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

Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародної торгівлі і маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ **05 Соціальні та поведінкові науки**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ **051 Економіка**

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: “Бізнес-стратегії багатонаціональних фармацевтичних компаній на глобальних ринках”

здобувача(ки) Потеребух Діани Миколаївни

Науковий(ва) керівник(ця): доцент кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу Іринчина Інна Борисівна

(підпис)

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

Завідувачка кафедри: д-р екон.наук, професорка Циганкова Т.М.

(підпис)

Київ 2025

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

Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародної торгівлі і маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ **05 Соціальні та поведінкові науки**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ **051 Економіка**

ПОГОДЖЕНО	**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Керівник проектної групи (гарант) освітньо-професійної програми	Завідувач кафедри
Ярослава СТОЛЯРЧУК	Тетяна.ЦИГАНКОВА
_____ 2025 р.	_____ 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачці вищої освіти _Потеребух_Діана_Миколаївна__
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____*очної (денної)*____ форми навчання
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: "Бізнес-стратегії багатонаціональних фармацевтичних компаній на глобальних ринках"

Тему затверджено наказом ректора Університету від "09" грудня 2024 р. №2032-ст.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах вторинних джерел наукової і статистичної інформації

План кваліфікаційної бакаларської роботи

Розділ 1	Теоретичні засади формування, розвитку та оцінки бізнес-стратегій
(назва розділу)	
Розділ 2	Аналіз бізнес стратегій у глобальному фармацевтичному середовищі
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	процес формування бізнес-стратегії у глобальному середовищі
Предмет дослідження:	адаптація бізнес-стратегій у світовий фармацевтичний сектор
Мета кваліфікаційної бакаларської роботи:	характеристика бізнес-стратегій багатонаціональних фармацевтичних компаній на глобальних ринках та формування рекомендацій стосовно адаптації найбільш ефективних в сучасних трансформаційних реаліях для національних фармацевтичних компаній

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

У розділі 1	Охарактеризувати сутність, типи та еволюцію формування бізнес-стратегій. Відшукати підходи до оцінки ефективності бізнес-стратегій. Сформувати особливості впровадження бізнес-стратегій на глобальних ринках фармацевтичними компаніями
У розділі 2	Оцінити стан та виокремити проблеми і перспективи розвитку глобального ринку фармацевтичних компаній. Виділити пріоритети розвитку бізнес-стратегій у діяльності багатонаціональних фармацевтичних компаній. Знайти та сформувати напрямки удосконалення наявних бізнес-стратегій та впровадити новітні у фармацевтичний сектор глобального ринку та ринку України.

Завдання підготував
науковий керівник _____ __Іринчина І.Б.__
(підпис) *(Прізвище та ініціали)*
«___»_____2025 р.

Завдання одержав здобувач
_____ __Потеребух Д.М.__
(підпис) *(Прізвище та ініціали)*

«___»_____2025 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 70 сторінок, 2 таблиці, 6 рисунків, список використаних джерел з 89 найменувань.

Бізнес-стратегії багатонаціональних фармацевтичних компаній на глобальних ринках

Об’єктом дослідження виступає процес формування бізнес-стратегії у глобальному середовищі.

Предметом дослідження є адаптація бізнес-стратегій у світовий фармацевтичний сектор.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає в охарактеризуванні бізнес-стратегій багатонаціональних фармацевтичних компаній на глобальних ринках та формуванні рекомендацій стосовно адаптації найбільш ефективних в сучасних трансформаційних реаліях для національних фармацевтичних компаній.

Завданнями роботи є:

1. Охарактеризувати сутність, типи та еволюцію формування бізнес-стратегій.
2. Відшукати підходи до оцінки ефективності бізнес-стратегій.
3. Сформувати особливості впровадження бізнес-стратегій на глобальних ринках фармацевтичними компаніями.
4. Оцінити стан та виокремити проблеми і перспективи розвитку глобального ринку фармацевтичних компаній.
5. Виділити пріоритети розвитку бізнес-стратегій у діяльності багатонаціональних фармацевтичних компаній.
6. Знайти та сформувати напрямки удосконалення наявних бізнес-стратегій та впровадити новітні у фармацевтичний сектор глобального ринку та ринку України.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що всі бізнес-стратегії, які розглядаються та аналізується мають доволі широке

підґрунтя на якому базується і можуть використовуватися у інших сферах діяльності.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2025 р.

Рік захисту роботи 2025 р.

Ключові слова: бізнес-стратегії, глобальний фармацевтичний ринок, багатонаціональні фармацевтичні компанії, довгостроковість, інновації, патенти.

В і д г у к

на кваліфікаційну бакалаврську роботу

здобувачки факультету Міжнародної економіки і менеджменту

освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»

Потеребух Діани Миколаївни

на тему: **Бізнес-стратегії багатонаціональних фармацевтичних компаній на глобальних ринках**

1. **Актуальність теми**: Сучасні глобальні виклики активізували пошук ефективних бізнес стратегій задля як утримання так і розширення конкурентних позицій суб'єктами міжнародної торгівлі. У секторах економічного розвитку держав, що покликані забезпечувати якісні та кількісні показники здоров'я нації й, відповідно спрямовані на глибокий взаємозв'язок з фармацевтичним бізнесом світових ринків, викликами є й інноваційна конкуренція й специфіка державного регулювання галузі, що потребують виваженого підходу та формування унікальної бізнес стратегії при виході багатонаціональної компанії на кожний окремо взятий фармацевтичний ринок. Отож, обрана автором тема є вкрай актуальна, зокрема, для розкриття потенціалу фармацевтичних компаній України у Глобальній економіці.

2. **Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи**: автором детально проаналізовано наявні бізнес стратегії. Виявлено ключові параметри функціонування світового та національного фармацевтичного ринків в умовах Глобальних загроз. Важливими є представлені авторські пропозиції стосовно практики формування національної бізнес стратегії для українських компаній при виході на міжнародні ринки фармацевтичної продукції.

3. **Наявність самостійних розробок автора**: Робота містить детальний огляд провідних суб'єктів світового ринку фармпродукції, Проведено глибокий аналіз ринку. Автором представлено особисте бачення проблематики формування бізнес стратегій для фармкомпаній в Україні за сучасних умов.

4. **Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій**: цінним є усвідомлення авторки й глибоке опрацювання підходів до оцінки ефективності бізнес-стратегій. Практичну значущість має огляд як перспектив розвитку світового фармацевтичного ринку, так і відповідні рекомендації щодо пріоритетів впорядкування бізнес стратегій у відповідності до них.

5. **Наявність недоліків**: робота набула б більшої практичної цінності у разі спроб автора висвітлити проблематику впорядкування системи державного регулювання фармацевтичного ринку в умовах інтенсифікації інтеграційних намірів України з пріоритизацією інноваційно орієнтованого експорту.

6. **Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК**: бакалаврське дипломне дослідження виконано при дотриманні норм Вищої освіти та у відповідності з методичними рекомендаціями, що дозволяє рекомендувати роботу до захисту.

Наукова керівниця: доцентка, к.е.н. ***Іринчина І.Б.***

5 червня 2025р.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ, РОЗВИТКУ ТА ОЦІНКИ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ 6

1.1 Сутність, типи та еволюція формування бізнес-стратегій..... 6

1.2 Підходи до оцінки ефективності бізнес-стратегій..... 16

1.3 Особливості впровадження бізнес-стратегій на глобальних ринках фармацевтичними компаніями 25

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС СТРАТЕГІЙ У ГЛОБАЛЬНОМУ ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ..... 35

2.1 Стан, проблеми та перспективи розвитку глобального ринку фармацевтичних компаній 35

2.2 Пріоритети розвитку бізнес-стратегій у діяльності багатонаціональних фармацевтичних компаній 45

2.3 Напрямки удосконалення наявних бізнес-стратегій та впровадження новітніх у фармацевтичний сектор Глобального ринку та ринку України..... 53

ВИСНОВКИ..... 59

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 61

ВСТУП

У сучасному контексті в час стрімких та динамічних змін використання бізнес-стратегії стає необхідною складовою для будь-якої організації. Зростаюча конкуренція та необхідність швидкого реагування на зовнішні виклики обумовлює використання ефективної бізнес-стратегії для започаткування та підтримання розвитку організації. Зокрема, питання актуальності використання бізнес-стратегії розповсюджується не лише на різні організації та установи, але і на індивідуумів загалом. Побудова кар'єрного шляху, розвиток бізнесу та реагування на будь-які зміни – це питання, які можна вирішити завдяки бізнес-стратегії.

Щодо глобального фармацевтичного ринку, то ми можемо зазначити, що це перспективний та доволі високо розвинений ринок [25]. Під час пандемії ковід 19, спостерігався стрімкий розвиток цього ринку. У цей час був пік можливостей для багатонаціональних фірм та корпорацій, щоб максимально привернути увагу мільйонів потенційних покупців та відхопити значну частку ринку [34]. Проте цей час минув і зараз попередньо розроблені стратегії вже не будуть працювати, оскільки глобальне розповсюдження вірусу вже побороли і гігантської потреби у розробці вакцини вже не має. А як показує історія після стрімкого розвитку настає стагнація та занепад у більшості випадків [2].

Тож актуальність питання розробки вдалої бізнес-стратегії для багатонаціональних підприємств важко переоцінити, оскільки у період занепаду використання успішної бізнес-стратегії допомагатиме досягати вже відомих вершин. Таким чином, вдалі кроки і чітко продуманий план у сучасний період можуть гарантувати кращий успіх за використання менших зусиль.

Формування стратегії розпочалося у 70-х роках XX століття. Започаткувала стратегію американська консалтингова фірма MC Kinsey і в той час такі відомі корпорації як General Electric, IBM, Coca-Cola почали використовувати її. Ми можемо з впевненістю сказати, що саме вдало розроблені стратегії гарантували глобальний успіх таких великих корпорацій.

Актуальність тематики дипломного дослідження привертала увагу чисельної когорти науковців та практиків як вітчизняних, так і зарубіжних шкіл. Зокрема, серед таких науковців Майкл Портер, що займався та продовжує займатися вивчення бізнес-стратегії. Цим науковцем було написано чимало книг стосовно конкурентної переваги, що формує необхідну складову бізнесу та набувається завдяки використанню бізнес-стратегії [1]. Крім цього, завдяки досліднику було сформовано аналіз, який має назву П'ять Сил Портера, який зараз використовують для того, щоб аналізувати конкурентне середовище [5]. Проте, актуальність побудови результативної бізнес-стратегії у змінному середовищі міжнародних економічних відносин потребує подальших науково-практичних досліджень, що і обумовило вибір нами тематики дипломної роботи, визначення її мети та формування завдань. Для українського фармацевтичного ринку актуальність дослідження набуває надзвичайного сенсу, оскільки масштаби і розвиток даного ринку все ще обмежуються

Метою дипломного дослідження є характеристика бізнес-стратегій багатонаціональних фармацевтичних компаній на глобальних ринках та формування рекомендацій стосовно адаптації найбільш ефективних в сучасних трансформаційних реаліях для національних фармацевтичних компаній.

Завданнями дослідження є:

1. Охарактеризувати сутність, типи та еволюцію формування бізнес-стратегій.
2. Відшукати підходи до оцінки ефективності бізнес-стратегій.
3. Сформувати особливості впровадження бізнес-стратегій на глобальних ринках фармацевтичними компаніями.
4. Оцінити стан та виокремити проблеми і перспективи розвитку глобального ринку фармацевтичних компаній.
5. Виділити пріоритети розвитку бізнес-стратегій у діяльності багатонаціональних фармацевтичних компаній.

6. Знайти та сформувати напрямки удосконалення наявних бізнес-стратегій та впровадити новітні у фармацевтичний сектор глобального ринку та ринку України.

Об'єкт дослідження – процес формування бізнес-стратегії у глобальному середовищі.

Предмет дослідження – адаптація бізнес-стратегій у світовий фармацевтичний сектор.

Для формування бізнес-стратегії науковці застосовували багато різноманітних методів як от, наприклад, SWOT аналіз, дослідження ринку та конкурентів, PESTLE аналіз, тощо. Більшість цих методів відноситься до маркетингових методів, що не є нестандартним, оскільки величезні корпорації, такі як Facebook та Google давно вже розуміють цінність гігантських вкладів у маркетингову діяльність і користуються цим, щоб принести своїм корпораціям значні прибутки [3].

Ми хочемо звернути увагу, що всі бізнес-стратегії, які аналізуються, розглядаються та створюються не будуть виключно під фармацевтичний сектор, оскільки всі бізнес-стратегії мають доволі поширене підґрунтя на якому вони базуються [4]. Звичайно певна специфіка наявна, щоб адаптувати ці стратегії під фармацевтичну діяльність, але теоретична та рекомендаційна інформація дипломного дослідження доцільна і для іншого виду діяльності. В цьому полягатиме практична цінність та наукова новизна не лише для фармацевтичного сектору, але і для інших секторів.

У нашому досліджені дотримується така структури роботи: дослідження всіх теоретичних аспектів, подальший аналіз глобального фармацевтичного середовища і, насамкінець, на основі створеного теоретичного підґрунтя, формуються рекомендації для бізнес-стратегій багатонаціональних фармацевтичних компаній як для глобального, так і українського ринку.

Робота складається зі вступу, двох розділів, що включатимуть у себе теоретичні аспекти, аналіз та рекомендації; висновку, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ, РОЗВИТКУ ТА ОЦІНКИ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ

1.1 Сутність, типи та еволюція формування бізнес-стратегій

Кожним науковцем та кожним дослідником було сформовано власне визначення для терміну бізнес-стратегія. У цьому підрозділі буде досліджено різні визначення поняття бізнес-стратегія, для того, щоб обрати найкраще з усіх запропонованих або сформувати власне.

За визначенням Гарвардської бізнес школи бізнес-стратегія - це стратегічна ініціатива, якої компанія дотримується, щоб створити цінність для організації та її зацікавлених сторін і отримати конкурентну перевагу на ринку [6]. Дане визначення є правдивим, оскільки справді бізнес-стратегія має на меті створення цінності для організації та її зацікавлених сторін. Причому під терміном зацікавлені сторони мається на увазі не лише інвесторів та працівників організації, але і покупців та споживачів. Традиційне твердження зацікавлені сторони нам розповідає про те, що це всі люди, які певною мірою залежні від організації або можуть впливати на її діяльність відповідно до визначення Кембріджу [7]. Якщо впливати на діяльність організації могли лише її працівники та інвестори, то зараз у період значного розвитку технологій вплив на діяльність організації може здійснювати покупець [8]. Тож у наш час традиційне значення набуло нового більш широкого сенсу.

Відповідно до твердження Інституту Стратегії бізнес-стратегія – це курс дій чи набір рішень, який підтримує підприємців у досягненні певних бізнес-цілей [9]. Перевагою цього визначення є те, що у цьому твердженні зазначається, що бізнес-стратегія це план дій, а не просто ініціатива та те, що автори зосереджують увагу на бізнес-цілях, а не на глобальній меті компанії створити цінність для користувача.

Науково доцільним буде поєднати ці два твердження та сформувати власне у якому будуть міститися найбільш релевантні частини вищезгаданих визначень [6], [9] та авторські переконання. Авторське визначення бізнес-стратегії: “Бізнес-стратегія – це набір реалістичних та конкретних дій, які компанія встановлює для

досягнення своїх бізнес-цілей, формуючи таким чином цінність для споживача для подальшого отримання прибутку та задоволення потреби споживача”.

Крім зазначених компонентів з першого та другого твердження у визначенні бізнес-стратегії обов’язково мають бути компоненти SMART методу у постановці цілей. Відповідно до цього методу цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та обмеженими в часі згідно з Інститутом Корпоративних Фінансів [10]. На нашу думку, цей метод максимально точно поєднує всі важливі компоненти для постановки ефективних цілей. Звичайно повне використання всіх компонентів SMART методу неможливе, оскільки буде втрачатися розуміння визначення, проте використання двох найбільш доцільних компонентів, які, на нашу думку, наштовхувати на всі інші є максимально науково обґрунтованим рішенням. Крім цього, доцільним буде включити до нашого визначення головну ціль бізнесу, тобто, отримання прибутку та задоволення потреби споживача, оскільки ці компоненти є конкретними цілями створення бізнесу [11]. Саме отримання прибутку буде доповнювати наше твердження та характеризувати його конкретно як бізнес-стратегію, а не просто стратегію.

Перейдемо до класифікації типів бізнес-стратегій. Згідно з Інститутом Стратегії існує 10 бізнес-стратегій [12]. Вони включають стратегію зосередження на ціні, стратегію зростання, стратегію, що базується на цінностях, стратегію диференціації, стратегію “зняття вершків”, стратегію придбання, конкурентну стратегію, корпоративну стратегію, функціональну стратегію та стратегію зосередження на клієнті.

Розглянемо ці стратегії детально. Стратегія зосередження на ціні базується на тому, що бізнес пропонує клієнтам свої товари чи послуги за меншою ціною у порівнянні з конкурентами. Стратегія зростання використовується власниками бізнесу коли вони хочуть увійти на новий ринок чи розшитися на наявному завдяки розробці унікальних маркетингових ідей. Бізнеси, що використовують стратегію засновану на цінностях, створюють цінність у своєму продукті та продають споживачу не товар, а користь, яку цей товар клієнту принесе. Стратегія диференціації заснована на тому, що компанія виготовляє унікальні товари з

відмінними від конкурентів властивостями. Відповідно до стратегії “зняття вершків” компанія зосереджується на тому, що встановлює вищі ціни ніж на ринку, але це можливо лише за умови, що компанія пропонує унікальний товар. Стратегію придбання, ми можемо охарактеризувати двома словами, такими як: злиття та поглинання, що передбачає купівлю інших компаній для зростання. Компанії, що використовують конкурентну стратегію зосереджують на досягненні своїх бізнес цілей шляхом створення конкурентної переваги. Корпоративна стратегія використовується компанією тоді коли компанія фокусується на розробці та покращенні своєї місії та візії. Згідно з функціональною стратегією підприємство розробляє план дій для ефективної роботи та взаємодії всіх відділів, в той час як використовуючи стратегію зосередження на споживачі компанія буде ставити пріоритетом збільшення задоволення клієнта від товари чи послуги[12].

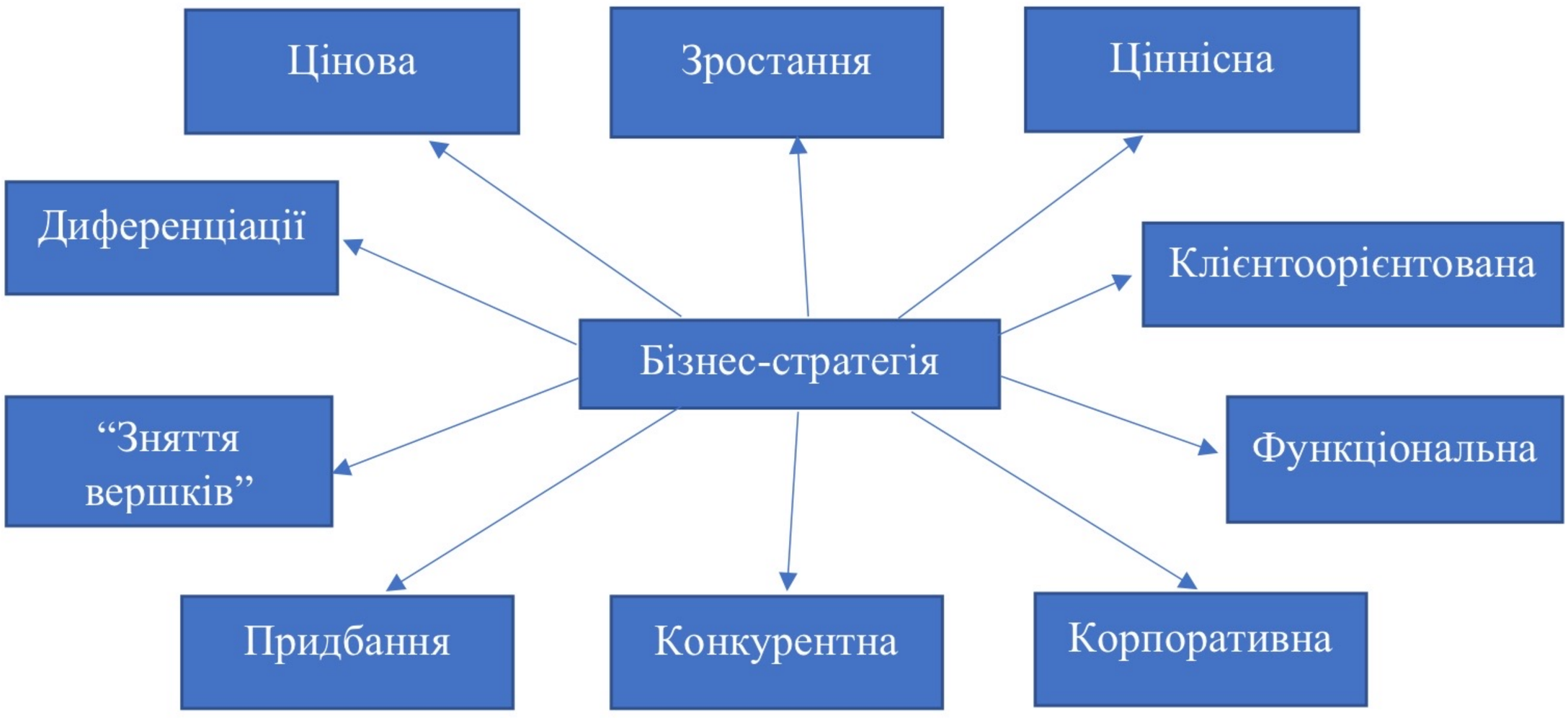

Рисунок 1.1 Типи бізнес-стратегій. Джерело: розроблено автором за даними [12]

Розглянемо інші типи бізнес-стратегій. Згідно з IBM існує лише три типи стратегій: стратегія корпоративного, функціонального та бізнес-рівня [13].

Стратегія корпоративного рівня відноситься до рішень, що приймаються вищим керівництвом компанії. Під цей рівень підпадають одразу декілька стратегій з класифікації попереднього рівня, такі як: стратегія диверсифікації, стратегія придбання, тощо. Стратегія функціонального рівня використовується на рівні

відділів і відповідна тій стратегії, що ми описували у попередній класифікації. І останньою, але не менш важливою, IBM визначає у своїй класифікації стратегію бізнес-рівня. У неї входять такі стратегії з попередньої класифікації як: стратегія зростання, стратегія диференціації, стратегія зосередження на ціні. Науково доцільним є те, що IBM зазначає, що стратегії бізнес-рівня включають в себе інші типи стратегій. Компанією наводиться приклад, що інноваційна стратегія входить до загальної бізнес-стратегії[13].

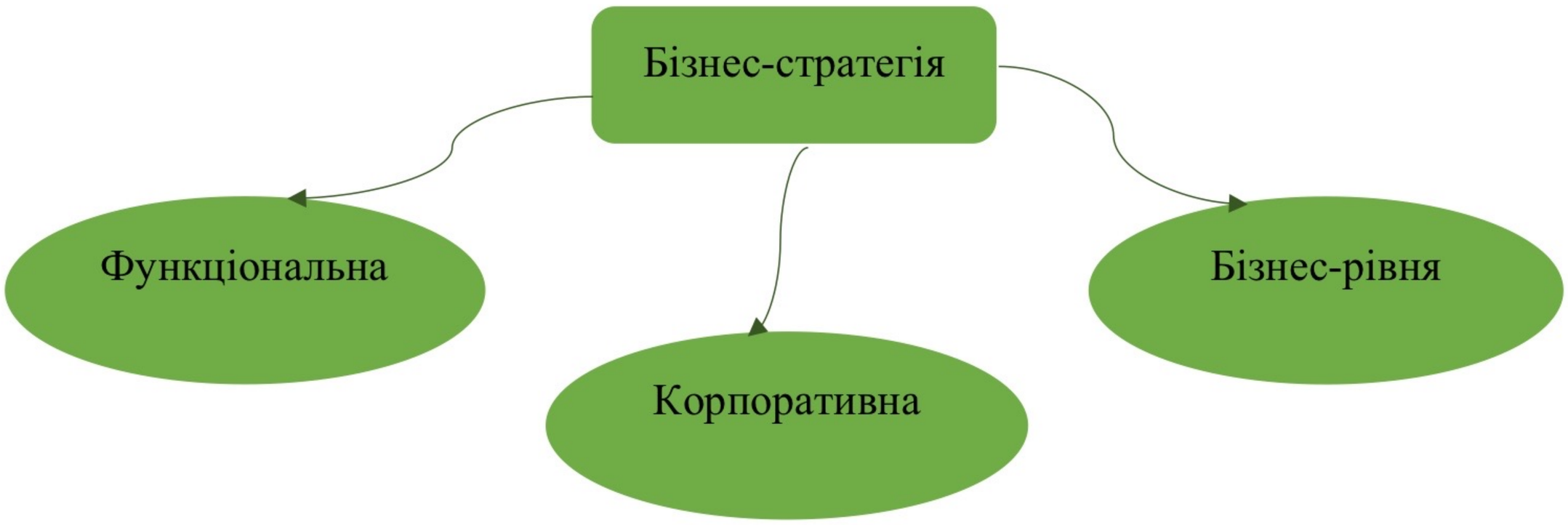

Рисунок 1.2 Типи бізнес-стратегій. Джерело: розроблено автором за даними [13]

Отже, ми можемо зробити висновок, що друга класифікація набагато менша та створена для більш загального розуміння, в той час як перша класифікація більш деталізована.

Також ще одна класифікація буде представлена від компанії Walter and Associates, яка надає своїм клієнтам послуги щодо роботи із ШІ. Компанія у своїй статті зазначає, що існує п’ять типів бізнес-стратегій [14]. Перша стратегія відповідно до цієї класифікації це бізнес-стратегія лідерства за витратами. Головна суть цієї бізнес-стратегії в тому, що компанія має зосередитися на тому, щоб нести найменші витрати на виробництво у порівнянні з конкурентами і, таким чином, вона буде створювати цінову конкурентну перевагу та приваблюватиме цим нових потенційних споживачів. Наступна у класифікації є стратегія диференціації, яка вже була проаналізована у попередніх класифікаціях. Ще однією стратегією про яку буде стратегія фокусування. У цій бізнес-стратегії зазначається про те, що компанія може сфокусуватися на окремому сегменті або певній ніші і це стане її

шляхом до успіху. Крім цього, у цій класифікації згадується про інтегровану бізнес-стратегію низької вартості/диференціації та стратегію блакитного океану [14].

Щодо інтегрованої стратегії низької вартості/диференціації, то ми можемо сказати, що ця стратегія поєднує в собі одразу дві стратегії – стратегію зосередження на ціні, про яку ми згадували у першій класифікації та стратегію диференціації, яка теж вже була вищезгадана. Хочемо звернути увагу саме на стратегію блакитного океану, оскільки вважаємо її інноваційною для нашого аналізу. Відповідно до цієї стратегії компанія може створювати нові ринки за допомогою своїх інноваційних продуктів чи послуг [14]. Перевагою цієї бізнес-стратегії є те, що на нових ринках відсутня конкуренція, а компанія є лідером цього ринку і безперечно буде отримувати всі прибутки, а не змагатиметься на переповнених ринках, що мають високу конкуренцію.

Оскільки нас дуже зацікавив цей новий унікальний підхід, то ми вирішили розглянути цей тип бізнес-стратегії більш детально. На нашу думку, унікальним у цьому типі бізнес-стратегії є те, що використовується нестандартне мислення. Замість того, щоб формувати ефективний план для вже наявних ринків у цій бізнес-стратегії пропонують створювати нові. Цей підхід справді створює неначе нову еру у типах бізнес-стратегій. Ми хочемо сфокусуватися на тому, що у час суттєвого та швидкого розвитку технологій ця бізнес-стратегія може бути надзвичайно ефективною та матиме унікальну перевагу з поміж всіх інших. Проте ми хочемо наголосити і на недоліку, який ми спостерігаємо у цій стратегії. Оскільки, головним аспектом цього типу бізнес-стратегії є інноваційність, то таку стратегію зможуть використовувати повною мірою лише компанії, що працюють у сфері інновацій. Для інших компаній використання цієї стратегії буде обмеженим, бо вони зможуть пропонувати інноваційні товари та послуги лише завдяки поєднанню вже наявних та внесенню змін у вже наявні послуги та товари. Крім того, ми хочемо звернути увагу на те, що розробка інновацій це дуже дорогий та часто довготривалий процес і з цієї причини можлива така ситуація, що компанії буде значно дешевше просто конкурувати з іншими ніж створювати щось нове. Однак, ми переконані, що кожна компанія може взяти хоча б маленьку частину сенсу з цієї бізнес-стратегії та

привносити цей унікальний підхід у свою компанію. Таким чином, кожна компанія буде зберігати свої позиції на ринку та отримуватиме можливість заробити як короткострокові, так і довгострокові надприбутки.

Рисунок 1.3 Типи бізнес-стратегій. Джерело: розроблено автором за даними [14]

Компанія Indeed, у свою чергу, вирізняє ще такі нові стратегії як перехресний продаж, стратегія стійкості та утримання клієнтів [15]. Стратегія перехресного продажу розповідає нам про те, що компанія починає пропонувати своїм клієнтам додаткові товари, які вони можливо захочуть придбати, часто на основі їхньої попередньої покупки. Стратегія стійкості заохочує компанії створювати продукти, які не матимуть шкідливого впливу на навколишнє середовище. А стратегія утримання – це стратегія утримування наявних клієнтів за допомогою різних бонусів та знижок.

Ми хочемо наголосити, що стратегія утримання може бути надзвичайно вигідною для маленьких компаній, оскільки вже давно доведено те, що заохочення наявного клієнта до покупок значно дешевше ніж пошук нового клієнта та стимулювання його до покупки [16]. Більше того, ми хочемо розширити суть стратегії стійкості та додати до неї благодійність, створення освітніх можливостей, інвестиції у вирішення проблем навколишнього середовища, створення програми відповідального споживання у компанії, тощо. Ми переконані, що всі цілі сталого розвитку, що були встановленні ООН можуть стати компонентами цієї стратегії [17].

У сучасному світі кожна компанія намагається формувати свій імідж і це стає можливим для неї тільки тоді коли вона впроваджує цілі сталого розвитку у

своїй корпоративній культурі. Традиційне просте виготовлення товарів відійшло на задній план після розвитку технологій і зараз компанії повинні показувати свою відповідальність, щоб утримувати наявних клієнтів та привертати увагу нових [18]. Передаючи гроші на благодійність компанія буде формувати імідж сучасної та доброчесної компанії у якої споживачам буде приємно здійснювати покупки. Створенням тренінгів для молоді компанія буде стимулювати ціль сталого розвитку про створення якісної освіти і, таким чином, заохочувати молодь до співпраці, щоб вони ставали працівниками компанії та, крім того, розповідати про себе населенню, яке потенційно може зацікавитися компанією та піти купувати їхні товари[17].

Перейдемо до еволюції бізнес-стратегій. Відповідно до Інституту Стратегічного Мислення існує 7 етапів становлення стратегії [19].

Першим етапом є бюджетне планування під час якого почали з'являтися перші згадки про бізнес-стратегії, починаючи з 1950 по 1960 рік. Засновником стратегії вважають Альфреда Слоуна, який став одним із перших почав розробляти та реалізовувати стратегії у бізнес-середовищі [20]. Іншою визначною особистістю був Пітер Друкер, який написав книгу "Концепції Корпорації" в якій вказав що успішні компанії централізовані та вміють добре встановлювати цілі. Крім того, Друкер наголосив на тому, що мета бізнесу це зовнішня діяльність щодо створення та задоволення потреб клієнта [19].

Другий етап тривав з 1960 по 1968 рік та мав назву корпоративне планування. У цей час розпочалося перше дослідження бізнес-стратегії, яке здійснив Альфред Чандлер, вивчаючи видатні компанії. Крім того, він першим запропонував визначення бізнес-стратегії як звучало так: "Визначення довгострокових цілей і прагнень підприємства і адаптація курсу дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [21]. Більше того, Альфред представив три перших типи бізнес-стратегій: горизонтальну, вертикальну та бізнес-стратегію диверсифікації [19].

Під час третього етапу, який відбувався з 1968 по 1975 рік Брюс Хендерсон заснував Бостонську Консалтингову Групу, яка стала першою управлінсько-

консалтинговою фірмою [19]. Одним із відкритів цієї фірми стала матриця зростання або частки у якій оцінювали темп зростання ринку у відповідності до відносної частки фірми на ринку [19]. Також визначним стало проведення дослідження PIMS за допомогою якого було визначено, що у довгостроковій перспективі найбільш важливим фактором є якість товарів компанії у порівнянні з конкурентами, що ринкова частка компанії та прибутковість сильно взаємопов'язані, що більшість факторів, що збільшують повернення інвестицій також збільшують довгострокову цінність, тощо [22].

Четвертий етап називають етапом промислового та конкурентного аналізу. Цей етап розпочався з 1975 року і тривав по 1985 рік [19]. У 1980 році професор Гарвардської Бізнес Школи Майкл Портер написав впливову книгу по бізнес-стратегіям де він оцінював становище компанії на ринку залежно від їхньої позиції відносно до п'яти факторів, які включали в себе: оцінку потенційних учасників ринку, загрозу використання продуктів замінників, вміння ввести переговори з покупцями та постачальниками і поточну галузеву конкуренцію [5].

П'ятим етапом став етап внутрішнього пошуку конкурентних переваг [19]. Головною особливістю цього етапу стало те, що науковці почали концентруватися не на зовнішньому середовищі, а на внутрішньому, надаючи перевагу аналізу фірми, а не ринку. У своїй книзі Гарі Хамель вперше представив ключові компетенції, щоб показати джерела конкурентних переваг, які він визначив як набір навичок та технологій, що стимулюють компанію надавати певну вигоду покупцям. Крім того, важливим елементом цього періоду стала теорія, що базується на ресурсах. У цій теорії науковці фокусувалися на вивченні активів фірми, її можливостях і того як ці внутрішні сильні сторони надають перевагу над суперниками [23].

Етапом стратегічних інновацій та впроваджень назвали шостий етап, що тривав з 1995 по 2001 [19]. Особливістю цього періоду стало те, що компанії мусили змінити свою концентрацію уваги зі створення конкурентної переваги на дослідження динамічних джерел конкурентних переваг, які можуть бути використані для фінансування подальших інновацій. Ще однією важливою

ознакою стало зосередження уваги на процесі реалізації і було зроблено висновок, що навіть найбільш чудово розроблені стратегії є нерелевантними, якщо вони не правильно реалізовуються. З цієї причини Девіс Фог випустив своє напрацювання, що мало назву “Реалізація Вашого Стратегічного Плану” у якому було зазначено п’ять категорій, які визначають успішність реалізації стратегії: встановлення обліку, активація та узгодження дії, закріплення організації на ринку, створення середовища в якому люди можуть досягати успіху, оцінювання та нагородження [19].

І останнім етапом став етап стратегічного розмірковування та спрощення. Цей етап розпочався у 2003 і триває донині [19]. Цей етап характеризується тим що науковці, керівники компаній, підприємці, стратеги та інші люди, що працюють із бізнес-стратегією почали фокусуватися саме на стратегічному розмірковуванні, а не на стратегічному плануванні. Також важливим моментом стало те, що стратегічно розмірковувати компанії почали на щоденному рівні, а не на річному.

Отже, як ми бачимо еволюція становлення бізнес-стратегій складалася з семи етапів, які розпочалися з 1950 років. Хочемо зазначити, що у кожному етапі змінювався фокус уваги та розширювалися попередні напрацювання.

Ми зробили висновок, що під час першого етапу було сформовано перші здогадки щодо того, що являють собою бізнес-стратегії. Під час другого етапу всі попередні здогадки почали досліджувати та розширювати поняття бізнес-стратегій. Крім того, під час другого етапу було вперше сформовано визначення поняття бізнес-стратегії та зазначено перші типи бізнес-стратегій. Під час третього етапу почали вже з’являтися перші фірми, що надавали послуги консультування з управління та почали проводити спеціалізовані дослідження щодо факторів, що впливають на формування бізнес-стратегії компанії. Надзвичайно актуальними і в наш час залишаються напрацювання здійснені Майклом Портером під час четвертого етапу. Він вперше виявив фактори, які компанія має розглядати перед тим як пропонувати свої товари чи послуги. Хочемо наголосити на тому, що ці фактори релевантні для оцінки бар’єрів і перешкод під час виходу на нові ринки та у наш час їх дуже часто досліджують та аналізують у сфері мікроекономіки та

маркетингу. П'ятого етапу можна класифікувати як етап вивчення внутрішнього середовища під час якого вивчали сильні сторони фірми. Ми вважаємо що в цей час було закладено перші засади всім відомого SWOT аналізу, який для кожної компанії є дуже важливим та актуальним. А шостий етап, на нашу думку триває якоюсь мірою і зараз, оскільки нові технології постійно з'являються та вдосконалюються у нашому сучасному світі, що швидко розвивається. Більше того, важливість правильної реалізації завжди буде залишатися актуальною, хоча вона й була винайдена під час шостого етапу. Нам би хотілося висловити свою думку щодо п'яти категорій, які визначають успішність бізнес-стратегії. Під встановленням обліку ми розуміємо те, що встановлюють вимірювані складові, яких бажають досягнути за допомогою бізнес-стратегії та активно вимірюють чи ці цілі виконуються за допомогою розробленої стратегії. Під активацією та узгодженням ми розуміємо те, що компанія має розробити злагоджений механізм роботи та взаємодії відповідних колег і цілих відділів. Всі інші категорії ми вважаємо зрозумілими лише ми б хотіли виокремити що категорія оцінювання та нагородження буде корелюватися з першою категорією, бо якраз буде оцінюватися досягнення цілей бізнес-стратегією та загалом ефективність бізнес-стратегії. По результатам зроблять висновок чи треба користуватися цією стратегією або може розробити іншу чи внести корективи у наявну. Щодо сьомого етапу, то ми думаємо, що він надалі буде розвиватися та всіляко вдосконалювати і спрощувати стратегічне розмірковування.

Підсумовуючи, ми можемо сказати, що існує безліч визначень понять бізнес-стратегії у яких кожен науковець описує з різних боків одне й те саме визначення. Крім того, ми проаналізували декілька різних типів бізнес-стратегій і нами було виявлено дуже незвичайні типи. А щодо еволюції бізнес-стратегій ми можемо наголосити, що нами була обрана максимально розгорнута еволюція у якій ми могли ознайомитися з ходом думок у різні часи життя.

Етапи	Роки	Досягнення
Бюджетне планування	1950 - 1960	Поява перших згадок про бізнес-стратегії
Корпоративне планування	1960 - 1968	Поява перших досліджень та типів бізнес-стратегій
Корпоративна стратегія	1968 - 1975	З'явилася перша консалтингова група
Промисловий та конкурентний аналіз	1975 - 1985	Аналіз "П'ять сил Портера"
Внутрішній пошук конкурентних переваг	1985 - 1995	Теорія, що базується на ресурсах
Стратегічні інновації та впровадження	1995 - 2001	П'ять категорій, які визначають успішність реалізації бізнес-стратегії
Стратегічне розмірковування та спрощення	2003 - донині	Концентрація уваги до бізнес-стратегії на щоденному рівні, а не на річному

Таблиця 1.1 Еволюція розвитку бізнес-стратегій. Джерело: розроблено автором за даними [19]

1.2 Підходи до оцінки ефективності бізнес-стратегій

У попередньому підрозділі ми розглянули визначення бізнес-стратегій, їх типи та еволюцію становлення. У цьому підрозділі ми, перш за все, сформуємо важливість бізнес-стратегій, оскільки саме розуміння важливості створить для нас підґрунтя для подальшого ефективного аналізу оцінки ефективності бізнес-стратегій.

Згідно з Гарвардською бізнес школою бізнес-стратегія постає ключовим фактором для успіху компанії і її потрібно створити навіть до того, як компанія

розпочне свою діяльність [6]. У навчальному курсі цієї школи зазначено, що ефективна стратегія ґрунтується на трьох питаннях таких як: як мій бізнес створює цінність для покупців і працівників, шляхом взаємодії з постачальниками. Крім того, на цьому ресурсі вказано, що бізнес-стратегія допомагає засновникам встановлювати організаційні цілі і надає компанії конкурентну перевагу. Бізнес-стратегія визначає такі бізнес-фактори як: ціна, постачальники, наймання персоналу, розподіл ресурсів[6].

І нам важко не погодитися з цими словами, оскільки і кожен бізнес має зовнішнє середовище у вигляді покупців та внутрішнє середовище у вигляді працівників і якщо підприємство буде використовувати бізнес-стратегії, які будуть створювати цінність для обох сторін, то бізнес буде досягати успіху.

Більше того, вибрана бізнес-стратегія і справді впливатиме на становлення ціни, тут доречно буде пригадати бізнес-стратегію зосередження на ціні [12], використовуючи яку бізнес пропонує свої товари за нижчими цінами ніж у конкурентів і цим приваблює покупців.

Отже, бізнес-стратегія і справді є ключовою для визначення шляху підприємства та визначає його подальший успіх і загалом є основою для багатьох факторів таких як ціна, розподіл ресурсів, тощо.

Оскільки ми вже пояснили важливість бізнес-стратегії та зосередили увагу на аналізі показників, то ми можемо перейти до ключових кроків вимірювання успіху стратегії. Відповідно до даних Стратегічного інституту існує підхід який включає 9 кроків для вимірювання успіху стратегії [24]. Ці кроки включають: встановлення конкретної цілі, визначення ключових показників ефективності, встановлення менших цілей, налаштування системи вимірювання, оцінювання перспективи від клієнта, залучення співробітників як стратегічних партнерів, використання аналітики та інформаційних панелей, збір інформації щодо ринку, регулярний перегляд та налаштування стандартів.

Розглянемо ці 9 кроків більш детально. Під першим кроком ми розуміємо встановлення загальної цілі бізнес-організації. Наприклад, уявимо, що ми розглядаємо ресторанний бізнес, який помітив, що може залучити більшу кількість

клієнтів за допомогою свого додатку. Ми вважаємо, що це може бути ціль збільшення кількості користувачів, що роблять замовлення через додаток на 20% протягом наступного року. Ця ціль буде відповідати смарт цілям, які були вищезгадані, бо ціль конкретна, вимірювана (зазначено на скільки хочуть збільшити кількість користувачів), досяжна (ціль виглядає реалістичною), релевантною (ціль побудована на попередньому дослідженні ринку, яке показало, що можна збільшити кількість користувачів), обмежена в часі (вказано у якому часовому проміжку бажають досягнути цілі).

Після встановлення цілі, що відповідає цілям смарт у Стратегічному Інституті пропонують встановити показники ефективності [24]. Для наведеного нами приклада будуть такі показники ефективності як: збільшення кількості завантажень додатку, збільшення відсотку відкриття додатку та збільшення кількості замовлень за допомогою додатку.

Далі потрібно встановити цілі, тобто, розподілити головну ціль на менші частини [24]. До прикладу досягнути збільшення кількості замовлень на 5% за перший квартал. Таким чином, буде відстежуватися прогрес досягнення головної цілі і за потреби адаптовуватиметься загальна ціль залежно від процесу досягнення.

У подальшому потрібно встановити систему вимірювання [24] за допомогою якої буде зібрано інформацію про завантаження додатку, відсоток відкриття та про кількість замовлень зроблених за допомогою додатку. Багато цифрових маркетингових платформ допомагають це зробити, тож у наш час це не буде проблемою. Крім того, якщо підприємство використовує рекламу у соціальних мережах, яка переправлятиме користувача у додаток, то можна за допомогою вбудованих функцій аналітики відстежувати дані прямо у цій соціальній мережі.

Після цього потрібно звернути увагу на відгуки клієнта [24]. Тобто, потрібно буде оцінити чи підходить такий спосіб замовлення їжі клієнтам, на скільки їм зручно використовувати додаток, дослідити їхні проблеми, якщо вони є і дати можливість їм висловити пропозиції. Цей підпункт є важливим елементом

цього підходу, бо, якщо клієнти не використовуватимуть додаток, то ця бізнес-стратегія втрачатиме релевантність і в ній просто не буде сенсу.

Далі потрібно буде залучити працівників до співпраці у досягненні бізнес-стратегії [24]. Можливо офіціанти будуть приносити картки із знижками на перше замовлення у додатку, які їх постійні покупці зможуть використати або ж віддати своїм друзям. Крім того, якщо їх працівник активно веде соціальні мережі та має велику кількість підписників, то він може зробити пост про те, що в них з'явився новий додаток через який можна замовляти їжу і, таким чином, можна отримати безкоштовний канал реклами, якщо його друзі почнуть і далі переопубліковувати інформацію про додаток.

Наступним кроком слід проаналізувати дані та візуалізувати їх [24]. Під час цього етапу звертають увагу на отриманні дані та починають їх аналізувати, щоб розуміти наскільки ефективно досягається стратегія. І звичайно ж важливим фактором є візуалізація даних за допомогою різних діджитал програм для того, щоб краще аналізувати отримані дані, оскільки візуалізовані дані сприймаються набагато краще [25].

Передостаннім кроком потрібно зібрати інформацію на ринку [24]. Цей крок включає в себе аналіз різних доступних звітів та показників. Також під час цього кроку рекомендують звертати увагу на різні тенденції, які публікуються дослідницькими агентствами та асоціаціями.

І нарешті, останнім кроком постає регулярний перегляд та налаштування стандартів [24]. На цей крок ми власне і звертали увагу під час того як визначали важливість бізнес-стратегії. Всі попередні кроки були лише підґрунтям для останнього кроку. Можна сказати, що під час цього кроку роблять висновок щодо результатів отриманих у попередніх кроках та формують рішення щодо прийняття та адаптації рішень для бізнес-стратегії.

Отже, переглянувши та проаналізувавши всі кроки ми можемо сказати, що це дуже комплексний підхід щодо оцінки бізнес-стратегій та ми могли б додати, що, на нашу думку, цей підхід підходить як для оцінки, так і загалом для формування бізнес-стратегії. Оскільки цей підхід включає багато кроків і розглядає

оцінку бізнес-стратегії як зі сторони зовнішнього середовища, так і внутрішнього, то і використати його можна для формування бізнес-стратегії.

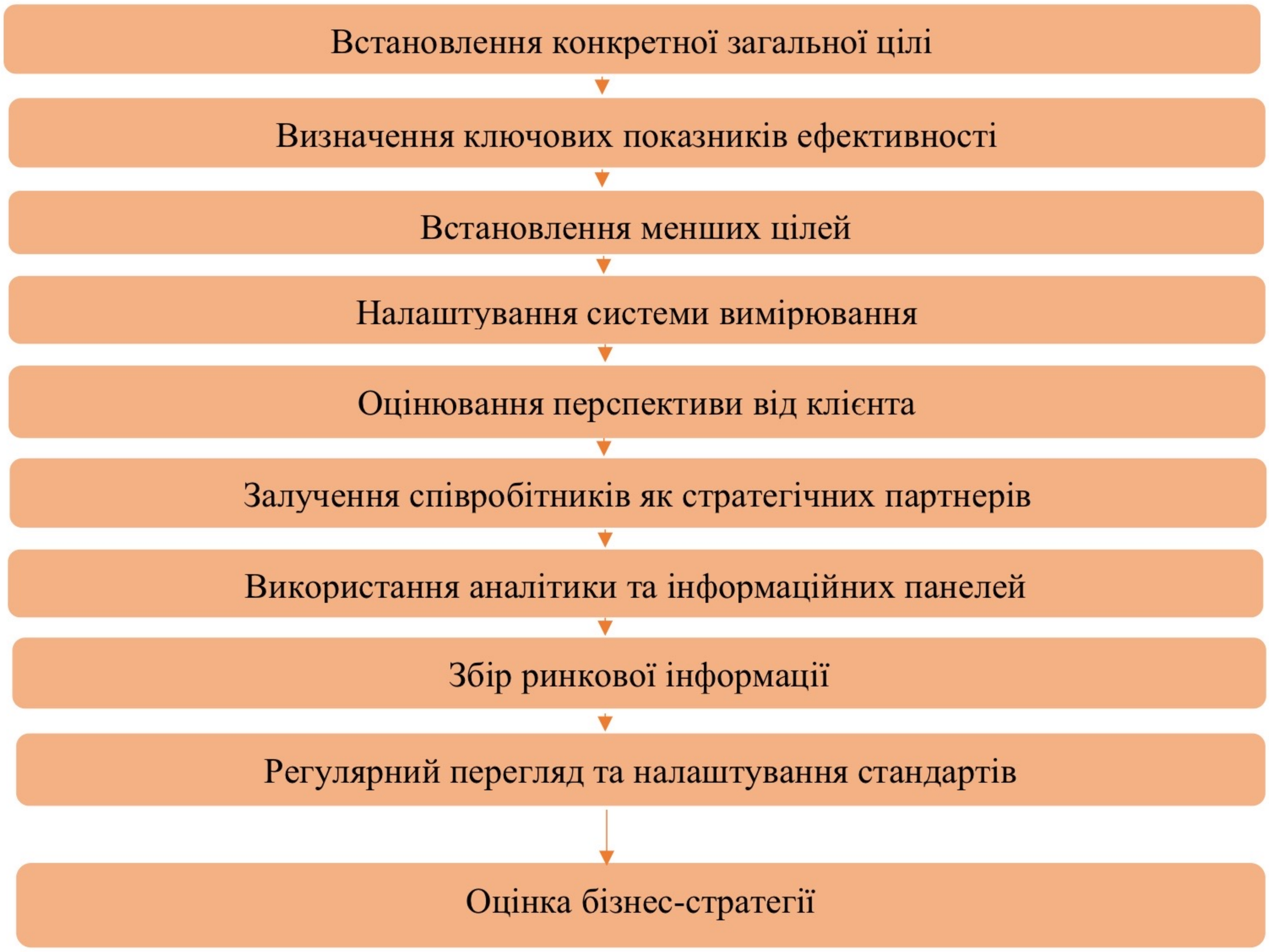

Рисунок 1.4 Підхід до оцінки бізнес-стратегій. Джерело: розроблено автором за даними [24]

Перейдемо до наступних підходів. Під час пошуку підходів до оцінки бізнес-стратегій ми знайшли науково доцільну статтю опубліковану у соціальній мережі LinkedIn [26]. У цій статті віце президенти та директори різних маркетингових і консалтингових компаній поділилися своїми думками стосовно опублікованих підходів.

Першим підходом у цій статті виділяють визначення та вимірювання ключових показників ефективності [26]. Доцільно зауважити, що ми вже аналізували важливість визначення та вимірювання ключових показників

ефективності у попередньому підході і там це був лише один крок у цілісному підході. Тож ми не будемо розглядати більш детально цей підхід, а перейдемо до інших.

Другим підходом у цій статі показують проведення SWOT аналізу [26]. Для використання SWOT аналізу компанія має виявити свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для своєї діяльності [27]. Хоча цей аналіз більше розрахований на дослідження та аналіз внутрішнього середовища проте ми переконані, що цей аналіз можна буде інтегрувати і в дослідження зовнішнього середовища. Розглянемо такий приклад. У нас є магазин товарів для дому. Сильними сторонами такого магазину можуть бути велика різноманітність товарів, зручне розташування у торговому центрі, де багато людей проводить свій час, свій додаток за допомогою якого можна робити замовлення та доступні ціни. Слабкими сторонами такого магазину можуть бути слабкий іміндж, середня якість товару, недостатній розвиток маркетингової діяльності. Можливостями можуть бути розвиток додатку, пропонування безкоштовної доставки, співпраця з інфлюенсерами для просування продуктів, покращення якості товарів. Загрози - відкриття магазинів з подібною продукцією поруч, зміни в смаках споживачів, сильніші піар компанії магазинів з товарами для дому. Тож з наведеного прикладу ми можемо сказати, що цьому магазину потрібно розвивати свою маркетингову діяльність, співпрацювати із відомими блогерами, проводити опитування клієнтів та слідкувати за тенденціями та дослідженнями, що проводяться у галузі товарів. Завдяки застосуванню цього підходу ми змогли виявити зовнішні фактори, такі як: дослідження та тенденції і, дійшли, таким чином, до тих складових, які ми зазначали у першому підході.

Отже, неважливо наскільки детальний підхід застосовує компанія, бо вона всеодно зможе знайти всі необхідні складові, навіть якщо буде використовувати аналіз, який спрямований на дослідження внутрішнього середовища.

Наступним підходом розглянемо підхід, що вказує, що ми маємо отримати відгук від зацікавлених сторін [26]. Науково доцільний підхід, але ми вважаємо, що цей підхід самостійно застосовувати не можна, оскільки він не є повноцінним і

пропускається така складова, як використання досліджень ринку і аналіз тенденцій. Завдяки отриманню відгуку від власників, акціонерів і працівників можна сформувати ефективні цілі для бізнес-стратегії, а завдяки відгукам клієнтів можна скоригувати попередньо сформовані цілі і зробити так, щоб ці цілі були успішними. Проте втрачається фактор, який може вплинути на діяльність організації від подій, що відбуваються глобально, на конкретному ринку або ж в країні де організація веде свою діяльність.

Ще одним підходом до оцінки бізнес-стратегії є здійснення сценарного аналізу [26]. Відповідно до цього підходу компанія аналізує як її бізнес-стратегія буде поводитися у відповідь на різні можливі ситуації у майбутньому. Доволі нестандартний та унікальний підхід, на нашу думку. Ми хочемо звернути увагу, що саме цей підхід найбільше у нас асоціюється з оцінкою, бо ґрунтується на тому, що аналізується вплив на вже розроблену бізнес-стратегію і тому цей підхід може використовуватися лише для оцінки і в цьому виявляється його унікальність.

П’ятим методом у цій статті розглядають підхід порівняння з найкращими практиками на ринку та в конкурентів [26]. Доцільний для нас підхід, бо не тільки в економічній діяльності, але і в звичному житті люди часто використовують досвід з минулого та досвід з вирішення схожих ситуацій. Ми можемо частково погодитися з тим, що цей підхід буде ефективним, проте йому слід приділяти увагу, бо значно простіше розробити та оцінити свою стратегію на основі попередньо сформованої раніше.

Отже, при використанні цього підходу потрібно обов’язково критично до нього ставитися і перевіряти, бо те, що працювало раніше може вже не працювати зараз, так само як те, що для однієї компанії певна практика може підходити, а для іншої ні.

І останнім підходом у цій статті рекомендують переглядати та оновлювати бізнес-стратегію час від часу [26]. Як самостійний підхід ми вважаємо доволі вузьким цей підхід, але як правило про яке слід завжди пам’ятати та доповнення до інших підходів було б доцільним рішенням.

Ще одним джерелом яке ми проаналізуємо буде стаття Британської академії в якій ми знайшли шість підходів до аналізу бізнес-стратегії [28]. Ми розглянемо лише ті підходи, які раніше не були розглянуті, оскільки в цій статті є підходи, які вже були розглянуті.

Першим підходом, який ми розглянемо буде використання PEST аналізу. Цей підхід часто використовують у маркетинговій діяльності під час оцінки зовнішніх чинників для аналізу можливості виходу фірми на нові зовнішні ринки. PEST аналіз включає оцінку політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що впливають на діяльність організації [29]. Цей підхід можна було б вдало використати для оцінки зовнішніх факторів, що впливають на бізнес-стратегію. Наприклад, чи побудована вибрана бізнес-стратегія, таким чином, щоб відповідати на політичні, економічні, соціальні та технологічні виклики чи вона їх не враховує і в цьому може виникнути проблема під час її реалізації. Такий підхід буде схожим на підхід з використанням сценарного аналізу, тільки буде аналізуватися приблизний сценарій у розрізі цих чотирьох факторів.

Хочемо зосередити вашу увагу на тому, що цей підхід вже розширили і зараз часто використовують не PEST аналіз, а PESTEL аналіз [30]. Відмінність полягає в тому що до попередньо розробленої класифікації додали дві нові групи факторів такі як: юридичні та екологічні. Цей новий підхід ми вважаємо більш розгорнутим та актуальним, бо він враховує сучасні критерії, які стали більш важливими для організації у сучасний період, ніж були раніше. Зараз багато організацій почали піклуватися про екологію, щоб створювати позитивний імідж своєї організації у свідомості покупців та піклуватися про своє майбутнє. Звичайно якби за цим не стояла потенційна фінансова вигода, то навряд чи компанії здійснювали екологічні ініціативи в таких масштабах як за умови отримання фінансової вигоди. Тож, ми вважаємо, що для оцінки зовнішніх факторів бізнес-стратегії слід використовувати новий PESTEL підхід, оскільки він включає всі актуальні складові для проведення комплексного аналізу зовнішніх факторів.

Наступним підходом, який ми проаналізуємо буде підхід збалансованої системи показників [31]. Цей підхід включає чотири складові. За використання

цього підходу бізнес-стратегію оцінюють зі сторони фінансових, клієнтських, внутрішніх процесів та зі сторони навчання і зростання. Фінансова складова проявляється у тому як за допомогою розробленої бізнес-стратегії буде досягатися перспектива для акціонерів. Клієнтську складову складає думка про те, що відчуватимуть та отримуватимуть клієнти. Відповідно до внутрішніх процесів буде аналізуватися як за допомогою бізнес-стратегії будуть формуватися ключові бізнес-процеси, щоб досягати та перевищувати вимоги клієнтів та акціонерів. І у останній складовій навчання та зростання ставлять питання про те як будуть впроваджуватися зміни для постійного вдосконалення бізнес-стратегії.

Цей метод доцільний тим, що аналізується бізнес-стратегія вже в більшій мірі зі сторони діяльності менеджменту, а не зі сторони маркетингової діяльності, як ми зазначали у попередніх підходах. У цьому підході вже починається аналіз внутрішніх процесів, що також не було характерним для попередніх підходів. І звичайно, ми б хотіли виокремити останню складову, яка є дуже важливою і вже згадувалася у інших підходах, але під іншим формулюванням таким як адаптація, а не розвиток та навчання.

Останнім, але не менш важливим підходом стане підхід вимірювання продуктивності [28]. Цей підхід чимось схожий на підхід сценарного аналізу та на підхід порівняння з найкращими практиками на ринку і в конкурентів. Суть цього підходу полягає в тому що вимірюється ефективність бізнес-стратегії у порівнянні зі встановленими зовнішніми стандартами або безпосередньо конкуруючими організаціями. Ми хочемо наголосити на тому, що, на нашу думку, такий підхід був би доцільним для маленьких підприємств, які не мають багато фінансових ресурсів для розробки системи оцінювання бізнес-стратегії. Головне розуміння чи встановлені зовнішні стандарти актуальні для вашої бізнес-стратегії та чи актуальні взагалі в даний період часу. Як ми вже раніше наголошували, раніше сформовані стандарти, що були ефективними раніше не завжди можуть бути ефективними зараз. Якщо організація вже розробила свою власну бізнес-стратегію, то вона має розробити і стандарти для її оцінки. В протилежному випадку, якщо фірма

використовує якусь стандартну бізнес-стратегію, то може скористатися вже сформованими стандартами, проте тільки за умови їх актуальності.

Отже, ми розглянули багато різноманітних підходів для оцінки бізнес-стратегій. Якісь підходи виявилися максимально детально сформованими з великою кількістю кроків, а інші були більш спрощеними. Ми зробили висновок, що навіть менш детальні підходи можуть допомогти організації досягти своїх поставлених результатів. Крім того, хочемо додати, що ті підходи, які здаються на перший погляд спрощеними насправді можуть привести організацію до більш розгорнутого підходу, як от у SWOT аналізі [26]. Підбір бізнес-стратегії це доволі унікальна справа, бо кожне підприємство ставить перед собою різні цілі, хоча і мають одну глобальну мету отримання прибутку. Ми можемо точно сказати, що підхід до оцінки бізнес-стратегії має обов'язково включати аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, не виключаючи аналіз ринку, країни та інших глобальних чинників, що можуть вплинути на діяльність фірми, і поєднувати у собі можливість комбінувати підходи один з одним за такої потреби.

1.3 Особливості впровадження бізнес-стратегій на глобальних ринках фармацевтичними компаніями

У цьому підрозділі ми хотіли б розглянути, перш за все, особливості фармацевтичного ринку, щоб зрозуміти на яких саме бізнес-стратегіях ми маємо зосередити свою увагу. Далі ми б хотіли навести приклади використання цих бізнес-стратегій, щоб впевнитися в тому, що компанії справді їх використовують та перевірити їх ефективність. За допомогою цих кроків ми зможемо сформувати думку про те, які особливості впровадження бізнес-стратегій.

Відповідно до дослідження проведеного Наталією Задорожнюк, Іриною Малиш та Яною Мінєєвою у 2020 році було виявлено, що сучасна фармацевтична промисловість країн з ринковими економіками має такі характеристики [32]:

1. складається з двох секторів з надзвичайно відмінними економічними моделями та бізнес-стратегіями.

2. конкуренція здійснюється не за допомогою низьких цін, а за допомогою створення та виробництва нових ліків, що виділяються високою ефективністю і безпекою для здоров'я.

3. виробництво та продаж сучасних ліків здійснюється у приватному секторі, держава лише розробляє вимоги до безпеки, ефективності та якості ліків. Деякі уряди ще регулюють вартість ліків для серйозно хворих людей і людей, що мають низький достаток.

4. важливою глобальною складовою розвитку, дослідження та виробництва ліків є не лише прямий експорт, але і закордоні інвестиції, які відіграють ключову роль не лише для цієї сфери, але і для глобальної економіки.

Розпочнемо наш аналіз із першої складової. Першим сектором став сектор інновацій, що характеризується зосередженням на захисті авторських прав, використанні патентів, торгових марок, тощо. Другим сектором виявився сектор відтворених продуктів, який хоч і менш розповсюджений та прибутковий, але має значну роль для цього ринку.

Переробка відходів стає все більш популярною та необхідною для збереження навколишнього середовища, тому вже багато компаній впроваджують у себе принаймні сортування сміття, а деякі навіть займаються переробкою. Ми вважаємо, що в фармацевтичному секторі компанії займаються переробкою з тієї причини, що хочуть зменшити витрати на виробництво та повторно використати сировину. Ще однією причиною, на нашу думку, є те, що інновації потребують значних фінансових ресурсів і, таким чином, зменшуючи витрати на придбання нових матеріалів компанія вивільняє додаткові кошти, які спрямовуються на розвиток інновацій.

Розглянемо другу складову. Виявляється фармацевтичний ринок дуже перспективний з точки зору отримання прибутку. Оскільки головним фактором стають саме інновації, а не ціна, то попит на цьому ринку ймовірно або з

одиничною еластичністю або ж нееластичний. Тож, за умови правильно підібраних бізнес-стратегій, що спрямовані на розвиток інновацій компанія зможе отримати величезні прибутки і споживачі купуватимуть товари компанії, незалежно від того яка ціна на ці товари, але така ситуація можлива лише за умови якщо немає прямих замінників.

Наступною складовою, яку ми розглянемо буде регулювання та участь держави у фармацевтичному секторі. З аналізу третьої складової зрозуміло, що участь держави на цьому ринку обмежена. На практиці і справді наявна така ж ситуація. Причини чому фармацевтичний сектор складається з приватних виробників ми очевидної не бачимо, але, скоріш за все це пов'язано з тим, що на ринку висока конкуренція і з тим, що в інтереси держави входить піклування про людей, тож державні компанії будуть змушені продавати товари дешевше за приватні для того, щоб надати населенню можливість забезпечити себе необхідними ліками. А оскільки фармацевтична галузь є інноваційною і завжди потребує значних інвестицій, то державне виробництво ліків буде не вигідним. Однак, якщо б на фармацевтичному ринку здійснювали свою діяльність державні компанії, то контролювати доступність ліків для населення можна було б значно ефективніше.

Останньою складовою стане інноваційність фармацевтичного ринку. Хочемо наголосити на тому, що інноваційність у фармацевтичному секторі відіграє вирішальну роль, тому багато фармацевтичних компаній вкладають значні кошти у різні розробки, що спричиняє не лише розвиток їхньої компанії, а й загалом фармацевтичної сфери та економіки. Крім того, інноваційність у фармацевтичному секторі складається з 6 етапів – етап відкриття, доклінічний етап, клінічні етапи 1, 2 та 3 і етап очікування підтвердження від регуляторного органу для отримання дозволу продавати продукт на ринку [33]. Всі ці етапи разом складають приблизно 12 років, щоб інноваційні ліки змогли потрапити з дослідницької лабораторії на ринок. Тож процес впровадження інновацій доволі тривалий і потребує значних інвестицій.

Отже, проаналізувавши особливості фармацевтичного сектору ми зробили висновок, що інноваційність та патентоорієнтованість є ключовими факторами, що складають особливість фармацевтичного ринку. Крім того, ціна не відіграє вирішальної ролі на цьому ринку. Тож бізнес-стратегії фармацевтичного сектору будуть формуватися на цих трьох факторах і нам потрібно зосереджуватися саме на бізнес-стратегіях інноваційності під час нашого аналізу.

Розглянемо декілька бізнес-стратегій, які компанія може застосовувати, щоб підтримувати інноваційність. Згідно з статтею Раміля Кабели з університету Південної Флориди було виявлено три категорії бізнес-стратегій, які спрямовані на підтримку інноваційності: загальні стратегії щодо сталості інновацій серед різних галузей, історія стратегічних інновацій у фармацевтичній промисловості, обговорення важелів управління, щоб підтримувати фармацевтичні інновації [33].

Ця класифікація, на нашу думку є науково цінною, оскільки у ній наявні три складові, які разом створюють комплексний аналіз та призводять до успішного результату. Ми вважаємо, що перша складова - це дослідження всіх бізнес-стратегій інноваційності, друга ж складова являє собою дослідження бізнес-стратегій, які вже використовуються у фармацевтичному секторі, а третя складова це дослідження того, що може зробити менеджмент, щоб впроваджувати ефективні бізнес-стратегії для підтримки фармацевтичних інновацій. Єдине, що викликає у нас занепокоєння у цій класифікації так це те, що тут немає складової виокремлення бізнес-стратегій, які могли б бути впроваджені у фармацевтичний сектор. Після дослідження інноваційних бізнес-стратегій різних ринків було б доцільно дослідити, які з цих бізнес-стратегій могли б бути використані у фармацевтичному секторі. Ми переконані, що дослідження історії бізнес-стратегій допоможе виокремити потрібні бізнес-стратегії, але якщо ми будемо покладатися виключно на ті, бізнес-стратегії, які були в минулому, то можемо пропустити ті, бізнес-стратегії, яких ще не намагалися впроваджувати, але які б підійшли для фармацевтичного ринку.

Стосовно першого елементу, то він був створений для того, щоб надати розуміння інноваційної організації [33]. У ньому згадується про роль

постачальників, які можуть привносити інновації, якщо їм розповідати про товари, що виготовляє компанія, але також і наголошується на ролі захисту інформації, щоб інноваційні рішення компанії не розповсюджувалися у маси через недоброзичливих постачальників. Тільки за правильного підходу до вибору постачальників можна буде впроваджувати інноваційні рішення, а не навпаки розповсюджувати інформацію про свої інноваційні рішення раніше запланованого часу та, таким чином, шкодити організації.

Крім того, у цій статті розповідається про важливість правильно підібраної організаційної структури і культури, адаптації до внутрішніх та зовнішніх змін, роль управління навчанням та технологічною обізнаністю, і про роль мережі та об'єднань. Роль організаційної структури полягає в тому, що якщо надати працівникам комфортне середовище для роботи, то вони можуть привносити інновації у компанію. Щодо адаптації, то про її важливість ми вже згадували раніше, тож не бачимо необхідності далі детально розглядати цю складову. А от стосовно управління навчанням та технологічною обізнаністю, то кожній компанії, незалежно від того чи в фармацевтичному секторі вона здійснює діяльність чи ні, потрібно постійно покращувати навчання у компанії та досліджувати можливість впровадження нових технологічних змін для того, щоб завжди залишатися успішною. Роль мережі та об'єднань схожа на роль постачальників про яку ми говорили раніше. Висновок полягає в тому, що завжди потрібно думати, яку інформацію і кому можна розповідати та з ким можна об'єднуватися, а з ким не слід.

Перейдемо до наступного елементу – історії стратегічних інновацій у фармацевтичній галузі [33]. Суть цього елементу полягає в тому, що можна взяти за основу інноваційну стратегію, яка використовувалася раніше та залишилася актуальною і досі, внести у неї зміни, щоб вона змогла використовуватися певним підприємством і використовувати далі. Більше того, аналізуючи інноваційні здобутки та недоліки, можна натрапити на ідею створення своєї власної унікальної бізнес-стратегії.

Отже, ми можемо зробити висновок, що здобутки та недоліки минулого можна використати, але за умови дослідження їх актуальності як для певного проміжку часу, так і для певної фірми і за умови адаптації цих минулих напрацювань.

Розглянемо останній елемент [33]. Ми вважаємо, що під цим елементом розуміють те, як впроваджують бізнес-стратегію, як її адаптують до нових умов та викликів, як слідкують за її ефективністю, тощо. Розробка інноваційної бізнес-стратегії - це лише половина успіху, а іншу половину успіху складає саме правильне впровадження бізнес-стратегії. З цієї причини деяким компаніям вдається досягти успіху, а деяким ні.

Отже, результат інноваційної бізнес-стратегії буде залежати від того, як менеджмент відслідковує прогрес по інноваційній бізнес-стратегії, як адаптовує бізнес-стратегію під нові умови, які виникають на ринку. Також частина успіху залежить і від самого менеджменту компанії і якщо вони не будуть підлаштовувати та видозмінювати розроблену бізнес-стратегію, то вона, на жаль, буде невдалою, незважаючи на те як добре вона була розроблена.

Після того як ми з'ясували, які саме особливості фармацевтичного ринку існують та які особливості інноваційних бізнес-стратегій перейдемо до аналізу бізнес-стратегій фармацевтичних компаній, щоб розібратися чи справді фармацевтичні компанії надають перевагу інноваційним бізнес-стратегіям.

Розглянемо спочатку глобальні фармацевтичні компанії. Першою компанією бізнес-стратегії якої ми проаналізуємо стане AstraZeneca [34]. На сайті компанії нам вдалося знайти інформацію про те, що їхня бізнес-стратегія складається з чотирьох основних напрямків: наука та інновації, зростання та лідерство у терапії, глобальний відбиток, сталість [34]. Ця фармацевтична компанія використовує інноваційні бізнес-стратегії і вони навіть займають перше місце серед усіх їх напрямків бізнес-стратегії. Крім того, у напрямку сталості вони мають бізнес-стратегії орієнтовані на захист навколишнього середовища, тож у цьому напрямку якраз мають бути бізнес-стратегії використання відтворених продуктів про які ми згадували раніше.

Отже, можемо зробити висновок що глобальна фармацевтична компанія AstraZeneca використовує бізнес-стратегії про які ми дізналися коли досліджували особливості фармацевтичного ринку. Також доцільним для нашого дослідження є те, що у бізнес-стратегії компанії у напрямку “глобальний відбиток” є бізнес-стратегії, що стосуються присутності на ринках країн, що розвиваються.

Другою компанією, яку ми розглянемо стане Pfizer [35]. У цієї компанії немає такого чіткого поділу бізнес-стратегії на напрямки, але описано, що входить до їхньої глобальної бізнес-стратегії [36]. На їхньому офіційному сайті нам вдалося знайти інформацію про те, що в них, як і в попередньої компанії є в бізнес-стратегії елемент присутності на ринках, що розвиваються. Цей елемент спрямований на те, щоб забезпечувати людей, які не мають доступу до якісних ліків всіма необхідними медичними препаратами. Крім цього, у бізнес-стратегії компанії вказано те, що компанія співпрацює з урядами, неурядовими установами, приватними організаціями, тощо та має партнерство з Grameen Bank. Більше того, на сайті компанії також розповідається про те, що компанія співпрацює з міжнародними постачальниками та має багато інноваційних ініціатив та препаратів, які продають навіть у країни, що розвивають.

Проаналізувавши цю компанію, ми можемо сказати, що у їхній бізнес-стратегії також наявні елементи інноваційності, співпраці та партнерств, які ми розглядали коли аналізували особливості фармацевтичного ринку.

Ще однією компанією, яку ми розглянемо у межах нашого аналізу стане компанія глобальна фармацевтична компанія Merck [37]. На сайті цієї компанії вказано, що їхня бізнес-стратегія включає елементи науки та технологій. Тож тут ми теж можемо зробити висновок, що ця компанія впроваджує інноваційні бізнес-стратегії.

Четвертою компанією яку ми проаналізуємо буде компанія Lilly. Ця компанія є світовим лідером у фармацевтичній галузі [38]. На сайті компанії ми знайшли інформацію про те, що компанія інвестує значні фінансові ресурси у напрямок досліджень та розвитку, щоб створювати інноваційні ліки. Крім того, ми також знайшли інформацію про те, що компанія співпрацює з іншими

організаціями [39]. Отже, бізнес-стратегія цієї компанії включає елементи інноваційності, співпраці та партнерств.

Останньою компанією, яку ми проаналізуємо стане компанія Johnson and Johnson [40]. Ця компанія включає у свою бізнес-стратегію елементи інвестування у напрямок R&D та різних інших інновацій, співпраці із постачальниками та партнерами [41]. Тож тут також можемо зробити висновок, що бізнес-стратегія компанії базується на інноваціях та співпраці.

Таким чином, проаналізувавши п’ять різних фармацевтичних компаній ми можемо зробити висновок, що у більшості компаній є елемент співпраці з різними організаціями, медичними установами, партнерами. Деякі компанії залучають своїх постачальників до власних бізнес-стратегій, а деякі ні. Проте у кожної компанії, яку ми обрали до аналізу є елемент фокусування на розвитку інноваційності і це поєднує всі ці компанії. Хоч це зовсім різні фармацевтичні компанії і в них є відмінності в складових бізнес-стратегій, але певні елементи бізнес-стратегій у них повторюються, що створює особливість їх ринку та бізнес-стратегій, які вони використовують.

Оскільки, успіх компанії залежить напряму від бізнес-стратегій, що вона використовує, то ми можемо проаналізувати ефективність їхніх бізнес-стратегії і сформувати загалом враження чи компанія є успішною чи ні.

Розпочнемо із AstraZeneca. Нам вдалося знайти інформацію про те, що їхня інноваційна бізнес-стратегія розроблена ще в 2010 році через п’ять років допомогла трансформуватися компанії та піднятися у рейтингу до рівня вище за середній у дослідженні на яке була спрямована ця бізнес-стратегія [42]. І вони навіть встановили собі ціль по цій бізнес-стратегії, яку планують досягнути до 2026 року. Отже, ця бізнес-стратегія була ефективною, оскільки ми бачимо позитивні зміни у діяльності компанії та подальше використання цієї бізнес-стратегії.

Продовжимо наш аналіз із компанії Lilly. Ми знайшли інформацію про результати компанії у перший квартал 2024 року [43]. У цих результатах розповідається про те, що компанії вдалося збільшити свій дохід на 26% у перший квартал 2024 року завдяки інноваційним препаратам, які вони змогли розробити та

успішно продати. Такий результат був досягнутий лише завдяки бізнес-стратегіям у яких вказувалося, що компанія має розробляти саме ці препарати. Крім того, на офіційному сайті компанії представлено список досягнень компанії у різних дослідженнях та розробках. Всі ці факти свідчать про те, що інноваційні бізнес-стратегії цієї компанії були успішними і дозволили їй, таким чином, отримати значне зростання прибутку.

Тож після проведення попереднього аналізу особливостей ринку та інноваційних бізнес-стратегій, перевірки їх використання фармацевтичними компаніями та загалом їх ефективності через аналіз показників доходу, ми можемо зробити висновок, що особливостями бізнес-стратегій фармацевтичних компаній є фокусування та значне інвестування як фінансових, так й інших ресурсів у інновації; співробітництво із постачальниками, медичними закладами та іншими установами; екологічні та технологічні ініціативи; присутність та розвиток діяльності на ринку країн, що розвиваються.

Візьмемо до прикладу інноваційні бізнес-стратегії, бо за допомогою них можна буде описати співробітництво також. Оскільки, нами вже було проаналізовано те, що інновації потребують значних фінансових ресурсів, часу та інвестицій, то можемо зробити висновок, що особливостями впровадження цих бізнес-стратегій буде довгостроковість, інвестування значних фінансових ресурсів та зосередження уваги на захисті прав і патентуванні нової розробки та на проведені перевірки нового медичного препарату [32]. Хочемо наголосити на тому, що розробка інновацій займає, приблизно 12 років, тож фармацевтичні компанії при розробці та під час впровадження цих бізнес-стратегій мають розуміти, що вони припускають, що зможуть інвестувати значні кошти у дослідження та розробку протягом всього періоду, який займатиме декілька років. Крім того, набуття статусу запатентованої розробки також займе багато часу і ми переконані, що потребуватиме попередньо отриманого документу, який засвідчуватиме те, що розробка є безпечною для використання. Більше того, хочемо виділити той факт, що для набуття патенту компанії доведеться співпрацювати хоча б з однією компанією, що займається патентуванням розробок. Найкращим варіантом буде

здобуття захисту прав інтелектуальної власності у Сполучених Штатах Америки, бо вони нині володіють найдосконалішою національною системою захисту інтелектуальних прав та навіть мають державну організацію, що займається патентуванням [44]. Також ми знаємо про те, що лише патентування у трьох найголовніших компаніях світу, які займаються патентуванням зможе надати стовідсоткову гарантію того, що винахід буде повністю запатентований і що за нелегальне використання можна буде звернутися до відповідних органів зі скаргою.

Далі поговоримо про особливості впровадження екологічних та технологічних бізнес-стратегій. У випадку цих бізнес-стратегій також важливо розуміти, що потрібно буде вкладати певні кошти, оскільки часто обладнання, що не завдаватиме шкоди навколишньому середовищу коштує дорожче у порівнянні зі звичайним. Проте компанії слід орієнтуватися на довгострокову вигоду, яку вона отримає від використання цього обладнання, наприклад, зменшення витрат, які входять до собівартості продукції або створення відповідального іміджу для своєї компанії, який приваблюватиме потенційних покупців.

І останнім, що обговоримо стануть особливості впровадження бізнес-стратегій на ринки країн, що розвиваються. Хочемо наголосити на тому, що на нашу думку, компанії доведеться розробляти особливу бізнес-стратегію для виходу та розвитку на таких ринках. Причиною для такого рішення стане те, що умови на ринках розвинених країн та ринках країн, що розвиваються різні і те, що працювало б на ринку розвинених країн може не працювати на ринку країн, що розвиваються. Тож, це загальна особливість впровадження, яка буде включати багато менших особливостей, які будуть виникати у відповідності до відмінностей ринку розвинених країн та країн, що розвиваються.

Загалом, ми можемо сказати, що спільними особливостями впровадження різних видів бізнес-стратегій фармацевтичних компаній буде те, що впровадження бізнес-стратегій цього сектору потребуватиме значного часу, часто навіть декілька років та вимагатиме вкладання значних ресурсів, як фінансових, так й інших протягом всього періоду впровадження.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС СТРАТЕГІЙ У ГЛОБАЛЬНОМУ ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1 Стан, проблеми та перспективи розвитку глобального ринку фармацевтичних компаній

Розглянемо стан глобального фармацевтичного ринку. Згідно з інформацією дослідження компанії Grand View Research розмір світового фармацевтичного ринку становив 1 трильйон 646 мільярдів доларів у 2024 році [45]. За даними компанії BioSpace, яка займається дослідженнями у сфері фармацевтики розмір світового фармацевтичного ринку складав 1.7 трильйони доларів у 2024 році [46]. А за даними німецької онлайн платформи Statista, яка спеціалізується на зборі та візуалізації даних дохід глобальної фармацевтичної промисловості у 2023 році склав 1.6 трильйони доларів [47]. З аналізу трьох джерел, можна зробити висновок, що дані в них різняться, хоча і не в значній мірі. Пропонуємо далі проаналізувати інші ринки, щоб сформувати уявлення про те, наскільки великий світовий ринок фармацевтики. Для аналізу пропонуємо взяти два напрямки – перший - це аналіз із схожими галузями та другий - це порівняння з найпопулярнішими ринками.

Розпочнемо з аналізу схожих галузей. Ми переконані, що порівняння з ринком біотехнологій та ринком медичного обладнання було б найбільш доцільним. За даними компанії BioSpace розмір світового ринку біотехнологій складав 1.68 трильйони доларів у 2024 році [48]. А за даними Grand View Research світовий ринок біотехнологій оцінювався у 1.55 трильйони доларів станом на 2023 рік [49].

Стосовно світового ринку медичного обладнання, то розмір такого ринку згідно з даними Biospace у 2024 році складав 640 мільярдів доларів [50]. Відповідно до даних GlobeNewswire розмір світового ринку медичного обладнання оцінювався у 482 мільярди доларів у 2023 році [51].

З проведеного дослідження ми можемо зробити висновок, що світовий фармацевтичний ринок за своїм розміром практично оцінюється так само, як ринок біотехнологій, різниці між цими ринками у розмірі майже немає. Проте якщо проводити порівняння з ринком медичного обладнання, то він більш ніж у 2,5 рази

менший від фармацевтичного ринку. Доволі незвичайно, бо медичне обладнання доволі дороге і чому така велика різниця між розмірами цих ринків невідомо. Ми можемо припустити, що ринок медичного обладнання виник пізніше і тому така різниця.

Ми хотіли б наголосити на тому чому обрали саме ці ринки. По-перше, що на розробку біотехнологій, що на розробку медичного обладнання потрібно дуже багато часу. По-друге, вироби цих ринків потрібно перевірити для того, щоб використовувати. По-третє, всі ці ринки стосуються фармацевтики і потребують інноваційності, яку можна забезпечити у багатьох випадках лише завдяки вкладанню значних фінансових коштів. Ми вирішили обрати саме ці ринки для порівняння через те, що всі вищезазначені характеристики наявні у галузі, дослідження якої ми проводимо [32-44].

Оскільки ми вже пояснили чому саме ці ринки нам підійшли, то пропонуємо порівняти результати цих ринків у 2024 році стосовно 2023 року, щоб зрозуміти динаміку на цих ринках. Ми бачимо зростання, що на світовому фармацевтичному ринку [45-47], дослідження якого ми проводимо, що на світовому ринку біотехнологій [48-49]. Також зростання спостерігається на світовому ринку медичного обладнання відповідно до значення 2024 року у порівнянні з 2023 роком [50-51]. Отже, тенденція у галузі фармацевтики на різних ринках є позитивною.

Крім того, було б доцільно проаналізувати щорічні темпи зростання на цих ринках. Відповідно до даних Grand View Research щорічний темп зростання на світовому фармацевтичному ринку складає 6.12 % і такий темп прогнозується на період з 2025 по 2030 рік [45]. За даними Cervicorn Consulting знайденими на ресурсі компанії BioSpace щорічний темп зростання ринку біотехнологій на період з 2024 року по 2033 рік становитиме 9.18% [48]. Стосовно світового ринку медичного обладнання, то він зростатиме щорічно на 5.8 % на період з 2023 по 2031 рік згідно з інформацією GlobeNewswire [51].

Отже, із знайденої інформації щодо динаміки досліджуваного ринку та схожих ринків ми можемо зрозуміти, що на всіх ринках спостерігається позитивна тенденція до зростання, що може свідчити про загальні позитивні тенденції у всій

фармацевтичній галузі. Крім того, ми можемо сказати, що найкраще зростання спостерігається на ринку біотехнологій, а найнижче на ринку медичного обладнання. З цього ми можемо зробити висновок, що досліджуваний ринок розвивається у межах обраної промисловості доволі непогано, проте не найшвидше. Більше того, ми хочемо наголосити на тому, що світовий ринок біотехнологій, який розвивається швидше, принаймні так прогнозується, тісно пов'язаний з фармацевтичним ринком і тому таке динамічне зростання на цьому ринку буде стимулювати зростання і на фармацевтичному ринку. Також ми впевнені в тому, що всі ці прогнози доволі сумнівні, оскільки під час формування цих прогнозів використовуються вже доступні дані про фактори, але не враховуються майбутні нові фактори, що можуть виникнути на ринку, такі як поява ковід 19 у 2020 році. Звичайно ковід відіграв позитивну роль для фармацевтичної промисловості, проте багато людей загинуло і це дає розуміння про те, що всі ці прогнози потрібно розглядати скептично і дивитися лише на те чи загалом позитивна тенденція, а не на прогнозовані цифри зростання.

Перейдемо до порівняння з популярними ринками. Пропонуємо взяти світові ринки послуг інформаційних технологій, харчової промисловості та космічних технологій. Звичайно порівняння з такими ринками вже буде не таким співставним, як у випадку порівняння схожих ринків, проте таке порівняння може дати нам розуміння, як фармацевтичний ринок розвивається у порівнянні з іншими ринками, тобто, поза межами однієї галузі. Ми підібрали ці ринки по критерію схожості з фармацевтичним ринком. У світових ринків інформаційних технологій та космічних послуг схожість з фармацевтичним ринком полягає в тому, що всі ці ринки потребують інноваційних рішень та захисту авторських прав на розробки. А світовий ринок харчової промисловості ми підібрали за критерієм, що продукти і ліки мають значний вплив на здоров’я людини і часто люди приймають препарати щоденно так само як і їжу. Крім того, у харчовій промисловості теж наявний фактор інноваційності, бо розробляються нові продути, наприклад, без цукру чи без лактози.

Розпочнемо з порівняння фармацевтичного ринку з ринком інформаційних технологій. За даними компанії Grand View Research розмір глобального ринку IT послуг оцінюється у 1.5 трильйони доларів у 2024 році [52]. Щорічний темп зростання який прогнозують на період з 2025 по 2030 рік складає 9.4%. Відповідно до даних цього ж самого джерела у 2023 році дохід створений на глобальному ринку IT індустрії оцінювався у 1.36 трильйони доларів. Якщо ми проведемо розрахунки і поділимо значення за 2024 рік на значення за 2023 рік, то зможемо визначити, що щорічний темп зростання за період з 2023 по 2024 рік становив 10.3 відсотка, що вказує на те, що на період з 2025 року по 2030 на ринку прогнозується менше зростання ніж було до цього.

Перейдемо до порівняння ринку IT послуг із фармацевтичним ринком. Якщо ми беремо для порівняння значення розміру ринку, то фармацевтичний ринок на 146 мільярдів більшим ніж ринок IT послуг у 2024 році. Проте якщо ми розглядаємо темпи зростанння, то у фармацевтичного ринку він значно менший і з інформації зазначеної вище складає 6.12% у той час як в ринку IT послуг 9.4%. Також ми пропонуємо розглянути ще темп зростання фармацевтичного ринку у період з 2023 по 2024 рік. Провівши аналогічний розрахунок ми визначили, що щорічний темп зростання, відповідно до значень Biospace та Statista, становив 6.25%. Тож у фармацевтичного ринку також зберігається тенденція до зменшення щорічного темпу зростання. З цієї інформації ми можемо зробити висновок, що світовий ринок IT технологій розвивається більш швидкими темпами у порівнянні з світовим фармацевтичним ринком, проте за абсолютним значення він все ще менший.

Продовжимо наше дослідження з порівняння фармацевтичного ринку з ринком харчової промисловості. Нам вдалося знайти інформацію на Statista про те, що розмір доходу створеного на ринку харчової промисловості у 2025 році очікується що буде становити 9.43 трильйони доларів [53]. Щорічний темп зростання на цей період очікується, що становитиме 6.41%. Відповідно до знайденої інформації ми можемо сказати, що темпи зростання ринку харчової промисловості трохи більші, ніж у фармацевтичного ринку проте лише незначною

мірою. Саме ж абсолютне значення значно перебільшує абсолютне значення на фармацевтичному ринку, проте це пов'язано більшою мірою з тим, що ринок харчової промисловості налічує багато різних видів продукції. Тож ми можемо зробити висновок, що досліджуваний нами ринок майже аналогічно зростає щороку у порівнянні з ринком харчової промисловості.

І останнім ринком з яким ми порівняємо стане світовий ринок космічних технологій. У 2023 році такий ринок за даними компанії Maximize Market Research, яка займається дослідженнями ринку та наданням консультацій, оцінюється у 433 мільярди доларів [54]. Відповідно до даних компанії Grand View Research у 2024 році світовий ринок космічних технологій оцінюється у 466 мільярдів доларів [55]. Щорічний темп зростання на цьому ринку становить 9.3% на період з 2025 по 2030 рік. Після проведення розрахунку ми визначили, що щорічний темп зростання на період з 2023 по 2024 рік становив 7.6 відсотків. З отриманих даних ми можемо зробити висновок, що темпи зростання очікується, що будуть більшими ніж до 2025 року. У порівнянні з світовим фармацевтичним ринком абсолютне значення світового ринку космічних технологій у 3.5 рази менше, хоча щорічні темпи зростання на ринку космічних технологій більші ніж на фармацевтичному ринку.

Отже, з проведеного дослідження щодо порівняння популярних ринків зі світовим фармацевтичним ринком ми можемо зробити висновок, що у порівнянні із технологічними ринками, чи то з IT чи то з космічними технологіями зберігається тенденція, що абсолютні значення цих ринків є значно меншими у порівнянні з фармацевтичним ринком, проте якщо порівнювати щорічні темпи зростання, то ми бачимо протилежну тенденцію і значення технологічних ринків перевищують значення фармацевтичного ринку. Стосовно порівняння з ринком харчової промисловості, то ми бачимо те, що абсолютне значення на ринку харчової промисловості значно більше, що пов'язано з тим що ринок харчової промисловості включає з себе значно більше видів продукції ніж фармацевтичний. А щодо порівняння щорічних темпів, то вони майже однакові для цих двох ринків. Тож можемо підсумувати, що світовий фармацевтичний ринок складає велику частку з поміж всіх світових ринків завдяки своєму великому абсолютному

значенню і у порівнянні з більш традиційними ринками, такими як ринок харчової промисловості розвивається доволі динамічно, хоча у порівнянні із більш технологічними розвивається більш повільно. Такі результати можуть свідчити про те, що компаніям на світовому фармацевтичному ринку слід більше уваги звертати на розвиток інноваційних технологій у цій сфері, бо поки, що з отриманих даних ми можемо зробити висновок, що технології у фармацевтичному ринку впроваджуються повільніше ніж в інших сферах, проте у нас немає повної впевненості в цьому, оскільки ми проаналізували малу кількість технологічних ринків і думаємо, що краще подивитися ще тенденції, які ми будемо досліджувати далі і можливо наші здогадки зможуть знову підтвердитися.

Далі пропонуємо розглянути динаміку світового фармацевтичного ринку за період з 2018 року по 2030. Ми вже частково почали аналізувати динаміку, але для кращого розуміння ми маємо проглянути більш детально динаміку.

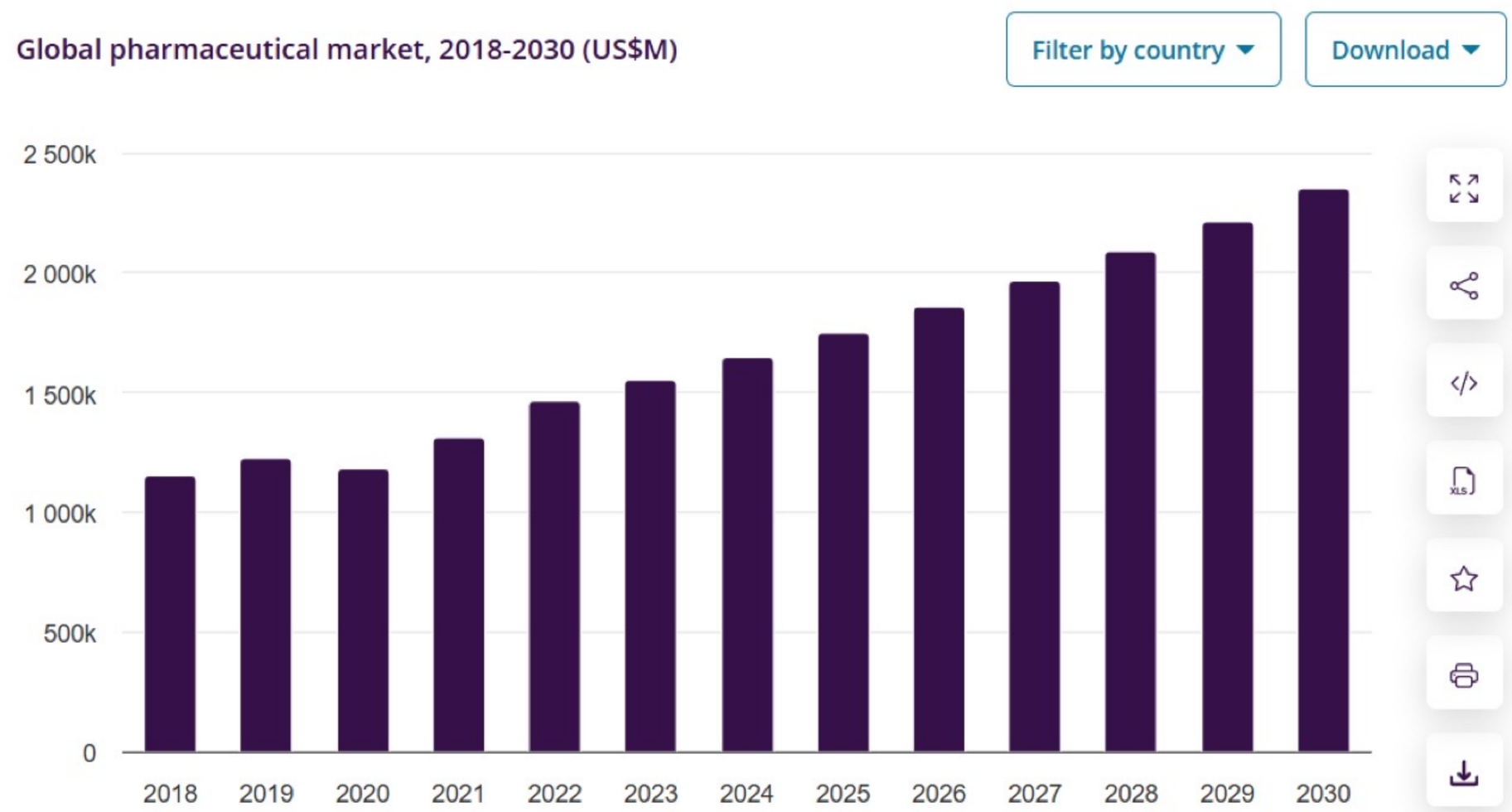

Рисунок 2.1. Розмір світового фармацевтичного ринку з 2018 по 2030 роки у мільйонах доларів. Джерело: створено компанією Grand View Research [56]

На графіку створеному компанією Grand View Research ми можемо побачити, що у 2019 році розмір світового фармацевтичного ринку зріс у порівнянні з 2018 роком. У 2020 році ми бачимо падіння, яке виглядає для аномальним, оскільки завдяки появі ковід 19 фармацевтичний ринок мав би

навпаки зрости через те, що була величезна необхідність у створені вакцини. Ми припускаємо, що така ситуація трапилася через те, що більшість людей не змогли працювати на виробництві ліків, забезпечувати вдалу логістику та продавати товари у аптеці, тому ми можемо навіть на фармацевтичному ринку спостерігати спад у 2020 році, але за рахунок того, що був значний попит на створення вакцини цій сфері вдалося уникнути значного падіння. У 2022 році ми можемо вже спостерігати зростання, що означає те, що фармацевтичним компаніям вдалося адаптуватися відповідно до змін на ринку.

До речі, у 2021 році компаніям вдалося не лише повернутися до значень 2019 року, але і перевершити їх. У 2022 році ми вже можемо бачити, що відбулося зростання і навіть у більшій мірі ніж у період з 2018 по 2019 рік коли ще був доковідний період. За наступні 3 роки ринок кожного року зростав помірно і таке ж помірне зростання прогнозують до 2030 року.

Отже, ми можемо підсумувати що з 2018 по 2019 рік на світовому фармацевтичному ринку спостерігалося помірне зростання, у 2020 році був спад, з 2020 по 2022 спостерігалося більше зростання, а з 2022 по 2024 знову повернення до помірного зростання, в той час як на період з 2024 по 2030 рік прогнозується помірне зростання теж. Тож, ми можемо зробити висновок, що хоча під часу ковіду досліджуваний нами ринок зазнав спаду, проте вже після одного року адаптації фармацевтичний ринок мав можливість розвиватися більшими темпами протягом усіх років боротьби з пандемією і вже після завершення пандемії ринок знову повернувся до помірного зростання, яке було характерним для доковідного періоду.

Така ситуація ще раз свідчить про те, що більшу роль відіграє швидкість адаптації ніж міра кризових умов. Завдяки швидкому та успішному реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі можна вберегти свою компанію незалежно від того, чи сильно впливають на сферу діяльності компанії кризові умови чи ні.

Перейдемо до проблем світового фармацевтичного ринку. Згідно з інформацією цифрової маркетингової компанії Viseren [59] існує 7 проблем з якими стикається світовий фармацевтичний ринок [57].

Першою проблемою є перешкоди у досягненні відповідності нормативним вимогам. Суть цієї проблеми в тому, що уряд кожної країни встановлює свої власні вимоги, яких компанія має дотримуватися, щоб мати можливість поставляти свої товари на ринки інших країн. У США одні регуляторні вимоги, а в Європі інші. В цьому і полягає складність, бо компаніям потрібно підлаштовуватися під вимоги кожного регіону.

Другою проблемою з якою стикається світовий фармацевтичний ринок є дефіцит талантів. За даними джерела дефіцит працівників особливо спостерігається у таких напрямках як наука, технології, інженерія, математика та цифровізація [58]. На практиці все більше людей не хочуть обирати ці напрямки, оскільки їхня праця мало оплачується у цих професіях. Щодо цифровізації, то тут трішки інша проблема і вона постає у тому, що через швидкий розвиток нових технологій люди просто не встигають опановувати нові цифрові професії. Звичайно ми сподіваємося, що ця проблема буде поступово зникати, бо уряди деяких країн вже проводять заходи, щоб заохочувати людей працювати у цих сферах. А для вирішення проблеми дефіциту талантів у сфері цифровізації просто потрібен час, оскільки все більше людей починають опановувати такого виду професії.

Ще однією проблемою є проблема захисту інтелектуальної власності. Ми вже зазначали вище, що існує велика потреба у захисті інтелектуальної власності для фармацевтичних компаній. Проблемою тут постає те, що, по-перше, отримання патенту це доволі довгий і складний процес, по-друге, кожен патент має свій термін дії і його потрібно продовжувати і по-третє, перед патентування ліки мають пройти багато перевірок, що теж займає багато часу.

Крім цього, існує ще три проблеми з якими стикається світовий фармацевтичний ринок. Ці проблеми пов’язані з: управлінням ланцюгом поставок, безпекою даних та опором до змін. На нашу думку, ці проблеми характерні не лише для фармацевтичної індустрії, але і для кожної сфери діяльності. Так чи інакше кожна компанія, на нашу думку, стикалася з проблемами поставок та кібератаками. У сучасному світі це стало звичним, оскільки безліч сфер потерпіли від проблем із доставкою продукції з-за кордону через ковід 19. Зараз можливо ця проблема не є

такою великою як раніше, але для більшості компаній вона зберігається. Також захист даних завжди актуальний для всіх компаній, особливо якщо це велика компанія за викрадення даних якої можна отримати велику суму. Більше того, компанії так само як й індивідууми ставляться скептично до змін, оскільки вони приносять невизначеність. З цієї причини, багато компаній, в тому числі і фармацевтичних, задумуються над тим, як їм потрібно змінюватися у відповідності до нових змін у зовнішньому середовищі.

Останньою проблемою, яку ми розглянемо на цьому ресурсі стане проблема залучення медичних працівників. Згідно з цим джерелом проблема тут постає в тому, що маркетологам, що займаються просуванням медичних товарів не вистачає взаємодії із медичними працівниками. У реальності так і є, оскільки якби б маркетологи розуміли фармакологічні властивості товару, як їх розуміють медики, то вони б могли краще просувати медичні товари. Крім того, ми хочемо ще додати, що складність ще полягає в тому, що існує багато ліків, які виписують за рецептом і тоді, якщо лікар не буде знати про наявність певного препарату, то він і не зможе призначити його пацієнту.

Отже, ми можемо сказати, що світовий фармацевтичний ринок стикається із низкою проблем. Деякі з них характерні не тільки для нього, але і для ринків інших сфер. Ми хотіли б наголосити на тому, що для вирішення деяких проблем, як от дефіцит талантів та проблеми з поставками, ми впевнені що вже проводяться певні заходи. Щодо проблеми із відповідністю нормативним вимогам, то тут вирішення лише одне і це розробка бізнес-стратегій компанії, таким чином, щоб враховувати особливості регуляторних норм кожного регіону окремо. Проблему захисту інтелектуальної власності можна вирішувати за допомогою спрощення процедури, яка буде лише ґрунтуватися на важливих та необхідних моментах, а не на надмірній бюрократичності. Проблеми захисту даних та опору до змін мають схоже вирішення і воно полягає в тому, що потрібно досліджувати інновації, що виникають у зовнішньому середовищі і завдяки цьому компанія не буде стикатися із надмірною невизначеністю та матиме змогу дослідити нові способи захисту даних та впровадити ці передові технології. І наостанок проблему залучення

медичних працівників, ми вважаємо, можна поступово вирішувати тим, що компанії можуть залучати медичних працівників до презентації нових ліків, і, таким чином, пояснювати користувачам чим ці ліки можуть їм допомогти, але краще здійснювати такий підхід лише для ліків, що виписують без рецепту лікаря та ці ліки не мають значних протипоказань, які теж потрібно висвітлити, і наголошувати на тому, що приймати треба суворо за рекомендаціями та інструкцією, а за умови виникнення будь-яких негараздів одразу звернутися до лікаря.

Закінчимо наш аналіз стану фармацевтичного ринку тим, що дослідимо можливості для розвитку світового фармацевтичного ринку. Відповідно до даних компанії GlobeNewsWire основними напрямками розвитку світового фармацевтичного ринку у 2025 році стане зосередження на досліджені та розвитку терапевтичних засобів [60]. Велику увагу приділятимуть саме розвитку терапевтичних засобів для лікування онкології. Крім того, прогнозується, що будуть фокусуватися на імуномодуляторах, проблемі ожиріння та лікуванні центральної нервової системи. Більше того, фармацевтичні компанії будуть впроваджувати нові виробничі технології та інновації для того, щоб зберігати свої позиції на світовому ринку. Також планується розширювати можливості компанії завдяки впровадженню цифрових технологій та штучного інтелекту. І останньою тенденцією для розвитку є те, що фармацевтичні компанії планують розширювати свою діяльність у країнах, що розвиваються.

На нашу думку, всі перспективи для розвитку певних ліків базуються на великому попиті на такі ліки. Наприклад, потреба на ліки, що протидіятимуть різним онкологіям вже давно існує на ринку. Багато людей щороку помирають від онкологій і компанії, що займаються розвитком таких ліків можуть отримати величезні прибутки від реалізації таких ліків. Така ж сама ситуація і з ліками для лікування центральної нервової системи – на них є великий та постійно зростаючий попит. Тож, ми бачимо, що всі перспективи, що стосуються розробки певних видів ліків ґрунтуються на постійному і зростаючому попиті на них. Крім того, передумовою є те, кількість цих хвороб та смертей від них зростає з кожним роком

[61]. І також зростання відбувається через те, що такі хвороби важко лікувати, тому існує потреба постійного покращення ліків, що протидіятимуть цим хворобам. Стосовно важливості постійного впровадження нових технологій та інновацій, то нами вже було зазначено вище те, що впровадження інновацій та нових технологій є необхідною складовою для світового фармацевтичного ринку, бо саме інновації постають особливістю досліджуваного ринку. Більше того, як ми бачимо фармацевтичні компанії планують впроваджувати різні цифрові технології та штучний інтелект, які, на нашу думку, можуть значно спростити рутинні процеси у діяльності компанії та загалом автоматизувати їх, що дозволить компанії зосередитися на важливих моментах у які не можна буде впровадити штучний інтелект і для яких обов'язково потребуватиметься людський фактор. І наостанок на ресурсі вказується про те, що великі фармацевтичні компанії розширюють і планують надалі розширювати діяльність у країнах, що розвиваються. Таке рішення не є незвичайним, тому що коли ми аналізували бізнес-стратегії певних фармацевтичних компаній ми аналізували інформацію, де вони вказують, що вони планують розширення діяльності на ринках країн, що розвиваються. Причиною для такого рішення ми припускаємо може бути те, що ринки таких країн є дуже привабливими і не перенасиченими конкурентами.

2.2 Пріоритети розвитку бізнес-стратегій у діяльності багатонаціональних фармацевтичних компаній

У попередньому підрозділі ми коротко поговорили про напрямки розвитку на 2025 рік і висловили свою думку відносно того чому саме ці напрямки були вибрані для розвитку у досліджуваній індустрії. У цьому ж підрозділі ми детальніше розглянемо тенденції, що спостерігаються на ринку та спробуємо їх впровадити у бізнес-стратегії.

Пропонуємо почати наш аналіз із статті, що стосується пріоритетних напрямків інновацій у корпоративних стратегіях для багатонаціональних

фармацевтичних компаній. Хоча у цій статті розповідається про інновації у корпоративних стратегіях, але ми вважаємо що можемо використати цю інформацію для бізнес-стратегій у межах свого дослідження.

Відповідно до даних цієї статті, авторами якої являються Ярослава Столярчук, Наталія Москалюк, Роман Сімонов, одним із пріоритетних напрямів інновацій є інвестування у сферу R&D [62].

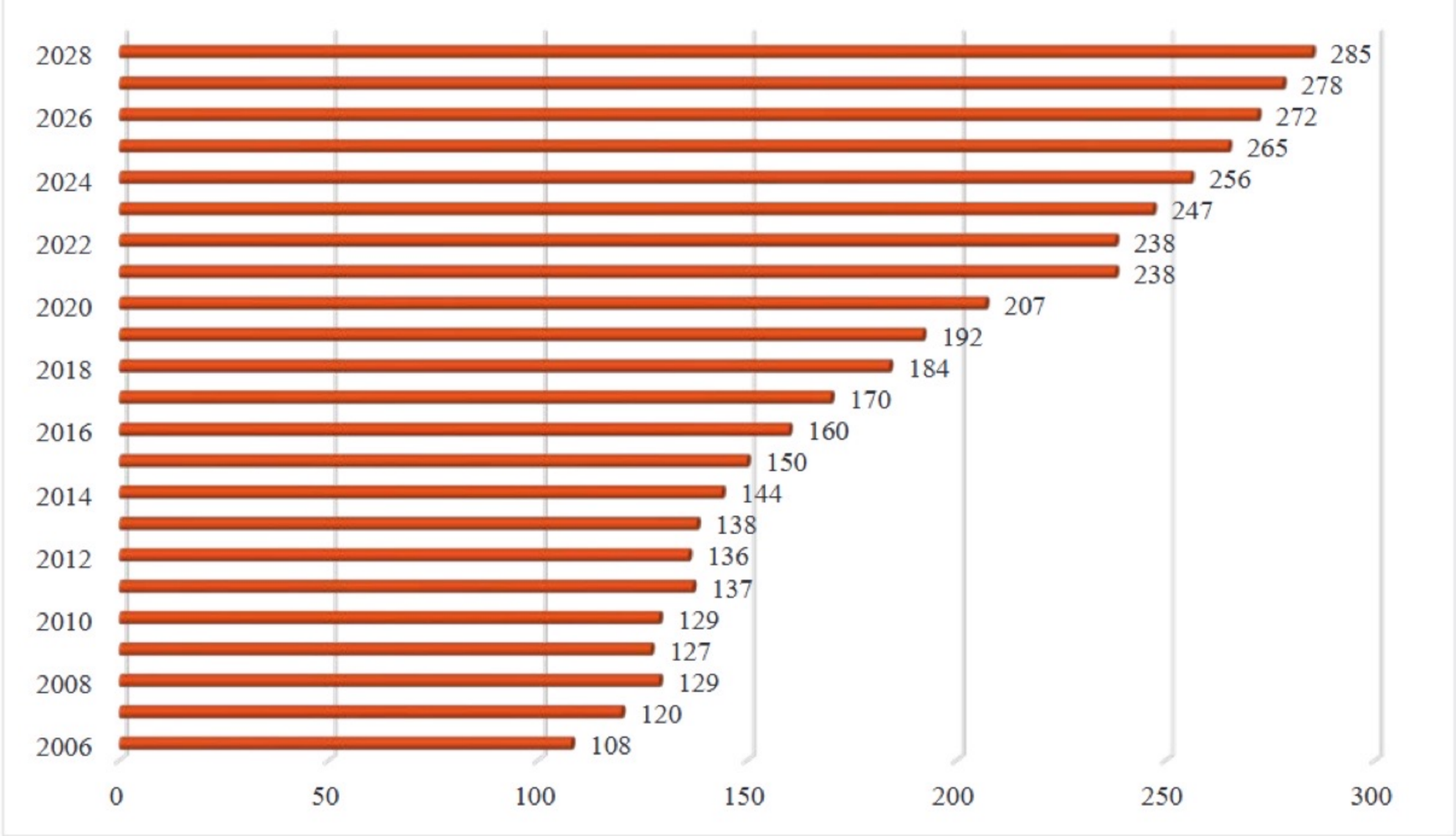

FIGURE 1 Total global spending on pharmaceutical R&D, 2006–2028, billion USD

Рис 2.2 Загальні світові витрати у сферу R&D у фармацевтичній індустрії станом з 2006 по 2028 рік. Джерело: створено авторами статті [62]

Як ми бачимо з графіку на рисунку 2.2 витрати фармацевтичних компаній у сферу R&D поступово зростали кожного року протягом періоду з 2006 по 2024 рік за винятком незначних падінь у 2009 та 2011 роках. Оскільки ми аналізуємо тренди, то нас найбільше цікавить період з 2025 по 2028 рік і на цей період за даними графіку прогнозується, що витрати фармацевтичних компаній у цій сфері зростатимуть з року в рік.

TABLE 1 Total spending on research and development
of the top 10 pharmaceutical corporations in 2018 and 2024 (forecast)

Rank	Company	R&D, billion USD		CAGR, 2018–2024, %	R&D as a% of Prescription Sales	
		2018	2024		2018	2024
1	Johnson&Johnson	8,4	9,9	+2,6	21,8	21,6
2	Roche	9,8	9,9	+0,1	22,0	21,1
3	Merck & Co	7,9	9,2	+2,5	21,2	21,6
4	Novartis	8,2	9,2	+2,0	18,8	18,4
5	Pfizer	8,0	8,9	+1,9	17,6	17,4
6	GlaxoSmithKline	5,0	6,8	+5,3	16,3	17,6
7	Bristol-Myers Squibb	5,1	6,7	+4,5	23,8	22,5
8	Sanofi	6,2	6,7	+1,2	17,7	16,4
9	Eli Lilly	5,0	6,1	+3,4	25,5	23,6
10	AstraZeneca	5,3	5,9	+1,8	25,5	18,2
	Total Top -10	**68,9**	**79,1**	**+2,3**	**20,4**	**19,6**
	Other	110,0	133,9	+3,3	X	X
	Total	**178,9**	**213,0**	**+3,0**	**21,6**	**18,0**

Source: World Preview, 2019

Таблиця 2.1 Загальні витрати у сфері досліджень та розвитку найбільших фармацевтичних компаній у 2018 та 2024 роках. Джерело: World Preview, 2019

Також ми додали таблицю найбільших багатонаціональних фармацевтичних компаній у якій ми можемо побачити, як зростали щорічно витрати на період з 2018 по 2024 рік. Загалом ми бачимо, що зростали витрати доволі помірно у діапазоні від 0.1% до 5.3% із середнім значенням у 3.0%. Отже, ми можемо зробити висновок, що компанії помірно збільшують свої інвестиції у сферу R&D.

Крім цього, ще одним підтвердженням ми можемо навести наш попередній аналіз під час якого ми виявили, що у двох із п’яти компаній у бізнес-стратегії наявні елементи збільшення інвестицій у цей напрямок [34-41]. Отже, першим пріоритетом розвитку бізнес-стратегій буде збільшення інвестицій у сферу досліджень та розвитку.

Наступним пріоритетним напрямком, який згадується у цій статті є об’єднання та поглинання. До речі, при аналізі бізнес-стратегій ми виявили, що у деяких компаній об’єднання та поглинання включені у їхню бізнес-стратегію [34-41]. Тож ми повністю, погоджуємося з авторами цієї статті і вважаємо, що через об’єднання з іншими компаніями компанія може залучити більше фінансових ресурсів для подальшого інвестування у свій розвиток.

Наступним пріоритетом для розвитку бізнес-стратегій багатонаціональних фармацевтичних компаній стане розвиток та впровадження штучного інтелекту.

Штучний інтелект створив нову еру можливостей для всіх галузей. Фармацевтична галузь теж не є виключенням. За даними консалтингової компанії Avenga використання штучного інтелекту дасть змогу багатонаціональним фармацевтичним компаніям збільшити своїх доходи на 25% [63]. Крім того, на сайті цієї компанії також згадується про те, що вже 80% спеціалістів використовують штучний інтелект для дослідження ліків. Більше того, на цьому ресурсі розповідається про те, що штучний інтелект буде збільшувати свою частку у розмірі фармацевтичного ринку на 42.7% щорічно на період з 2024 по 2029 рік, завдяки впровадженню AI у клінічні випробування, дослідження ліків та операційну ефективність. На нашу думку, такий показник надзвичайно великий як для щорічного зростання, але технології мають особливість зростати та розвиватися дуже швидко, особливо враховуючи те, що штучний інтелект буде одразу впроваджуватися у декілька вищезгаданих напрямків. Ми хочемо наголосити на тому, що під час аналізу бізнес-стратегій найбільших фармацевтичних компаній нами не було виявлено у їхніх бізнес-стратегіях елементи зосередження на ШІ. Проте ми вважаємо, що компанії включають штучний інтелект у елемент інновацій.

Ми вирішили проаналізувати чи справді компанії використовують ШІ у своїй роботі, оскільки у їхніх бізнес-стратегіях не було прямої згадки про ШІ. Багатонаціональна фармацевтична компанія Astrazeneca використовує ШІ у напрямку R&D. Вони зазначають, що штучний інтелект дозволяє їм більш швидко розвиватися у напрямку R&D та збільшує ймовірність досягнення успіху [64]. Пропонуємо ще розглянути як компанія Pfizer впроваджує AI у свою роботу. На їхньому офіційному сайті нам вдалося знайти інформацію про те, що ШІ надає змогу компанії швидше та розумніше розробляти клінічні ліки [65]. Ми вважаємо, що під значенням розумніше компанія має на увазі, що завдяки штучному інтелекту вони зосереджуються на найбільш важливих моментах і витрачають час ефективніше. З проведеного аналізу інформації зазначеної на сайтах найбільших фармацевтичних компаній ми можемо зробити висновок, що компанії впроваджують у своїй роботі ШІ лише для дослідження ліків. На нашу думку,

компанії правильно роблять, що впроваджують ШІ і це надає їм значно більше можливостей для розвитку, але їм потрібно подумати над тим, щоб впроваджувати ШІ у їхню операційну діяльність та розвивати впровадження у вже наявних напрямках, бо це може значно підвищити розвиток компанії.

Отже, наступним пріоритетом розвитку бізнес-стратегій багатонаціональних фармацевтичних компаній являється штучний інтелект. Все більше впровадження штучного інтелекту у бізнес-стратегії компанії та як наслідок у її діяльність буде значно підвищувати ефективність компанії та допомагатиме їй швидше розвиватися.

Проте ми хочемо наголосити на тому, що штучний інтелект поки що має деякі недоліки, такі як: проблема конфіденційності даних та вигадування відповідей на питання. Тож компаніям не слід вводити конфіденційну інформацію у відкриті та незахищені сайти штучного інтелекту.

Крім того, інформацію, що була згенерована штучним інтелектом має перевірити експерт і завдяки аналізу цієї інформації впевнитися в тому чи справді ця інформація вірна та чи можна використовувати. Тільки за дотримання таких вимог штучний інтелект буде створювати нові можливості для багатонаціональних фармацевтичних компаній.

Ще одним пріоритетом для розвитку бізнес-стратегій у фармацевтичній галузі ми можемо назвати медичну ініціативу, яка являє собою підхід до лікування, який враховує особливості кожного [63]. Відповідно до інформації знайденої на ресурсі у такий підхід враховуються індивідуальна відмінність генів та стилю життя людини. Ми вважаємо, що ця ініціатива надзвичайно перспективна, проте попит на такий підхід ми переконані, що буде обмеженим.

Однією з причин цьому буде помірна потреба у такому підході. Ми хочемо зазначити, що ця ініціатива виникла завдяки тому, що деяким пацієнтам не підходило лікування, яке застосовувалося лікарями для лікування певної хвороби. Така ситуація траплялася через те, що в них були відмінності у генах чи стилі життя у порівнянні з іншими пацієнтами. З цієї причини лікування було для них не ефективним, а може навіть шкідливим для деяких. Звичайно завдяки цьому підходу

можна буде вилікувати всіх, проте це буде дуже дороговартісно, оскільки потрібно буде провести багато індивідуальних досліджень організму. З цієї причини цей підхід буде набувати актуальності по мірі виникнення подібних випадків та потребуватиме значних вкладень від пацієнтів для того, щоб провести багато досліджень. Крім того, у сучасному світі все більше розвивається персоналізація у багатьох сферах діяльності і люди, які мають високі доходи будуть ставати потенційними споживачами такого підходу навіть, якщо у них не буде протипоказань до звичайних підходів лікування. Використання такого підходу у лікуванні буде надавати їм статусу, який для них є надзвичайно важливим і в той же час забезпечуватиме їх персоналізованим лікування, яке їм точно підходитиме.

Також окремим трендом виокремлюють генеративний штучний інтелект, який може покращити взаємодію з клієнтом та клієнтський досвід [63]. Багатонаціональні фармацевтичні компанії мають включити до своїх бізнес-стратегій цей тренд, оскільки це забезпечить їх ще однією конкурентною перевагою. Передумовою для виникнення такого тренду став розвиток можливостей штучного інтелекту та зростаюча потребу у ефективній медичній комунікації. Багато країн, особливо Європейського Союзу, зараз стикаються з проблемою надмірною бюрократичності. Людям стає все більше потрібно часу для того, щоб записатися на консультацію до лікаря. Штучний інтелект і справді може допомогти у цьому питанні. Проте ми хочемо зосередити увагу на тому, що перед тим, як впроваджувати штучний інтелект у комунікацію з пацієнтами йому треба надати хоча б мінімальне знання відповідей на питання у медичній сфері. І звичайно потрібно наголошувати на тому, що штучний інтелект не може повністю замінити похід до лікаря. Тож ми переконані в тому, що генеративний штучний інтелект може стати допоміжним інструментом у комунікації з пацієнтом та може, наприклад, підказати до якого лікаря потрібно звернутися та надати невеликі рекомендації перед візитом до цього лікаря.

За даними електронного ресурсу IFPMA виділяється 5 трендів у глобальній фармацевтичній галузі за допомогою яких можна підготуватися до майбутніх пандемій та швидше зреагувати на них [66].

Першим на цьому ресурсі зазначають те, що глобальні фармацевтичні компанії мають підтримувати свої інноваційні екосистеми та постійно покращувати їх. Завдяки постійному розвитку цих екосистем можна буде забезпечити швидке реагування на майбутні пандемії. Ми повністю підтримуємо цю складову, оскільки справді чим швидше дослідники зможуть дослідити проблему, тим швидше вони зможуть знайти рішення та подолати хворобу. На практиці ж всі багатонаціональні фармацевтичні компанії, які ми досліджували вище, включають інноваційні дослідження та розробки у свої бізнес-стратегії [34-41]. Більше того, з кожним роком інвестиції у напрямок R&D зростають і в цьому можна впевнитися із вищевказаної інформації. Отже, ми можемо підсумувати, що цю складову багатонаціональні фармацевтичні компанії підтримують у своїх бізнес-стратегіях та збільшують інвестиції у цю складову з року в рік.

Другою складовою на цьому електронному ресурсі вказують забезпечення рівного доступу для всіх верств населення [66]. Ми переконані, що це можливо, проте ця відповідальність має частково стати відповідальністю урядів. Звичайно ж населення, яке має низький дохід не зможе оплатити дорогу вакцину. З цієї причини урядам потрібно буде закупити таку вакцину для них. Уряди можуть домовитися із багатонаціональними фармацевтичними компаніями про оптову закупку ліків для вразливих верств населення. Вакцина буде дорогою, проте, можливо, завдяки оптовій закупці можна буде знизити ціну. У світі вже є декілька організацій, що можуть виступати посередниками між урядами та багатонаціональними фармацевтичними компаніями та сприяти закупівлі ліків. Серед таких організацій: The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria [67], Gavi [68] та UNICEF [69]. Проте на нашу думку їх занадто мало для світового масштабу і через це досі існує велика потреба у ліках для бідних верств населення. У більшості глобальних фармацевтичних компаній бізнес-стратегії яких ми досліджували у бізнес-стратегіях є компонент розширення присутності у країнах, що розвиваються [34-41]. Це позитивно впливатиме на вирішення цієї проблеми. Крім того, на нашу думку багатонаціональні фармацевтичні компанії можуть створити власні центри схожі на організації про які ми згадували та вести

перемовини з урядами про оптовий продаж вакцин. Таким чином, ми вважаємо взаємодія між урядами та багатонаціональними фармацевтичними компаніями буде швидшою, оскільки їхні центри будуть точно знати за яку ціну вони можуть продати свої вакцини оптом та і загалом так можна буде ефективніше організувати перемовини між цими двома сторонами.

Третьою складовою зазначають сприяння виробництву у всьому світі [66]. Ми вже згадували про те, що багатонаціональні фармацевтичні компанії розширюють свою діяльність у країнах, що розвиваються і що це є складовою їх бізнес-стратегій, тож на цьому детально зупинятися не будемо.

Двома останніми складовими, які ми розглянемо стануть підтримка торгівельного середовища з відкритими кордонами та скасуванням торгівельних мит і підтримка зусиль, спрямованих на забезпечення більшої готовності країн до передбачення та реагування на майбутні пандемії [66].

Щодо скасування торгівельних мит, то це завдання більше для урядів країн, проте багатонаціональні фармацевтичні компанії можуть впровадити у свої бізнес-стратегії елемент створення власних центрів про які ми згадували раніше та домовитися з урядами країн про зменшення мит для медичних препаратів, аргументуючи це тим, що це знизить вартість медичних препаратів і уряди зможуть придбати їх дешевше. Крім того, багатонаціональні фармацевтичні компанії можуть розвивати партнерства із різними організаціями і, таким чином, завдяки співпраці можна буде ефективніше розповсюджувати медичні препарати. До речі, при аналізі глобальних фармацевтичних компаній ми з’ясували, що у частини з них у бізнес-стратегіях є елемент подальшого розвитку співпраці [34-41].

Щодо прогнозування на майбутнє, то ми можемо сказати, що для компаній будь-якого сектору діяльності критично важливим є дослідження ринку та зовнішнього середовища загалом. Ми вже зосереджували на цьому увагу у попередньому розділі. На нашу думку, багатонаціональним фармацевтичним компаніям слід додати у свої бізнес-стратегії інвестиції у дослідження ринку та вцілому зовнішнього середовища. Таким чином, ці інвестиції не лише завчасно нададуть компанії інформацію про кризу або ж пандемію, яка може з’явитися, але

і проінформують про нові тенденції на ринку, які за умови швидкого реагування можуть стати величезними можливостями.

Отже, проаналізувавши тренди та пріоритети розвитку ми можемо зробити висновок, що багатонаціональні компанії активно реагують на зміни у глобальному середовищі та впроваджують у свої стратегії інновації. Проте їм слід більше уваги звернути на можливості впровадження штучного інтелекту не лише у сферу R&D, але і в покращення операційної діяльності. Також багатонаціональним фармацевтичним компаніям ми радимо створити власні центри для взаємодії з організаціями та урядами країн, які можуть закуповувати у них їхню продукцію оптово. І на завершення фармацевтичним компаніям слід і надалі розширювати свою діяльність у країнах, що розвиваються та не забувати про можливості, які можна отримати завдяки інвестуванню у традиційні дослідження ринку.

2.3 Напрямки удосконалення наявних бізнес-стратегій та впровадження новітніх у фармацевтичний сектор Глобального ринку та ринку України

Ми вже попередньо проаналізували пріоритети для розвитку бізнес-стратегій багатонаціональних фармацевтичних компаній. У цьому підрозділі ми проаналізуємо бізнес-стратегії українських фармацевтичних компаній, що здійснюють свою діяльність не лише в Україні, але і в інших країнах. Також ми переглянемо чим бізнес-стратегії українських компаній відрізняються від інших. Потім пропонуємо переглянути напрямки вдосконалення для фармацевтичних компаній України та можливо ще додати напрямки удосконалення для глобальних компаній.

Розпочнемо з аналізу бізнес-стратегій фармацевтичних компаній України. Пропонуємо розглянути українську компанію Юрія-Фарм [71]. Згідно з інформацією з офіційного сайту компанії ця компанія здійснює свою діяльність у більш як 30 країнах світу і їхня частка експорту складає близько 25% [76]. Ми можемо сказати з цієї інформації, що ця компанія в основному здійснює свою

діяльність на українському ринку, оскільки її частка експорту складає лише четверту частину.

За визначенням ресурсу European Commission багатонаціональними компаніями вважаються ті компанії, які знаходяться у одній країні, але здійснюють свою діяльність у багатьох [72]. З цього визначення ми можемо зробити висновок, що українська компанія Юрія-Фарм справді є багатонаціональною компанією і ми можемо далі продовжувати аналіз цієї компанії.

На офіційному сайті цієї компанії ми знайшли інформацію про ключові напрямки їхньої діяльності. Ми вважаємо, що саме ці напрямки є складовими їхньої бізнес-стратегії. Вони вказують, що їхніми напрямками є: R&D, виробництво, маркетинг, дистрибуція [73]. Пропонуємо більш детальніше розглянути кожен із цих напрямків. У напрямку R&D вони вказують, що зосереджуються на технологіях та терапевтичних фокусах [74]. У терапевтичні фокуси вони включають дослідження та розробку ліків у таких напрямах як імунологія, інфекційні хвороби, неврологія, вакцини, онкологія, тощо [75]. Ми бачимо, що такі напрямки збігаються з пріоритетом розвитку на глобальному фармацевтичному ринку. Навіть можемо сказати, що на їхньому сайті ми знайшли більше видів у яких проводять дослідження та розробки ніж на офіційних сайтах глобальних фармацевтичних компаній.

Щодо виробництва, то на сайті компанії є інформація про те, що вони мають виробництво у двох країнах Україні та Італії [73]. Також згадується про те, що компанія займає лише 3.3% ринку [73]. Тож компанії слід розвивати свою присутність на інших ринках та створювати нові виробництва у різних країнах світу, щоб пропонувати глобальному користувачу українську продукцію.

Стосовно дистрибуції, то в компанії є власна служба дистрибуції, що допомагає організувати збут медичної продукції більш ефективно [73].

Крім того, у них на сайті зазначена стратегія 2020-2030 у якій прописано, що вони планують увійти в топ 100 світових фармацевтичних компаній і що основою їхньої довгострокової стратегії є міжнародний продукт [73].

Із знайденої інформації ми можемо зробити висновок, що як і глобальні фармацевтичні компанії, так і українська фармацевтична компанія Юрія-Фарм зосереджуються у своїх бізнес-стратегіях на постійному та зростаючому інвестуванні у сферу R&D, розвитку терапевтичних напрямів та розширенні своєї діяльності на світовому ринку. Проте відмінність полягає в тому, що на сайті фармацевтичної компанії Юрія-Фарм ми не знайшли інформації про те, що вони впроваджують штучний інтелект у свою діяльність та про те у яких країнах вони планують здійснювати свою діяльність. На сайтах глобальних фармацевтичних компаній вказано, що вони планують розширювати на ринки країн, що розвиваються. Крім того, в української фармацевтичної компанії не вказано з ким вони співпрацюють, але зазначено те, що вони відкриті до співпраці [70].

Отже, нашими рекомендаціями для бізнес-стратегії української компанії буде подальше інвестування у сферу R&D, зосередження уваги на глобальних пріоритетах у фармацевтичній сфері таких як: впровадження штучного інтелекту у роботу та розвиток партнерств, і зосередження уваги на дослідженні зовнішнього середовища.

Розглянемо ще одну українську фармацевтичну компанію Фармак. Відповідно до даних з їхнього офіційного сайту компанія Фармак постачає продукцію у близько 60 країн світу. Виробництво фармацевтичної продукції здійснюється в Україні у місті Києві та Шостці. Планується відкриття ще одного заводу в Барселоні, який запрацює вже з середини 2025 року [77].

На офіційному сайті компанії вказано те, що компанія інвестувала та продовжуватиме інвестувати значні фінансові кошти у напрямок розробки та розвитку. Крім того, менеджментом компанії зазначається те, що вони планують виходити на ринок США. З цієї причини їхньою метою є узгодження власного виробництва до норм Сполучених Штатів Америки. Більше того, компанія Фармак приділяє багато уваги контролю якості та технологічному оснащенню компанії [78].

Також у жовтні 2024 року на сайті компанії опублікували інформацію про те, що компанія придбала британську групу компаній A&S Group [79]. Крім того, з

початку повномасштабного вторгнення компанією Фармак були придбані маркетингові та фармацевтичні компанії з таких країн як Польша, Чехія та Словаччина [80].

Отже, можемо зробити висновок із вищезазначеної інформації про те, що бізнес-стратегія компанії складається із величезних інвестицій у R&D та розширення на міжнародні ринки. Хочемо зазначити, що компанія активно купує не лише фармацевтичні компанії, але і маркетингові. Стосовно розвитку співробітництва менеджмент компанії не вказує такі напрямки у бізнес-стратегії компанії. Ми переконані, що співробітництво компанії з іншими установами як медичними, так і не медичними наявне проте на ньому не зосереджують увагу як на найближчих планах розвитку компанії. Відносно впровадження штучного інтелекту у діяльність компанії нам не вдалося знайти інформації, проте на сайті компанії є інформація про можливості, які штучний інтелект може надати фармацевтичним компаніям [81]. На нашу думку, компанія досліджує можливості використання штучного інтелекту, проте наразі не впроваджує його у власну діяльність. Нашими рекомендаціями для компанії будуть звернення уваги на можливості впровадження штучного інтелекту у діяльність компанії та розвитку співробітництва як з медичними установами, так і з іншими організаціями.

Крім цього, ми хотіли б розглянути можливості для розвитку фармацевтичної сфери на глобальному ринку. У попередньому підрозділі ми вже проаналізували тенденції для розвитку, проте ми вважаємо, що глобальні тенденцій з різних галузей можна буде впровадити у фармацевтику. Таким чином, ми зможемо доповнити наше дослідження та запропонувати нові тенденції.

Відповідно до інформації компанії Ideas to IT [83] штучний інтелект можна впровадити у діяльність фітнес трекерів та інших пристроїв, що сканують стан здоров’я [82]. Крім цього, на цьому ресурсі зазначається, що завдяки штучному інтелекту можна буде аналізувати інформацію про стан здоров’я пацієнтів, попередньо зібрану у фітнес трекері та синхронізовану у застосунках здоров’я. Таким чином, лікарі зможуть аналізувати поточні проблеми пацієнтів та адаптовувати дози препаратів під поточний стан пацієнтів. Ми вважаємо, цю

перспективу надзвичайно науково доцільною для пацієнтів, що мають хронічні захворювання та постійно приймають різні препарати, щоб підтримувати гарний стан. Багатонаціональним фармацевтичним компаніям слід звернути увагу на цю перспективу та впровадити її у свої бізнес-стратегії. Можливими варіантом, ми вважаємо, може стати розвиток партнерств із виробниками медичного обладнання.

У глобальній сфері логістики існує сучасна тенденція використання технологій блокчейну для відстежування постачань та автоматизації складів [84]. За даними ресурсу Science Direct, що є частиною глобальної аналітичної компанії ElseVier технології блокчейну можуть бути впроваджені у фармацевтичну індустрію [85]. Таке впровадження може допомогти з проблемою фальсифікації фармацевтичних препаратів. Передумовою цьому стало дослідження Організації Охорони Здоров'я під час якого було виявлено, що кожен десятий медичний продукт є фальсифікованим у країнах, що розвиваються [86]. Відповідно до цієї технології виробник має внести всю інформацію про ліки у глобальну базу, потім постачальник буде вносити дані про препарат, що він доставляє і далі дані про препарат вносить вже клієнт, що отримав препарат. Науково обґрунтованим є той факт, що кожен учасник вносить інформацію та може бачити у системі інформацію введену раніше, проте не може змінити її. Таким чином, можна буде швидко ідентифікувати на якому етапі замінили справжні ліки на підроблені. На нашу думку, ця перспектива є актуальною для глобального фармацевтичного ринку і багатонаціональним компаніям слід її впроваджувати адже, таким чином, вони зможуть убезпечити клієнта від отримання підроблених ліків, зберегти свою репутацію та імідж і покращити клієнтський досвід.

Крім цього, існує ще одна тенденція про формування спільнот для обміну досвідом. За даними електронного ресурсу Applied Clinical Trials понад 80% людей, що користуються соціальними мережами шукають інформацію щодо здоров'я [87]. Відповідно до даних ресурсу Haymarket Marketing Communications передумовою для розвитку спільнот у соціальних мережах у яких люди обмінюються досвідом щодо використання ліків став розвиток технологій та збільшення їх використання [88]. Такими глобальними платформами у яких пацієнти діляться своїм досвідом є:

PatiesntsLikeMe, 23andMe та PatientsKnowBest [87]. Проте кількість цих платформ на даний час дуже мала, особливо для глобального масштабу. Збільшення кількості таких платформ та розширення їх діяльності допомогло б фармацевтичним компаніям краще розуміти та досліджувати проблеми своїх пацієнтів.

Отже, після проведеного аналізу ми можемо сказати, що багатонаціональні фармацевтичні компанії, що були засновані в Україні у своїх бізнес-стратегіях зазначають, що вони орієнтовані на розвиток таких елементів як; R&D та розширення діяльності на міжнародні ринки. Українські компанії орієнтуються більше на специфіку галузі та інвестують у необхідні напрямки, щоб підтримувати та розвивати свою діяльність. Ймовірною причиною цьому є, на нашу думку, те, що український фармацевтичний ринок доволі малий і компанії мають обмежені можливості для розвитку, але ринок продовжує розвиватися з початку війни [89]. Вихід на міжнародні ринки українських фармацевтичних компаній став особливо важливим, оскільки завдяки відкриттю нових виробництв та перенесенню своїх центрів досліджень закордон вони можуть убезпечити себе від значних збитків. Ми переконані, що чим більше українські фармацевтичні компанії будуть розвиватися на міжнародному ринку, тим більше вони будуть впроваджувати нові тенденції глобального фармацевтичного ринку у свою діяльність. Передумовою для цього стане збільшення прибутків через розширення діяльності на міжнародному ринку.

Однак суттєвою різницею між українськими та глобальними фармацевтичними компаніями постає те, що українські компанії поки що не збираються впроваджувати можливості штучного інтелекту у свою роботу. Проте, на нашу думку, українським компаніям можна вже починати впроваджувати штучний інтелект у свою діяльність, оскільки це може надати їм конкурентної переваги та допомогти у швидшому розширенні на міжнародних ринках.

Крім цього, як глобальні компанії, так і українські поки що не впроваджують у свою діяльність технології блокчейну та не розвивають спільноти для обміну досвідом, хоча в деяких країнах вони вже є. Ми рекомендуємо фармацевтичним компаніям використовувати ці тенденції, бо саме вони можуть покращити взаємодію між фармацевтичними компаніями та пацієнтами.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження ми можемо зробити такі висновки. Існує багато визначень щодо поняття бізнес-стратегія. Деякі наукові установи пропонують визначення бізнес-стратегії на більш глобальному рівні, поєднуючи її з місією та візією бізнесу, а інші формують рішення бізнес-стратегії на операційному рівні. Відповідно до проаналізованих тверджень ми сформували власне визначення бізнес-стратегії: Бізнес-стратегія – це набір реалістичних та конкретних дій, які компанія встановлює для досягнення своїх бізнес-цілей, формуючи цінність для споживача, щоб отримати прибуток.

Подальший аналіз наукових напрацювань допоміг нам виявити що існує декілька класифікацій щодо типів бізнес-стратегій. У кожному проаналізованому джерелі ми знаходили нові типи і кожна із класифікацій охарактеризувала бізнес-стратегію із свого унікального підходу. Ми вважаємо класифікацію сформовану Інститутом Стратегії найбільш розширеною та повною із поміж всіх інших. Проте хочемо звернути увагу на те, що під час аналізу була виявлена така унікальна бізнес-стратегія як бізнес-стратегія блакитного океану.

Стосовно еволюції бізнес-стратегій, то ми мали можливість розглянути один детальний еволюційний підхід. Завдяки детальному аналізу цього підходу ми дійшли висновку, що поняття бізнес-стратегії з’явилося з 1950 року, як компанії почали своє бюджетне планування. Розвиток та еволюція бізнес-стратегії триває і донині, фокусуючись в основному на процесах спрощення.

В процесі аналізу підходів щодо оцінки ефективності бізнес-стратегій ми виявили науково обґрунтовані 9 кроків для оцінки бізнес-стратегії та декілька інших підходів. Серед цих підходів були такі як: SWOT та PESTEL аналіз, підхід порівняння з найкращими практиками на ринку, підхід вимірювання ефективності, тощо. Крім цього, під час дослідження різних джерел було знайдено сценарний підхід для оцінки бізнес-стратегій, який виділяється з поміж інших своєю унікальністю та доведеним оціночним характером.

Під час аналізу особливостей глобального фармацевтичного ринку та бізнес-стратегій глобальних фармацевтичних компаній ми виявили, що

особливостями бізнес-стратегій багатонаціональних фармацевтичних компаній буде довгостроковість, патентоорієнтованість та використання відтвореної фармацевтичної продукції.

Нами були сформовано висновок про те, що глобальний фармацевтичний ринок складає велику частку у глобальних ринках і розвивається помірними темпами з року в рік. У порівнянні з іншими технологічними ринками глобальний фармацевтичний ринок має менші темпи зростання, проте має більше абсолютне значення.

Пріоритетними напрямками розвитку бізнес-стратегій стали продовження інвестування у напрямок R&D зі збільшенням абсолютного розміру з року в рік та можливості об'єднання та поглинання багатонаціональними фармацевтичними компаніями інших організацій як фармацевтичного, так і не фармацевтичного спрямування. Крім цього, під час проведеного аналізу було виявлено можливості використання штучного інтелекту не тільки в одній сфері діяльності. Клієнтоорієнтовність, забезпечення рівного доступу до ліків для всіх верств населення, зменшення мит та підтримка готовності країн до майбутніх подій, в тому числі і пандемій, також постали пріоритетами у бізнес-стратегіях багатонаціональних фармацевтичних компаній.

Більше того, у межах дипломного дослідження ми провели аналіз українських фармацевтичних компаній, які здійснюють свою діяльність у багатьох зарубіжних країнах і сформували висновок, що напрямками удосконалення бізнес-стратегій для багатонаціональних українських компаній будуть впровадження штучного інтелекту у діяльність компаній та розвиток співробітництва з різними організаціями.

До того ж пріоритетними напрямками удосконалення та розвитку бізнес-стратегій як для українських багатонаціональних компаній, так і для глобальних фармацевтичних компаній є використання технологій блокчейну за допомогою яких буде вирішуватися проблема фальсифікації ліків та створення спільнот для обміну медичним досвідом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Michael E. Porter. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532 (дата звернення: 16.02.2025).
2. Business Cycle. URL: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/business-cycle/ (дата звернення: 16.02.2025).
3. How much does Facebook invest in its own advertising and marketing?. URL: https://www.merca20.com/how-much-does-facebook-invest-in-its-own-advertising-and-marketing/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=how-much-does-facebook-invest-in-its-own-advertising-and-marketing (дата звернення: 16.02.2025).
4. Business Strategy. URL: https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/business-strategy (дата звернення: 16.02.2025).
5. How To Use Porter's 5 Forces: A Strategic Framework to Analyze Markets. URL: https://quantive.com/resources/articles/porters-5-forces (дата звернення: 16.02.2025).
6. Гарвардська Бізнес Школа. What Is Business Strategy & Why Is It Important?. Business Insights. 20.10.2022. URL: https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-business-strategy (дата звернення: 16.02.2025).
7. Stakeholder. URL: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/stakeholder (дата звернення: 16.02.2025).
8. Stakeholders. URL: https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zpdry4j/revision/5 (дата звернення: 16.02.2025).
9. The Strategy Institute. URL: https://www.thestrategyinstitute.org/insights/what-is-business-strategy-definition-importance-levels-and-examples (дата звернення: 18.02.2025).

10. SMART Goals. URL: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/smart-goal/ (дата звернення: 16.02.2025).
11. Aims and objectives of different business types. URL: https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zvb6vk7/revision/1 (дата звернення: 16.02.2025).
12. The Strategy Institute. URL: https://www.thestrategyinstitute.org/insights/discover-types-of-business-strategies-for-your-organization (дата звернення: 20.02.2025).
13. IBM. URL: https://www.ibm.com/think/topics/business-strategy-types (дата звернення: 22.02.2025).
14. Walter and Associates. URL: https://www.walterassociates.co.uk/types-of-business-strategy/ (дата звернення: 22.02.2025).
15. Indeed. URL: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/strategy-types (дата звернення: 22.02.2025).
16. Customer Retention Versus Customer Acquisition. URL: https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2022/12/12/customer-retention-versus-customer-acquisition/ (дата звернення: 22.02.2025).
17. The United Nations. URL: https://ukraine.un.org/uk/sdgs?afd_azwaf_tok=eyJhbGciOiJSUzI1NiJ9.eyJhdWQiOiJ1a3JhaW5lLnVuLm9yZyIsImV4cCI6MTc0M (дата звернення: 22.02.2025).
18. Why You Need Sustainability in Your Business Strategy. URL: https://online.hbs.edu/blog/post/business-sustainability-strategies (дата звернення: 22.02.2025).
19. Strategy Thinking Institute. URL: https://www.strategyskills.com/Articles/Documents/evolution.pdf (дата звернення: 22.02.2025).
20. What is good for General Motors: The contributions and influence of Alfred P. Sloan, Jr. URL: https://www.researchgate.net/publication/263248864_What_is_good_for_Genera

l_Motors_The_contributions_and_influence_of_Alfred_P_Sloan_Jr (дата звернення: 22.02.2025).

21. STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGIC PLANNING AND STRATEGIC THINKING. URL: https://www.researchgate.net/publication/242698739_STRATEGY_STRATEGIC_MANAGEMENT_STRATEGIC_PLANNING_AND_STRATEGIC_THINKING (дата звернення: 26.02.2025).
22. The PIMS program of strategy research. URL: https://www.researchgate.net/publication/222688651_The_PIMS_program_of_strategy_research (дата звернення: 26.02.2025).
23. The role of resource-based theory in strategic management studies: Managerial implications and hints for research. URL: https://www.researchgate.net/publication/259501668_The_role_of_resource-based_theory_in_strategic_management_studies_Managerial_implications_and_hints_for_research (дата звернення: 26.02.2025).
24. The Strategy Institute. Key Steps to Measure the Success of Your Business Strategy. URL: https://www.thestrategyinstitute.org/insights/key-steps-to-measure-the-success-of-your-business-strategy (дата звернення: 26.02.2025).
25. Why Visuals Communicate Better Than Words. URL: ttps://www.smartdraw.com/collaboration/infographic-visuals-communicate-better-words.htm?srsltid=AfmBOoq1cJBiW5zrQNwaKMvEZvtgYiFm3RXbjXH6hQ4-LqkueVIg51E8 (дата звернення: 26.02.2025).
26. LinkedIn. What methods do you use to evaluate the effectiveness of your business strategy?. URL: https://www.linkedin.com/advice/0/what-methods-do-you-use-evaluate-effectiveness-qhevc (дата звернення: 26.02.2025).
27. SWOT Analysis: A Theoretical Review. URL: https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_Analysis_A_Theoretical_Review (дата звернення: 26.02.2025).

28. British Academy. Business Strategy Evaluation: Key Tools and Techniques for Success. URL: https://batdacademy.com/en/post/business-strategy-evaluation-key-tools-and-techniques-for-success (дата звернення: 27.02.2025).
29. PEST Analysis. URL: https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/pest-analysis (дата звернення: 28.02.2025).
30. What is a PESTEL Analysis?. URL: https://libguides.libraries.wsu.edu/c.php?g=294263&p=4358409 (дата звернення: 28.02.2025).
31. ASQ. What is a Balanced Scorecard?. URL: https://asq.org/quality-resources/balanced-scorecard (дата звернення: 27.02.2025).
32. Specifics of Pharmaceutical Industry Marketing. URL: https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2020_Issue_1(13)_86-91.pdf (дата звернення: 02.03.2025).
33. What Management Strategies Can a Pharmaceutical Company Implement to Sustain Innovation?. URL: https://www.researchgate.net/publication/330348100_What_management_strategies_can_a_pharmaceutical_company_implement_to_sustain_innovation (дата звернення: 02.03.2025).
34. AstraZeneca. URL: https://www.astrazeneca.com/our-company.html?%C2%A0 (дата звернення: 02.03.2025).
35. Pfizer’s Core Values of Social Responsibility and Philanthropy. URL: https://www.pfizer.com/about (дата звернення: 02.03.2025).
36. Pfizer URL: https://www.pfizer.com/sites/default/files/investors/financial_reports/annual_reports/2009/ipl-strategy.html (дата звернення: 02.03.2025).
37. Merck. URL: https://www.merckgroup.com/en/company/strategy-and-values.html (дата звернення: 02.03.2025).
38. Largest pharma companies by market cap. URL: https://companiesmarketcap.com/pharmaceuticals/largest-pharmaceutical-companies-by-market-cap/ (дата звернення: 02.03.2025).

39. Lilly. URL: https://investor.lilly.com/news-releases/news-release-details/lilly-highlights-innovation-based-growth-strategy-and-pipeline (дата звернення: 02.03.2025).
40. Our history. URL: https://www.jnj.com/our-heritage (дата звернення: 02.03.2025).
41. Johnson and Johnson. URL: https://www.jnj.com/media-center/press-releases/johnson-johnson-outlines-strategy-to-deliver-above-market-growth-at-2019-pharmaceutical-business-review (дата звернення: 02.03.2025).
42. Transforming AstraZeneca's R&D productivity. URL: https://www.astrazeneca.com/what-science-can-do/topics/disease-understanding/transforming-astrazenecas-rd-productivity.html (дата звернення: 02.03.2025).
43. Lilly Reports First-Quarter 2024 Financial Results and Raises Full-Year Revenue Guidance by $2 Billion, Highlights Pipeline Momentum. URL: https://investor.lilly.com/news-releases/news-release-details/lilly-reports-first-quarter-2024-financial-results-and-raises (дата звернення: 02.03.2025).
44. United States Patent and Trademark Office. URL: https://www.uspto.gov/ (дата звернення: 02.03.2025).
45. Pharmaceutical Market Size, Share & Trends Analysis Report By Molecule Type, By Product, By Type, By Disease, By Age Group, By Route Of Administration, By Distribution Channel, By Region, And Segment Forecasts, 2025 - 2030. URL: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/pharmaceutical-market-report (дата звернення: 02.04.2025).
46. Pharmaceutical Market Size to Surpass USD 2.82 Trillion by 2033. URL: https://www.biospace.com/press-releases/pharmaceutical-market-size-to-surpass-usd-2-82-trillion-by-2033 (дата звернення: 02.04.2025).
47. Global pharmaceutical industry - statistics & facts. URL: https://www.statista.com/topics/1764/global-pharmaceutical-industry/ (дата звернення: 02.04.2025).

48. Biotechnology Market Size to Worth Around USD 3.54 Trillion by 2033. URL: https://www.biospace.com/press-releases/biotechnology-market-size-to-worth-around-usd-3-54-trillion-by-2033 (дата звернення: 02.04.2025).
49. Biotechnology Market Size, Share & Trend Analysis By Technology (Nanobiotechnology, DNA Sequencing, Cell-based Assays), By Application (Health, Bioinformatics), By Region, And Segment Forecasts, 2024 - 2030. URL: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/biotechnology-market (дата звернення: 02.04.2025).
50. Medical Devices Market Size to Hit USD 1,146.95 Bn by 2034. URL: https://www.biospace.com/press-releases/medical-devices-market-size-to-hit-usd-1-146-95-bn-by-2034 (дата звернення: 02.04.2025).
51. Medical Devices Market to Surpass $756.59 Billion by 2031. URL: https://www.globenewswire.com/news-release/2024/10/24/2968615/0/en/Medical-Devices-Market-to-Surpass-756-59-Billion-by-2031-SkyQuest-Technology.html (дата звернення: 02.04.2025).
52. Global It Services Market Size & Outlook, 2024-2030. URL: https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/it-services-market-size/global (дата звернення: 04.04.2025).
53. Statista - Food - Worldwide. URL: https://www.statista.com/outlook/cmo/food/worldwide (дата звернення: 04.04.2025).
54. Space Technology (SpaceTech) Market: Global Industry Analysis and Forecast (2024-2030) Trends, Statistics, Dynamics, Segmentation by Sports, Categories, and Region. URL: https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/space-technology-spacetech-market/215567/ (дата звернення: 04.04.2025).
55. Space Technology Market Size, Share & Trends Analysis Report By Technology (Satellite Systems, Launch Systems, Ground Systems, In Space Infrastructure Systems), By End-use (Commercial, Military), By Application, By Region, And Segment Forecasts, 2025 - 2030. URL:

https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/space-technology-market-report (дата звернення: 04.04.2025).

56. Global Pharmaceutical Market Size & Outlook, 2024-2030. URL: https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/pharmaceuticals-market-size/global (дата звернення: 04.04.2025).
57. TOP Challenges Facing the Pharmaceutical Industry in 2025. URL: https://viseven.com/pharmaceutical-industry-challenges/ (дата звернення: 06.04.2025).
58. What can employers do to combat STEM talent shortages?. URL: https://www.weforum.org/stories/2024/05/what-can-employers-do-to-combat-stem-talent-shortages/ (дата звернення: 04.04.2025).
59. Digital Transformation for Pharma. URL: https://viseven.com/# (дата звернення: 06.04.2025).
60. Pharma-Biotech Market Development Analysis Report 2025: Growth Opportunities Shaped by a Convergence of Scientific Innovation, Regulatory Evolution, and Market Pressures. URL: https://www.globenewswire.com/news-release/2025/04/01/3053316/28124/en/Pharma-Biotech-Market-Development-Analysis-Report-2025-Growth-Opportunities-Shaped-by-a-Convergence-of-Scientific-Innovation-Regulatory-Evolution-and-Market-Pressures.html (дата звернення: 06.04.2025).
61. National Cancer Institute. URL: https://seer.cancer.gov/report_to_nation/ (дата звернення: 04.04.2025).
62. PRIORITY AREAS OF INNOVATION IN CORPORATE STRATEGIES OF MULTINATIONAL PHARMACEUTICAL COMPANIES IN GLOBAL COORDINATES. URL: http://baltijapublishing.lv/index.php/econedu/article/view/2104/2109 (дата звернення: 06.04.2025).
63. Pharmaceutical industry trends 2025: What the future holds. URL: https://www.avenga.com/magazine/pharmaceutical-industry-trends/?region=ua (дата звернення: 06.04.2025).

64. Data Science & Artificial Intelligence: Unlocking new science insights. URL: https://www.astrazeneca.com/r-d/data-science-and-ai.html (дата звернення: 06.04.2025).
65. Artificial Intelligence: On a mission to Make Clinical Drug Development Faster and Smarter. URL: https://www.pfizer.com/news/articles/artificial_intelligence_on_a_mission_to_make_clinical_drug_development_faster_and_smarter (дата звернення: 06.04.2025).
66. Pharma recommends five priorities for future pandemic preparedness and response. URL: https://www.ifpma.org/news/pharma-five-priorities-ppr/ (дата звернення: 07.04.2025).
67. About the Global Fund. URL: https://www.theglobalfund.org/en/about-the-global-fund/ (дата звернення: 07.04.2025).
68. About our Alliance. URL: https://www.gavi.org/our-alliance/about (дата звернення: 08.04.2025).
69. Who we are. URL: https://www.unicef.org/who-we-are (дата звернення: 08.04.2025).
70. R&D Business development. URL: https://www.uf.ua/rd-style/partnerstva-kolaboratsiyi/ (дата звернення: 08.04.2025).
71. ЮРіЯ-ФАРМ-Про компанію. URL: https://www.uf.ua/pro-kompaniyu/ (дата звернення: 08.04.2025).
72. Multinational enterprise. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Multinational_enterprise_(MNE) (дата звернення: 08.04.2025).
73. ЮРіЯ-ФАРМ. URL: https://www.uf.ua/pro-kompaniyu/ (дата звернення: 08.04.2025).
74. ЮРіЯ-ФАРМ-R&D HUB. URL: https://www.uf.ua/rd-style/ (дата звернення: 08.04.2025).
75. ЮРіЯ-ФАРМ-ТЕРАПЕВТИЧНІ ФОКУСИ. URL: https://www.uf.ua/rd-style/terapevtychni-fokusy/ (дата звернення: 08.04.2025).

76. ЮРіЯ-ФАРМ-Історія. URL: https://www.uf.ua/pro-kompaniyu/istoriya/ (дата звернення: 08.04.2025).
77. Про компанію. URL: https://farmak.ua/about/ (дата звернення: 10.04.2025).
78. Стратегія лідера. URL: https://farmak.ua/publication/strategiya-lidera/ (дата звернення: 10.04.2025).
79. Farmak International придбав британську групу компаній A&S Pharma Holdings Ltd.. URL: https://farmak.ua/news/farmak-international-pridbav-britansku-grupu-kompanij-as-pharma-holdings-ltd/ (дата звернення: 10.04.2025).
80. Міжнародний офіс «Фармак» купив польську компанію Symphar. URL: https://farmak.ua/news/mizhnarodnij-ofis-farmak-kupue-polsku-kompaniyu-symphar/ (дата звернення: 10.04.2025).
81. Дороги назад немає: Як ковід і штучний інтелект змінили фармацевтичну галузь. URL: https://farmak.ua/publication/dorogi-nazad-nemae-yak-kovid-i-shtuchnij-intelekt-zminili-farmaczevtichnu-galuz/ (дата звернення: 12.04.2025).
82. AI in Wearable Health Tech: Revolutionizing the Future of Healthcare. URL: https://www.ideas2it.com/blogs/ai-and-wearable-health-tech (дата звернення: 12.04.2025).
83. The cognitive power of solutioning and silicon valley-style engineering foundation to rapidly transition from Idea to Tech.. URL: https://www.ideas2it.com/ (дата звернення: 12.04.2025).
84. What is blockchain?. URL: https://www.ibm.com/think/topics/blockchain (дата звернення: 12.04.2025).
85. Blockchain based solution for secure information sharing in pharma supply chain management. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024163049 (дата звернення: 12.04.2025).
86. 1 in 10 medical products in developing countries is substandard or falsified. URL: https://www.who.int/news/item/28-11-2017-1-in-10-medical-products-in-developing-countries-is-substandard-or-falsified (дата звернення: 12.04.2025).

87. How Social Media is Transforming Pharma and Healthcare. URL: https://www.appliedclinicaltrialsonline.com/view/how-social-media-transforming-pharma-and-healthcare (дата звернення: 14.04.2025).
88. Tight-knit patient communities open their doors to pharma. URL: https://www.mmm-online.com/features/tight-knit-patient-communities-open-doors-to-pharma/ (дата звернення: 14.04.2025).
89. Despite Russia's full-scale invasion, Ukrainian pharmaceutical companies remain active in developing new drug formulas and securing patents for the production of medicines. Since the start of the war, Darnytsia has registered and launched 44 new medicines on the Ukrainian market.. URL: https://english.nv.ua/business/ukraine-s-darnytsia-launches-44-new-drugs-during-war-expanding-treatment-options-amid-invasion-50515038.html (дата звернення: 14.04.2025).

Дата звіту 6/2/2025
Дата редагування ---

Звіт не був оцінений

Звіт подібності

метадані

Назва організації
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU
Заголовок
Бізнес-стратегії багатонаціональних фармацевтичних компаній на глобальних ринках

Автор
Потеребух Діана Миколаївна
Науковий керівник / Експерт
Іринчина І.Б.

підрозділ
кафедра міжнародної торгівлі і маркетингу

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.

0.11% (0.11%) КП 1	0.00% (0.00%) КП 2	0.29% (0.29%) КЦ
25	**15918**	**115720**
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2	Кількість слів	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 конвертації 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	ß	3
Інтервали	A→	0
Мікропробіли		3
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	0

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://dglib.nubip.edu.ua/bitstreams/e36fde93-f75e-41f7-b507-fd7991794cf8/download	11 0.07 %
2	Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства [redacted] 8/9/2024 Sumy National Agrarian University (SNAU)	7 0.04 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

з домашньої бази даних (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

з програми обміну базами даних (0.04 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства [redacted] 8/9/2024 Sumy National Agrarian University (SNAU)	7 (1) 0.04 %

з Інтернету (0.07 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://dglib.nubip.edu.ua/bitstreams/e36fde93-f75e-41f7-b507-fd7991794cf8/download	11 (1) 0.07 %

Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)