧЕННЯМ І ЛОКАЛЬНОЮ АДАПТАЦІЄЮ

У сучасних умовах глобалізації міжнародні фармацевтичні корпорації стикаються з постійною необхідністю адаптувати свою діяльність до мінливого зовнішнього середовища. Глобальне бачення дозволяє формувати єдину корпоративну стратегію, впроваджувати інновації та використовувати ефект масштабу, тоді як локальна адаптація забезпечує врахування регіональних особливостей, нормативного середовища, культурних відмінностей і локальних потреб споживачів. Баланс між цими підходами є запорукою успішного функціонування транснаціональних компаній, особливо у фармацевтичній галузі, яка є однією з найбільш регульованих у світі.

Фармацевтична галузь стикається з особливими викликами, пов'язаними з необхідністю дотримання різноманітних стандартів якості, вимог сертифікації, логістичних бар'єрів і політики ціноутворення. У цьому контексті стратегія «глобалізації» – поєднання глобального підходу з локальним – набуває особливої актуальності. Наприклад, компанія GlaxoSmithKline (GSK) демонструє ефективне впровадження цієї стратегії, інвестуючи в нові виробничі потужності у США на суму понад \$800 млн, що дозволяє не лише посилити присутність на ринку, але й зменшити залежність від імпорту та уникати потенційних торговельних обмежень. Інший приклад – компанія AstraZeneca, яка нещодавно оголосила про інвестиції у розмірі \$2,5 млрд у новий центр досліджень і розробок у Пекіні. Це шостий подібний центр у глобальній структурі компанії, що підкреслює стратегічну важливість китайського ринку та орієнтацію на регіональне партнерство.

Локальна адаптація також має вирішальне значення для ефективного просування продукції та маркетингових стратегій. Особливості законодавства, мови, менталітету споживачів та рівня доходів – усе це враховується при виведенні фармацевтичної продукції на нові ринки. Водночас глобальне бачення дозволяє підтримувати цілісність бренду, контролювати якість і стандарти обслуговування.

Для України, яка перебуває у фазі економічного відновлення, важливо враховувати ці підходи. Інтеграція досвіду міжнародних корпорацій у вітчизняну практику дозволить модернізувати галузь, підвищити її конкурентоспроможність і забезпечити доступ населення до якісних медикаментів. Локалізація виробництва, наукових досліджень та освітніх ініціатив може стати каталізатором для залучення іноземних інвестицій та створення нових робочих місць. Ефективні бізнес-стратегії у фармацевтичному секторі вимагають гнучкості, інноваційності та здатності швидко реагувати на нові виклики. Збалансований підхід між глобальним управлінням і локальним виконанням є тією моделлю, яка дозволяє компаніям забезпечувати сталість, рентабельність і відповідальність перед споживачами. У цьому контексті модель глобалізації є не просто трендом, а необхідністю для довгострокового розвитку.

Успішна реалізація глобально-локальних стратегій також залежить від організаційної культури корпорацій, їхнього ставлення до інновацій та соціальної відповідальності. Міжнародні фармацевтичні компанії дедалі частіше інтегрують екологічні, соціальні та

управлінські (ESG) критерії у свою бізнес-модель. Це не лише сприяє зміцненню репутації, але й відкриває нові ринкові можливості, знижує ризики та забезпечує довгострокову стабільність.

Ключовим аспектом є інвестування в цифрові технології, такі як штучний інтелект, великі дані, блокчейн та телемедицина. Ці інструменти дозволяють оптимізувати ланцюги постачання, покращити контроль за якістю, персоналізувати медичні послуги та підвищити ефективність клінічних випробувань. Наприклад, Pfizer використовує аналітику великих даних для прогнозування попиту та управління ризиками у глобальних поставках, що є особливо актуальним в умовах постпандемічного світу.

Локалізація також передбачає партнерство з національними урядами, науковими установами та місцевими бізнесами. Через ці кооперації транснаціональні компанії отримують доступ до унікальних знань і спрощують інтеграцію у національні економічні системи. У країнах з перехідною економікою, таких як Україна, такі партнерства мають вирішальне значення для розвитку фармацевтичної інфраструктури та підвищення рівня медичного обслуговування.

Таким чином, бізнес-стратегії міжнародних фармацевтичних корпорацій повинні будуватися на глибокому аналізі зовнішнього середовища, стратегічній гнучкості та здатності поєднувати глобальну уніфікацію з локальною чутливістю. Тільки такий підхід дозволяє не лише забезпечити конкурентоспроможність компаній, а й зробити вагомий внесок у відновлення та розвиток країн, що потребують інноваційних рішень, зокрема України.

Література

1. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. NY: Free Press, 1990.
2. Kotler Ph., Keller K.L. Marketing Management. Pearson Education, 2016.
3. Deloitte 2023 Global Life Sciences Outlook: Innovating and collaborating for tomorrow. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/industries/life-sciences-health-care/2023/gx-Life-Sciences-Outlook-2023-Consolidated.pdf> (Дата звернення: 30.04.2025)
4. McKinsey & Company. The trends defining the global pharma industry, 2022.
5. Український фармацевтичний ринок: аналітичний звіт Proxima Research, 2024.

Кибенко О.О.

*«Міжнародні економічні відносини», 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.е.н., професор, завідувач кафедри європейської економіки і бізнесу
Федірко О.А.*

ІНТЕГРАЦІЯ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ У СВІТОВУ ЕКОНОМІКУ

Посилення глобалізаційних процесів вимагає ефективної інтеграції національної економіки у світову систему виробництва, що особливо важливо для України в умовах воєнних і повоєнних трансформацій. Посилення ролі країни як активного учасника світового технологічного розвитку потребує адаптації високотехнологічного сектора до вимог глобального ринку. Розвиток цього напрямку сприятиме підвищенню

Наукове видання

**«ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ
У ГЛОБАЛЬНІЙ ПАРАДИГМІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»**

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ
92-ї щорічної студентської наукової конференції**

(17 квітня – 17 травня 2025 р.)

Видано в авторській редакції

Підп. до друку 19.06.2025. Формат 60×84/8.
Друк. арк. 16,25. Зам. 25-5929

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03680, м. Київ, проспект Берестейський, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

E-mail: litera@kneu.edu.ua