НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Фінансово-економічний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма
«Міжнародний менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ: ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ В ІНТЕРЕСАХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студент ІІ курсу групи М-20.07 _____ Крохмаль Олексій Олександрович

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Т.С. Луньова

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2026

StrikePlagiarism.com

Звіт не був оцінений

Звіт подібності

Метадані

Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

Заголовок
Магістерська_Крохмаль

Автор	Науковий керівник / Експерт
---	**Луньова Т.С.**

Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
18833	**153268**	**12/24/2025**	---	**332969800**

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.



18833
Кількість слів



153268
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	в	19
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	¶	0
Білі знаки	␣	0
Парафрази (SmartMarks)	a	60

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
Фінансово-економічний факультет
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь - ***магістр***
Галузь знань - ***07 «Управління і адміністрування»***
Спеціальність – ***073 «Менеджмент»***
Освітньо-професійна програма – ***«Міжнародний менеджмент»***

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління
_____д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
“____” _____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Крохмаля Олексія Олександровича

1. Тема роботи: «ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ: ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ В ІНТЕРЕСАХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»

керівник роботи: к.е.н. Луньова Т.С.

затверджені наказом НАСОА від “24” вересня 2025 року № 312

2. Строк подання студентом роботи: 12 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань аналізу зовнішнього середовища підприємства, офіційні матеріали регуляторного органу Мексики у сфері охорони здоров’я COFEPRIS, статистичні та аналітичні дані відкритих джерел, а також матеріали фінансової звітності досліджуваного підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): охарактеризувати зміст, форми та сучасні тенденції розвитку міжнародного бізнесу; дослідити сутність та структуру зовнішнього середовища міжнародного бізнесу; розкрити основні підходи та інструменти аналізу зовнішнього середовища міжнародного бізнесу; надати загальну характеристику АТ «Фармак» та здійснити діагностику його фінансового стану; провести аналіз макросередовища фармацевтичного ринку Мексики як потенційного напряму розвитку міжнародного бізнесу АТ «Фармак»; здійснити оцінку мікросередовища та конкурентного оточення компанії на фармацевтичному ринку Мексики; обгрунтувати застосування адаптивного підходу в системі стратегічного управління АТ «Фармак»; розробити рекомендації щодо відкриття офіційного представництва АТ «Фармак» в Мексиці; обгрунтувати економічну ефективність запропонованих управлінських рішень.

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи магістра.

6. Дата видачі завдання_____

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи магістра	04.10.2025-07.10.2025
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи магістра	08.10.2025-15.10.2025
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи магістра	16.10.2025-06.11.2025
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи магістра	07.11.2025-28.11.2025
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи магістра	29.11.2025-27.12.2025
6.	Оформлення вступу і висновків	28.12.2025-04.01.2025
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи магістра	05.01.2025-11.01.2026
8.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	12.01.2026
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра	13.01.2026-18.01.2026
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи магістра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи магістра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.01.2026-23.01.2026

Студент _____ **О.О. Крохмаль**
(підпис)

Керівник роботи_____ **Т.С. Луньова**
(підпис)

РЕФЕРАТ

Крохмаль О.О. «Зовнішнє середовище міжнародного бізнесу: практичний аналіз в інтересах управлінських рішень»

У роботі розглянуті теоретичні та практичні аспекти аналізу зовнішнього середовища міжнародного бізнесу. Зокрема:

– у *розділі І* охарактеризовано зміст, форми та сучасні тенденції розвитку міжнародного бізнесу; досліджено сутність та структуру зовнішнього середовища міжнародного бізнесу; розкрито основні підходи та інструменти аналізу зовнішнього середовища міжнародного бізнесу;

– у *розділі ІІ* надано загальну характеристику АТ «Фармак» та здійснено діагностику його фінансового стану; проведено аналіз макросередовища фармацевтичного ринку Мексики як потенційного напряму розвитку міжнародного бізнесу АТ «Фармак»; здійснено оцінку мікросередовища та конкурентного оточення компанії на фармацевтичному ринку Мексики;

– у *розділі ІІІ* обгрунтовано застосування адаптивного підходу в системі стратегічного управління АТ «Фармак»; розроблено рекомендації щодо відкриття офіційного представництва АТ «Фармак» в Мексиці; розраховано економічну ефективність запропонованих управлінських рішень.

Ключові слова*:* міжнародний бізнес, зовнішнє середовище, фармацевтичний ринок, PEST-аналіз, ринкові можливості, ринкові загрози, SWOT-аналіз, управлінські рішення.

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ 6
1.1. Міжнародний бізнес: зміст, форми та сучасні тенденції розвитку 6
1.2. Сутність, структура та характеристика зовнішнього середовища міжнародного бізнесу 16
1.3. Основні підходи та інструменти аналізу зовнішнього середовища міжнародного бізнесу 22
Висновки до розділу 1 28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА АТ «ФАРМАК» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ. 30
2.1. Загальна характеристика компанії та оцінка її фінансового стану 30
2.2. Аналіз макросередовища фармацевтичного ринку Мексики як потенційного напряму розвитку міжнародного бізнесу АТ «Фармак» 41
2.3. Оцінка мікросередовища та конкурентного оточення АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку Мексики 49
Висновки до розділу 2 58
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ АТ «ФАРМАК» 61
3.1. Застосування адаптивного підходу в системі стратегічного управління АТ «Фармак» 61
3.2. Рекомендації щодо відкриття офіційного представництва АТ «Фармак» в Мексиці 70
3.3. Обгрунтування економічної ефективності запропонованих управлінських рішень 77
Висновки до розділу 3 82
ВИСНОВКИ 84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 88
ДОДАТКИ 97

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження зовнішнього середовища міжнародного бізнесу зумовлена сучасними викликами глобальної економіки, зокрема змінами в умовах функціонування підприємств на міжнародних ринках. Складне та мінливе зовнішнє середовище істотно впливає на ефективність управлінських рішень компаній, що потребує постійного дослідження його стану.

Важливим чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності на зовнішньому ринку є здатність підприємства постійно аналізувати фактори зовнішнього середовища, своєчасно ідентифікувати можливості та ризики, а також інтегрувати отримані знання в управлінські процеси. Практичний аналіз зовнішнього середовища дозволяє ефективно обґрунтувати управлінські рішення, адаптувати маркетингові, фінансові та операційні стратегії до реалій міжнародного ринку, що особливо важливо для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Отже, дослідження зовнішнього середовища міжнародного бізнесу є актуальним і необхідним з огляду на сучасні умови діяльності суб'єктів господарювання, потребу підвищення якості управлінських рішень та забезпечення їх відповідності вимогам глобального ринкового середовища.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є здійснення практичного аналізу зовнішнього середовища АТ «Фармак» на міжнародному ринку та обгрунтування управлінських рішень за результатами проведеного аналізу.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність вирішення таких *завдань:*

– охарактеризувати зміст, форми та сучасні тенденції розвитку міжнародного бізнесу;

– дослідити сутність та структуру зовнішнього середовища міжнародного бізнесу;

– розкрити основні підходи та інструменти аналізу зовнішнього середовища міжнародного бізнесу;

– надати загальну характеристику АТ «Фармак» та здійснити діагностику його фінансового стану;

– провести аналіз макросередовища фармацевтичного ринку Мексики як потенційного напряму розвитку міжнародного бізнесу АТ «Фармак»;

– здійснити оцінку мікросередовища та конкурентного оточення компанії на фармацевтичному ринку Мексики;

– обгрунтувати застосування адаптивного підходу в системі стратегічного управління АТ «Фармак»;

– розробити рекомендації щодо відкриття офіційного представництва АТ «Фармак» в Мексиці;

– розрахувати економічну ефективність запропонованих управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування та розвитку АТ «Фармак» у міжнародному бізнес-середовищі.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні засади аналізу факторів зовнішнього середовища міжнародного бізнесу, що впливають на управлінські рішення підприємства.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи магістра використані такі методи: аналізу та синтезу – для систематизації теоретичних підходів до вивчення зовнішнього середовища міжнародного бізнесу та узагальнення факторів, що впливають на прийняття управлінських рішень; методи стратегічного аналізу (PEST-аналіз, SWOT-аналіз) – для оцінки впливу макросередовища та ринкових чинників на діяльність АТ «Фармак» на міжнародних ринках; економіко-статистичні методи – для аналізу фінансового стану компанії; метод експертних оцінок – для обґрунтування управлінських рішень за результатами проведеного аналізу; метод узагальнення та абстрактно-логічний метод – для формування висновків та рекомендацій роботи.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань аналізу зовнішнього середовища підприємства, офіційні матеріали та нормативно-правові документи регуляторного органу Мексики у сфері охорони здоров'я COFEPRIS, статистичні та аналітичні дані відкритих джерел, а також матеріали фінансової звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад аналізу зовнішнього середовища міжнародного бізнесу, зокрема в уточненні сутності поняття «зовнішнє середовище міжнародного бізнесу» та розробленні рекомендацій щодо обгрунтування управлінських рішень підприємства за результатами проведеного аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та методичні положення кваліфікаційної роботи доведені до рівня практичних рекомендацій та можуть бути використані фармацевтичними компаніями при дослідженні зовнішнього середовища міжнародного бізнесу.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження пройшли апробацію на XII Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (м. Київ, НАСОА).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 87 сторінок. Робота містить 18 рисунків, 21 таблицю та 2 додатки. Перелік використаних джерел налічує 85 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Міжнародний бізнес: зміст, форми та сучасні тенденції розвитку

Невід'ємною складовою глобальної економіки є міжнародний бізнес. Для розуміння змісту цього поняття, дослідимо спершу значення терміну «бізнес». В. М. Марченко трактує його як «будь-яку традиційну діяльність, результатом якої є отримання прибутку або іншої вигоди для власника» [23, с. 15]. На думку В. В. Рєзнікової та І. М. Кравець, бізнес – це «організація та безпосереднє здійснення господарської діяльності на основі власності з метою досягнення економічних і соціальних результатів, одержання прибутку» [36, с. 32]. В. О. Козловський зазначає, що бізнес – це «система ділових відносин між суб'єктами, які реалізують свої економічні інтереси шляхом укладання взаємовигідних угод» [20, с. 9].

Після узагальнення підходів до трактування поняття «бізнес» перейдемо до визначення його міжнародного виміру. Прикметник «міжнародний» вказує на те, що діяльність виходить за межі однієї країни й здійснюється між суб'єктами різних національних економік.

У науковій літературі існує низка підходів до визначення поняття «міжнародний бізнес». Зокрема, І. М. Камарчук та Є. В. Савка визначають міжнародний бізнес «як ділову взаємодію підприємств різних форм власності або їх підрозділів, що знаходяться в різних країнах, головною метою яких є одержання прибутку за рахунок вигод і переваг міжнародних операцій» [19, с. 122].

Аналогічне визначення міжнародному бізнесу дає М. Ю. Разінькова, трактуючи його як взаємодію «організацій різних форм власності або підрозділів компанії, які знаходяться в різних державах, мета яких отримати

дохід саме за рахунок переважної вигоди міжнародних операцій у сфері ділових відносин» [34, с. 94].

А. В. Доронін вважає, що міжнародний бізнес – це «форма взаємодії суб'єктів міжнародної економічної діяльності, що спрямована на отримання вигоди від транскордонного співробітництва» [18, с. 44].

Міжнародний бізнес виступає складною багаторівневою системою економічних відносин, у межах якої компанії виходять за межі національних ринків, адаптують свої бізнес-моделі до глобального середовища та формують нові підходи до конкурентної боротьби. Розуміння його теоретичних основ є передумовою для ефективного аналізу зовнішнього середовища та побудови стратегій міжнародної діяльності підприємства.

Крім отримання вигоди суб'єктом міжнародного підприємництва, міжнародний бізнес у глобальній економіці виконує важливі функції (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Функції міжнародного бізнесу

Джерело: складено за [13; 31; 33]

Отже, результатом функціонування міжнародного бізнесу у глобальній економіці є рух факторів виробництва, створення та розповсюдження інновацій, формування транснаціональних корпорацій, участь у створенні валового національного продукту кожної країни, суб'єкти господарювання якої беруть участь у міжнародному бізнесі.

Міжнародний бізнес здійснюється у різних формах, основними з них є такі:

– міжнародна торгівля (прямий та непрямий експорт, імпорт);

– міжнародне виробництво, яке здійснюють транснаціональні та багатонаціональні корпорації через дочірні підприємства;

– спільна підприємницька діяльність (ліцензування, франчайзинг, управлінський контракт, спільні підприємства).

Найпоширенішою формою міжнародного бізнесу є міжнародна торгівля, тобто експорт та імпорт товарів і послуг. Розрізняють прямий та непрямий експорт. Перший різновид експорту означає, що реалізацію товарів на зовнішньому ринку здійснює сам виробник, а другий різновид передбачає торгівлю товарами та послугами через посередників.

Міжнародне виробництво у формі прямих іноземних інвестицій здійснюється транснаціональними корпораціями (ТНК), які сьогодні «контролюють майже половину світового промислового виробництва» [10, с. 17]. З метою розширення своєї присутності на міжнародних ринках та скорочення логістичних витрат ТНК створюють або купують виробничі підрозділи в різних країнах та регіонах. Для фармацевтичних ТНК характерним є формування глобальних ланцюгів створення вартості. Цей підхід полягає в тому, що окремі етапи виробничого циклу (розробка лікарського засобу, виробництво, фасування та дистрибуція) здійснюються в різних країнах, що дає змогу підвищувати ефективність виробничих процесів та швидко реагувати на зміни попиту на ринках.

Спільна підприємницька діяльність (СПД) на міжнародному ринку полягає в об'єднанні підприємств різних країн для створення місцевого

підприємства, при цьому його співвласники разом володіють активами, несуть ризики та розпоряджаються його прибутком. Перевагами СПД є доступ до нових ринків, обмін технологіями та управлінським досвідом. Практика показала ефективність таких видів спільної підприємницької діяльності, як ліцензування; підрядне виробництво, управління за контрактом; спільні підприємства (рис. 1.2).

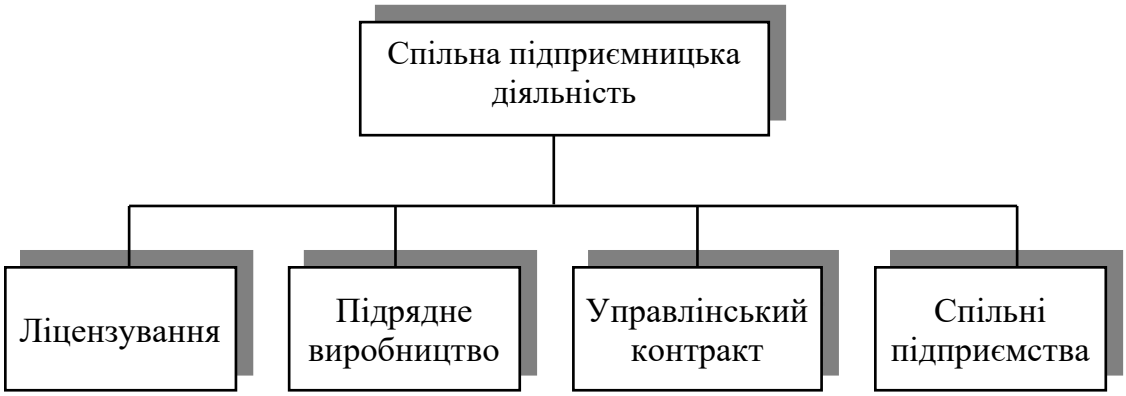


Рис. 1.2. Види спільної підприємницької діяльності на міжнародному ринку

Джерело: складено за [6; 57]

За умов використання ліцензування на зарубіжному ринку компанія-ліцензіар укладає контракт із партнером і надає йому право користування торговельною маркою, патентом або своєю технологією, отримуючи від партнера ліцензійну винагороду, роялті або участь у розподілі прибутку.

Особливою формою ліцензування є франчайзинг – «система комерційних відносин, коли власник бренду або товарного знаку (франчайзер) надає право і дозвіл іншій стороні (франчайзі) на ведення підприємницької діяльності під своїм брендом; зручний спосіб виходу на закордонний ринок, за якого фірма стає елементом великої корпорації з відомим товарним знаком, логотипом, визнаним рівнем менеджменту, ексклюзивною технологією та обладнанням, якісною продукцією і високим рівнем обслуговування» [6, с. 216; 219].

Для франчайзера ця форма розширення бізнесу має низку переваг, які

полягають у можливості швидко та ефективно розширювати масштаби діяльності, виходити на нові ринки, залучати більшу кількість клієнтів, отримувати певні фінансові вигоди у вигляді плати за франшизу та роялті. Водночас франчайзер стикається і з низкою ризиків: він може втратити контроль над своїм брендом, може відбутися витік конфіденційної інформації, передача рецептів чи технологій конкурентам.

Обсяг глобального ринку франшиз у 2023 р. становив 121,36 млрд дол. США, до 2032 року прогнозується, що ринок досягне 279,91 млрд дол. при середньорічному темпі зростання 9,73% протягом прогнозованого періоду [70].

За кількістю франшиз на світовому ринку франчайзингу лідирують США (рис. 1.3).

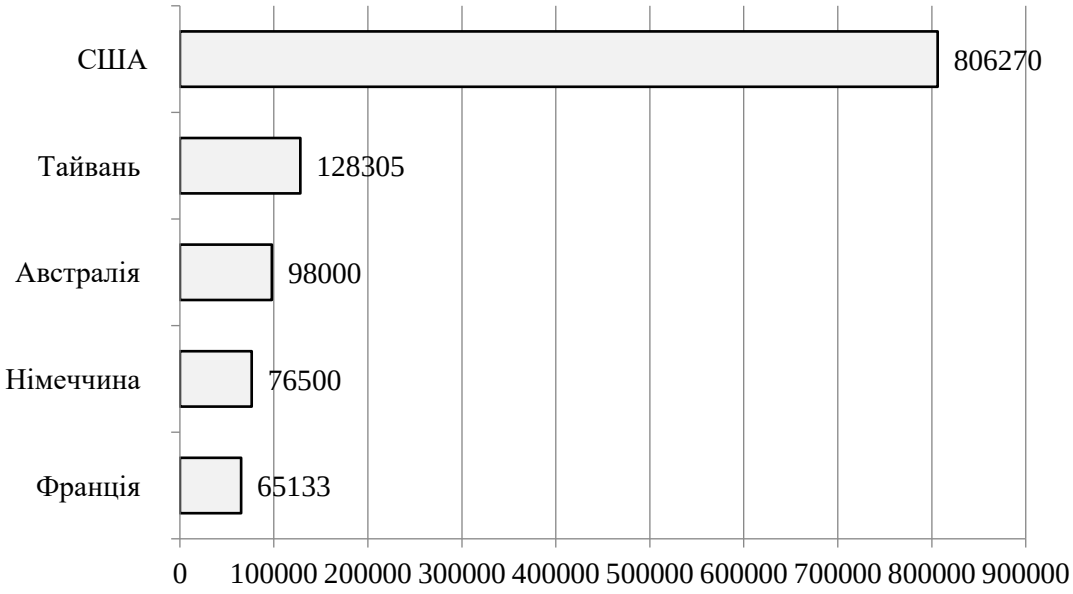


Рис. 1.3. Країни-лідери на світовому ринку за кількістю франчайзингових компаній, одиниць

Джерело: побудовано за [83]

США – це лідер світової галузі франчайзингу, за станом на початок 2024 р. в країні налічувалось більше 800 тис. франчайзингових компаній.

Другу позицію у цьому рейтингу займає Тайвань (128,3 тис.

франчайзингових компаній). Для Тайваню характерна висока концентрація франшиз у різних галузях, включаючи ресторанний бізнес, торгівлю, агентства нерухомості, мовні школи, перукарні. Ринок франчайзингу охоплює близько 180 галузей промисловості.

На третій позиції у рейтингу країн-лідерів за кількістю франчайзингових компаній на світовому ринку знаходиться Австралія (98 тис. франчайзингових компаній). За висновками експертів, Австралія має більше франчайзингових точок на душу населення, ніж будь-яка інша країна. На ринку країни домінують національні франшизи, американські бренди становлять лише 3-5% ринку [67].

На сьогодні на світовому ринку франчайзингу налічується біля 4 млн франчайзингових установ [70]. У табл. 1.1 наведено ТОП-10 компаній-лідерів на світовому ринку франчайзингу.

Таблиця 1.1

ТОП-10 компаній-лідерів на світовому ринку франчайзингу за версією Entrepreneur

Назва компанії	Сфера діяльності	Кількість франчайзин-гових точок у 2024 р.	Початко-вий внесок, тис. дол.	Розмір роялті, %
1	2	3	4	5
1. Taco Bell	Громадське харчування (мексиканська кухня)	8565	25-45	5,5
2. Jersey Mike`s Subs	Громадське харчування (сирні стейки)	2861	18,5	6,5
3.Popeyes Louisiana Kitchen	Громадське харчування (курка, морепродукти, печиво)	4796	50,0	5,0
4. The UPS Store	Сфера послуг (доставка, пакування, друк, нотаріальні послуги)	5693	10-30	5,0
5. Ace Hardware	Непродовольчий ритейл (буді-вельні та побутові магазини)	5965	5,0	-
6. Dunkin`	Громадське харчування (кава, пончики, випічка)	13790	40-90	5,9

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5
7.Culver`s	Громадське харчування (заморожений заварний крем, фірмові бургери)	978	55,0	4,0
8. Hampton by Hilton	Сфера послуг (готелі)	3040	100,0	6,0
9. Arby`s	Громадське харчування (сендвічі, картопля фрі)	3613	0-37,5	4,0
10. Kumon	Освітні послуги	25418	2,0	36-40 дол./міс.

Джерело: складено за [83]

У цьому рейтингу лідирує компанія Taco Bell – найбільший постачальник страв мексиканської кухні, одна з найкращих франшиз ресторанів швидкого обслуговування. Кількість франчайзингових точок у мережі Taco Bell складає 8565 одиниць. Другу позицію в рейтингу Entrepreneur займає американська компанія Jersey Mike`s Subs, яка була заснована у 1956 р. як магазин сендвічів, а сьогодні корпорація контролює 2861 франчайзингових локацій.

Підприємство також може організувати міжнародний бізнес у формі підрядного виробництва. Для цього воно укладає контракт із зарубіжною компанією, відповідно до якого виробництво продукції здійснюється на виробничих потужностях іноземної компанії, а готова продукція закуповується вітчизняним замовником. Ця форма міжнародного бізнесу застосовується у таких випадках:

– за обмежених можливостей забезпечення виробничого процесу необхідними ресурсами в країні базування підприємства;

– з метою подолання логістичних або митних бар’єрів під час постачання продукції на закордонні ринки;

– для зниження собівартості продукції за рахунок використання дешевшої робочої сили або доступнішої сировинної бази в іншій країні.

Управління за контрактом полягає в тому, що вітчизняне підприємство експортує не товари, а управлінські послуги. Із закордонним партнером

підписується угода щодо здійснення ним управління виробничою й маркетинговою діяльністю. Як зазначають дослідники, контрактне управління є найпоширенішою формою організації бізнесу в готельній сфері. Його перші практики розпочалися в США ще у 40-х роках XX століття. На сьогодні «укладення договору управління з керуючою компанією або готельним оператором дозволяє тим власникам, які не мають відповідного досвіду та знань у готельному бізнесі, досягати стабільних і високих фінансових результатів від роботи готелю» [59, с. 17].

При виході на зарубіжний ринок підприємство може скористатись прямим інвестуванням. При цьому можуть застосовуватись дві форми інвестування – спільне або повне володіння. Спільне володіння – це об'єднання зусиль закордонних і місцевих інвесторів з метою створення комерційного підприємства, яким вони володіють і управляють спільно. У випадку повного володіння підприємство самостійно вкладає кошти у виробництво в іншій країні або шляхом придбання існуючих підприємств, або створюючи за кордоном зовсім нові філії й дочірні компанії.

Отже, проведений огляд показав, що існують різні форми міжнародного бізнесу. Здійснюючи вибір прийнятної форми, кожна компанія орієнтується на свої цілі та враховує різноманітні фактори, зокрема і фактори зовнішнього середовища.

В умовах глобальної економіки розвитку міжнародного бізнесу властиві нові, сучасні тенденції (рис. 1.4).

Сучасний міжнародний бізнес характеризується стрімким розвитком електронної комерції. Ємність світового ринку електронної комерції складала у 2024 році 10,5 трлн дол. США і прогнозується, що в 2033 році цей показник перевищить 45,3 трлн дол. США, збільшуючись із середньорічним темпом зростання 17,4%. Лідером розвитку електронної торгівлі є Азіатсько-Тихоокеанський регіон, на нього припадає майже 60% онлайн-продажів, причому лише Китай забезпечує майже половину світових цифрових витрат [69].

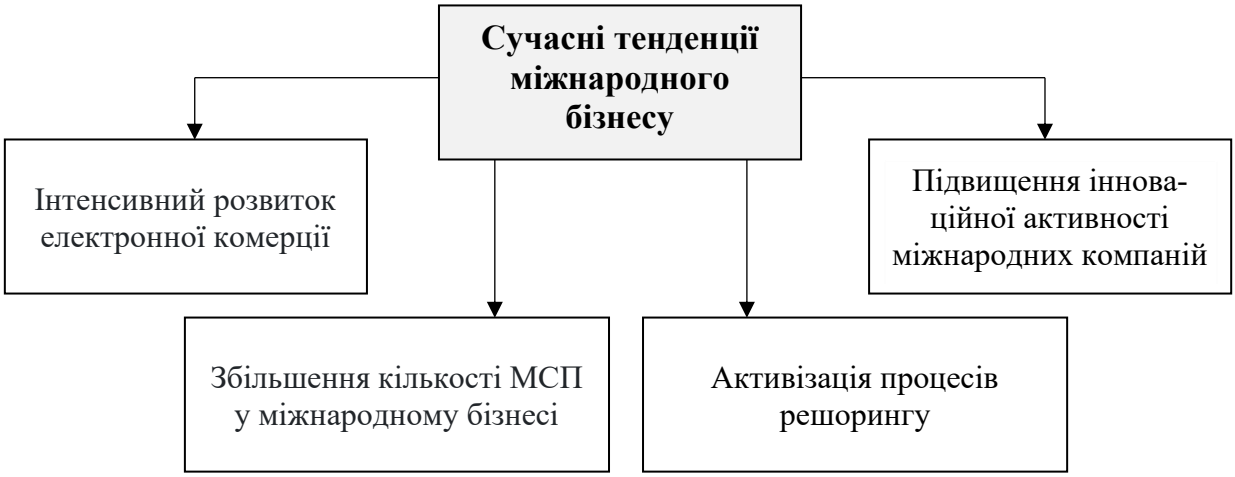


Рис. 1.4. Сучасні тенденції міжнародного бізнесу

Джерело: складено за [13; 43; 69]

Лідерами серед компаній на світовому ринку електронної торгівлі є Amazon, Alibaba, Shopify, eBay, Walmart, Apple, Zara та інші.

Внаслідок розвитку електронної комерції в міжнародному бізнесі зросла роль малих і середніх підприємств, які отримали доступ до нових зарубіжних ринків і можливість успішно конкурувати з великими компаніями. Зниження витрат, пов'язаних із виходом на міжнародні ринки, значною мірою забезпечується використанням цифрових торговельних платформ, зокрема Alibaba та Amazon.

Особливою сучасною тенденцією міжнародного бізнесу є активізація процесів решорингу або «повернення транснаціональними компаніями своєї виробничої діяльності з інших країн в країну базування материнської компанії» [43]. Решоринг впливає на збільшення кількості робочих місць в країнах походження ТНК, а серед чинників, що впливають на активізацію решорингу, науковці називають діджиталізацію бізнесу та зміну структури витрат у країнах, що розвиваються.

На сучасному етапі розвитку світової економіки передбачуваною тенденцією міжнародного бізнесу є підвищення інноваційної активності міжнародних компаній. Це відбувається тому, що в умовах загострення

глобальної конкуренції, скорочення життєвого циклу продукції та зростання вимог споживачів компанії все частіше розглядають інновації як основне джерело довгострокових конкурентних переваг. Інноваційна діяльність охоплює впровадження нових технологій, удосконалення виробничих процесів, цифровізацію управління та розробку нових продуктів, орієнтованих на потреби міжнародних ринків.

Зростає популярність таких передових технологій, як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей. За допомогою штучного інтелекту оптимізуються ланцюжки поставок та генеруються аналітичні дані для прийняття стратегічних рішень. Технологія блокчейн відіграє роль децентралізованої, безпечної та прозорої бази даних компанії, дозволяючи записувати та передавати інформацію без посередників, знижує витрати та час транзакцій. Інтернет речей може підвищити операційну ефективність і надавати цінну інформацію про клієнтів у географічно розподілених місцях.

Відбувається інтернаціоналізація науково-дослідної діяльності компаній, формуються міжнародні дослідницькі центри, що стає важливим чинником інтеграції компаній у глобальний економічний простір та адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Розглянувши зміст, форми та сучасні тенденції розвитку міжнародного бізнесу, зробимо висновок, що його суттєвою ознакою є складність його зовнішнього середовища, яке формується під впливом сукупності факторів: економічних, політичних, правових, соціокультурних, технологічних, екологічних та інституційних. Взаємодія з таким середовищем вимагає від компаній високого рівня адаптивності, ефективної системи стратегічного управління та здатності реагувати на глобальні ризики.

1.2. Сутність, структура та характеристика зовнішнього середовища міжнародного бізнесу

Розвиток міжнародного бізнесу відбувається в умовах постійної взаємодії підприємств з динамічним зовнішнім середовищем. Саме зовнішні чинники значною мірою визначають можливості та обмеження діяльності компаній на міжнародних ринках, впливають на вибір форм організації міжнародного бізнесу та на ефективність управлінських рішень. У зв'язку з цим дослідження сутності та структури зовнішнього середовища міжнародного бізнесу є необхідною передумовою для обґрунтованого аналізу умов функціонування підприємств у глобальному економічному просторі.

В табл. 1.2 проаналізовано, як вітчизняні та зарубіжні науковці визначають сутність зовнішнього середовища організації.

Таблиця 1.2

Трактування сутності терміну «зовнішнє середовище» в сучасній науці

Автори	Визначення
1	2
Велика О.	«сукупність елементів, які не входять до складу підприємства, але справляють на нього певний вплив» [9, с. 138];
Грушина А..	«сукупність змінних, що знаходяться між собою у взаємодії, утворюють певну систему, здійснюють вплив на підприємство та є неконтрольованими з його боку» [11, с. 101];
Довбня С., Пономаренко Р.	«сукупність різних факторів, що не є складовою та результатом діяльності підприємства, але впливають на підприємство, напрямки його розвитку та ефективність функціонування» [16];
Долгальова О., Пугач М.	«комплекс елементів, факторів та чинників, що знаходяться поза межами підприємства і його контролю, але опосередковано чи безпосередньо впливають на його функціонування, тим самим створюючи контекст для його діяльності» [17, с. 122];
Петков О.	«фактори та умови, що перебувають поза підприємством та існують незалежно від нього, але мають вплив на його діяльність» [29, с. 36];

Продовження табл. 1.2

1	2
Сидоров О., Фісуненко Н., Альошина Т., Фоменко А.	«сукупність активних господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх умов і чинників, які діють в оточенні підприємства і впливають на різні сторони його діяльності» [42, с. 116];
Хромушина Л.	«загальне оточення, середовище непрямого впливу або сукупність неконтрольованих чинників» [58, с. 138];
Шталь Т., Бунчикова Т.	«сукупність суб'єктів, факторів, умов, які впливають та результативність діяльності підприємства та обумовлюють розробку заходів з адаптації до зміни їх стану та характеру прояву» [65]

Джерело: узагальнено автором

Отже, аналіз наукових підходів до трактування поняття «зовнішнє середовище» свідчить про відсутність єдиного універсального визначення цього терміна. Одні автори (С. Б. Довбня, О. Долгальова, Т. Шталь) під зовнішнім середовищем розуміють сукупність (комплекс) різних факторів, що перебувають поза межами підприємства, але істотно впливають на його результати діяльності.

А. Грушина вважає, що зовнішнє середовище підприємства – це сукупність змінних, які здійснюють вплив на діяльність підприємства.

На думку О. Сидорова та Н. Фісуненко, до складу зовнішнього середовища входять не лише чинники, а й господарюючі суб'єкти, національні та міждержавні інституційні структури. Спільним для всіх дослідників є визнання того, що фактори зовнішнього середовища формуються незалежно від діяльності підприємства та не перебувають під його безпосереднім контролем.

Узагальнення наведених підходів дозволяє зробити висновок, що зовнішнє середовище міжнародного бізнесу є складною системою факторів, яка формує як можливості, так і загрози для розвитку підприємств на міжнародних ринках.

З урахуванням проведеного аналізу та в контексті теми кваліфікаційної роботи пропонуємо під зовнішнім середовищем міжнародного бізнесу

розуміти сукупність політико-правових, економічних, соціальних, технологічних та інших факторів і умов, що діють поза межами підприємства, визначають параметри його функціонування на міжнародних ринках та впливають на прийняття управлінських рішень щодо напрямів і форм міжнародної діяльності.

Зовнішнє середовище організації складається із макро- та мікросередовища (рис. 1.5).

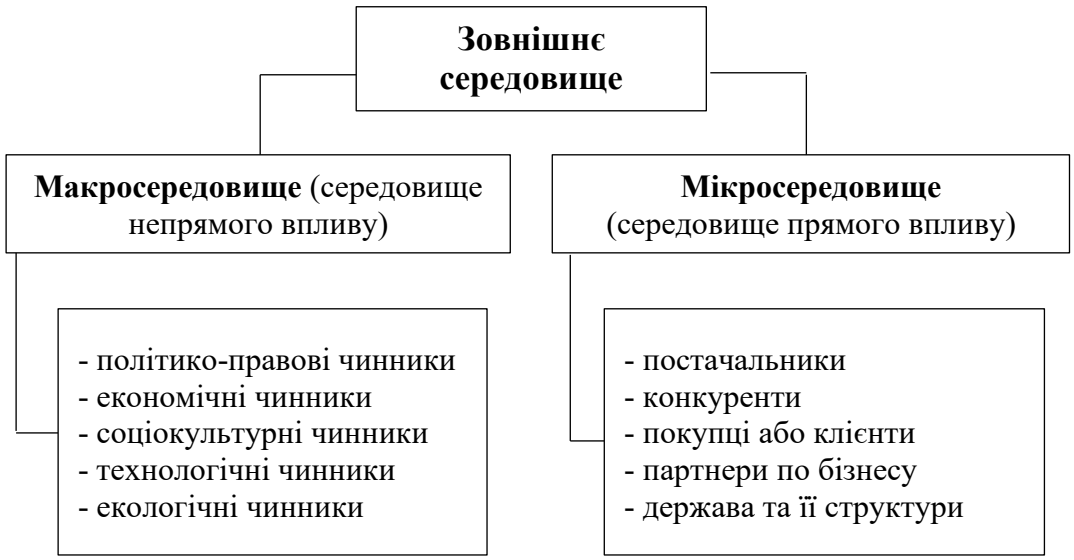


Рис. 1.5. Структура зовнішнього середовища організації

Джерело: складено за [42; 54; 56]

До складу *політико-правових чинників* зовнішнього середовища міжнародного бізнесу входять: нормативно-правова база країни, стан державного регулювання економіки країни, торговельна політика, політична стабільність/нестабільність в країні, регуляторне середовище ведення бізнесу, податкове законодавство, митно-тарифна політика, захист прав інтелектуальної власності, антикорупційна політика, міжнародні угоди держави та ін. Ця група факторів формує інституційні рамки здійснення міжнародного бізнесу, визначає допустимі форми бізнесу, рівень ризиків та можливості для міжнародної експансії компаній.

До *економічних факторів,* що формують зовнішнє середовище

міжнародного бізнесу, належать: рівень економічного розвитку країни (ВВП, ВВП на 1 особу населення), темпи економічного зростання/спаду, рівень інфляції та безробіття, стан фінансової системи, рівень процентних ставок, інвестиційний клімат, податкова система, розвиток інфраструктури, участь країни у міжнародній торгівлі та ін. Сукупність економічних факторів формує загальні умови функціонування міжнародного бізнесу, визначає рівень ризиків, можливості зростання та ефективність господарської діяльності компаній на міжнародних ринках.

До *групи соціальних факторів,* які впливають на розвиток міжнародного бізнесу, відносяться: чисельність населення, його динаміка та структура, рівень доходів населення, рівень освіти населення, стан здоров'я населення, культурні традиції, цінності та моделі споживчої поведінки, міграційні процеси, рівень соціальної стабільності.

Соціальні фактори визначають особливості формування попиту, кадровий потенціал та специфіку взаємодії бізнесу із споживачами на міжнародних ринках.

Технологічні фактори зовнішнього середовища міжнародного бізнесу відображають рівень науково-технічного розвитку країни та інноваційний потенціал економіки. До них відносяться: розвиток цифрових технологій, поширення штучного інтелекту, рівень розвитку науки, стан впровадження інновацій у виробництво, доступ підприємств до сучасних технологій, інвестиції в науково-дослідні роботи, рівень захисту інтелектуальної власності.

Екологічні фактори зовнішнього середовища міжнародного бізнесу пов'язані з вимогами сталого розвитку та впливом господарської діяльності на навколишнє середовище. До них належать: наявність природних ресурсів в країні, екологічне законодавство, рівень екологічної свідомості населення, зміни клімату, поширення концепції сталого розвитку, витрати підприємств на дотриманні екологічних вимог та інші.

У сучасних умовах екологічні фактори дедалі більше впливають на

стратегічні рішення компаній у міжнародному бізнесі та їх репутацію на світових ринках.

Таким чином, макросередовище міжнародного бізнесу формується під впливом взаємопов'язаних політико-правових, економічних, соціальних, технологічних та екологічних факторів, комплексний аналіз яких є необхідною передумовою прийняття ефективних управлінських рішень.

Мікросередовище організації охоплює сукупність суб'єктів та інституцій, з якими підприємство перебуває у безпосередній взаємодії в процесі здійснення господарської діяльності.

На відміну від макросередовища, фактори мікросередовища мають більший вплив на результати діяльності підприємства і можуть частково піддаватися управлінському впливу.

Охарактеризуємо основні елементи мікросередовища організації.

Постачальники забезпечують підприємство необхідними ресурсами – сировиною, матеріалами, комплектуючими, енергоресурсами та послугами. Надійність постачальників, стабільність цін, умови поставок і якість ресурсів безпосередньо впливають на безперебійність виробничих процесів і рівень витрат підприємства.

Конкуренти формують конкурентне поле функціонування організації та визначають інтенсивність конкурентної боротьби на ринку. Їх кількість, ринкова частка, стратегічні цілі, рівень технологічного розвитку та маркетингової активності впливають на можливості підприємства щодо утримання або розширення власних позицій.

Не менш важливими елементами мікросередовища є покупці або клієнти, які формують попит на продукцію або послуги підприємства. Їхні потреби, платоспроможність, споживчі переваги та рівень лояльності значною мірою визначають обсяги реалізації, асортимент та ціни компанії.

До мікросередовища також належать партнери по бізнесу, зокрема дистриб'ютори, логістичні компанії, фінансові установи, маркетингові агентства та інші контрагенти. Ефективна взаємодія з партнерами сприяє

оптимізації бізнес-процесів, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Окрему роль у мікросередовищі відіграє держава та її структури, які здійснюють регуляторний, контрольний і фіскальний вплив на діяльність підприємства. Взаємовідносини з податковими, митними, контролюючими та дозвільними органами безпосередньо впливають на умови ведення бізнесу, рівень ризиків та правову захищеність компанії.

Отже, мікросередовище організації формується під впливом суб'єктів, з якими вона безпосередньо взаємодіє, і саме від ефективності цієї взаємодії значною мірою залежать його поточні результати та стратегічні перспективи.

Розглянувши структуру зовнішнього середовища міжнародного бізнесу, можна зробити висновок про існування великої кількості чинників зовнішнього середовища, які мають різний характер та рівень впливу на функціонування підприємства. врахування та системний моніторинг таких чинників дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та максимально використовувати наявні можливості для розвитку міжнародного бізнесу.

Зовнішнє середовище організації наділене певними рисами (рис. 1.6).

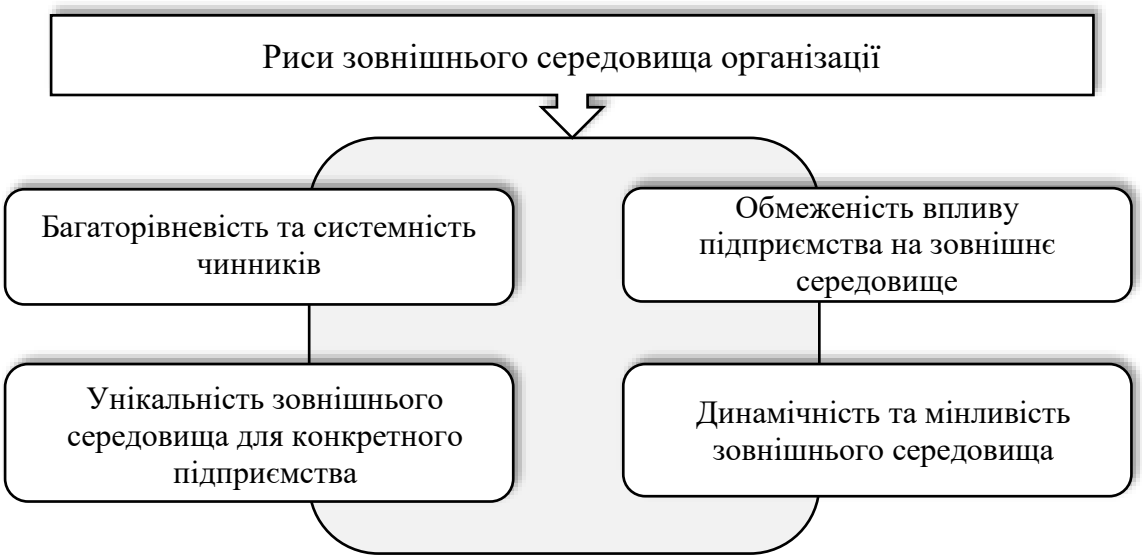


Рис. 1.6. Риси зовнішнього середовища підприємства

Джерело: складено за [58]

Зовнішньому середовищу притаманна риса багаторівневості та системності чинників. Це означає, що окремі чинники утворюють систему і взаємно впливають один на одного. Більшість чинників формуються назалежно від діяльності підприємства, вони не контролюються ним - це ще одна риса зовнішнього середовища. Різні підприємства по-різному реагують на вплив зовнішніх чинників, в цьому і проявляється така риса зовнішнього середовища, як його унікальність для конкретного підприємства. Динамічність та мінливість зовнішнього середовища зумовлена постійними змінами політичних, економічних, соціальних та технологічних умов, які вимагають від підприємства здатності до адаптації та гнучкого управління.

Таким чином, зовнішнє середовище міжнародного бізнесу – це сукупність політико-правових, економічних, соціальних, технологічних та інших факторів і умов, що діють поза межами підприємства, визначають параметри його функціонування на міжнародних ринках та впливають на прийняття управлінських рішень щодо напрямів і форм міжнародної діяльності. Зовнішнє середовище організації складається із макро- та мікросередовища.

1.3. Основні підходи та інструменти дослідження зовнішнього середовища міжнародного бізнесу

Важливим управлінським інструментом, який дозволяє керівництву підприємства своєчасно ідентифікувати та мінімізувати ризики, а також створює передумови для впливу на поведінку конкурентів, постачальників та споживачів, є аналіз зовнішнього середовища.

Метою аналізу зовнішнього середовища є «виділення факторів, які найбільшою мірою впливають на успіх або невдачу діяльності підприємства, а також постійний моніторинг їх змісту та стану задля передбачення можливих змін у майбутньому» [35, с. 75].

Для проведення дослідження зовнішнього середовища застосовуються різні інструменти (рис. 1.7).

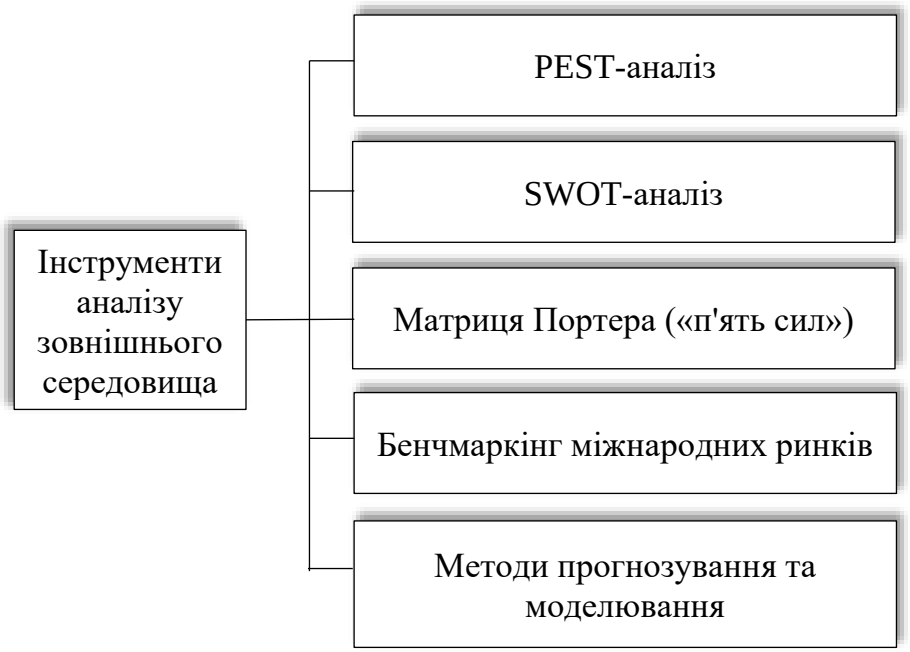


Рис. 1.7. Інструментарій аналізу зовнішнього середовища підприємства

Джерело: складено за [44; 58; 85]

Основним методом аналізу зовнішнього середовища підприємства є PEST-аналіз (P – політичні фактори, E – економічні фактори, S – соціокультурні фактори, T – технологічні фактори) [85].

PEST-аналіз використовується для виявлення та оцінки важливих зовнішніх сил, які можуть позитивно або негативно впливати на підприємство. Всі наявні чинники зовнішнього середовища групуються у чотири компоненти, аналізуються, визначається їх вплив на діяльність підприємства. Результати аналізу використовуються при побудові стратегії підприємства.

Окрім чотирьох основних компонентів, PEST-аналіз можна розширити, включивши правові та екологічні фактори, відомі як PESTEL або PESTLE-аналіз.

Аналізуючи вибрані фактори, дослідник визначає ринкові можливості та ринкові загрози для організації.

Ринкові можливості показують «сприятливі обставини, використовуючи які підприємство може отримати перевагу» [44, с. 118]. Такими обставинами можуть бути зниження відсоткових ставок банку, збільшення доходів населення, зростання попиту на продукцію та ін.

Ринкові загрози – це події, які можуть несприятливо впливати на діяльність підприємства [44, с. 118]. Серед них можна виділити зниження попиту, підвищення рівня конкуренції, зменшення чисельності населення та інші. У деяких випадках один і той же чинник породжує одночасну появу для підприємства як можливостей, так і загроз. Наприклад, в контексті теми кваліфікаційної роботи, під впливом такого чинника, як старіння населення, підвищується попит на ліки (можливість) та збільшується частка населення з низькими доходами (загроза).

Значення PEST-аналізу для прийняття управлінських рішень проявляється в наступному:

– у з’ясуванні конкурентних можливостей підприємства;

– у можливості завчасного попередження керівництва про загрози та ризики, що можуть виникнути на ринку;

– у розумінні характеру змін у бізнес-середовищі підприємства;

– в отриманні інформації про нові ринки, які в майбутньому може зайняти підприємство [5].

PEST-аналіз пов’язаний із SWOT-аналізом, який поєднує внутрішні оцінки сильних і слабких сторін із зовнішніми можливостями та загрозами. Разом ці інструменти допомагають підприємствам стратегічно орієнтуватися в середовищі та приймати обґрунтовані рішення. Як зазначають вітчизняні аналітики, «саме поєднання цих методів під час аналізу зовнішнього середовища підприємства – суб’єкта ЗЕД надасть найбільш повну та достовірну інформацію щодо умов та чинників впливу на діяльність підприємства» [58, с. 138].

SWOT-аналіз є одним із базових інструментів стратегічного управління, який дозволяє поєднати результати оцінювання умов зовнішнього середовища

з аналізом внутрішніх можливостей і обмежень підприємства. Його застосування забезпечує перехід від загального бачення призначення та місії компанії до обґрунтування практичних стратегічних орієнтирів розвитку.

Абревіатура SWOT означає:

S –Strengths – сильні сторони;

W – Weaknsses – слабкі сторони;

O – Opportuninies – можливості;

T – Treats – загрози [44, с. 6].

У процесі SWOT-аналізу здійснюється виявлення та впорядкування ключових чинників, що визначають сильні й вразливі сторони діяльності підприємства, а також можливостей і загроз, сформованих зовнішнім середовищем, з метою підтримки ефективних управлінських рішень.

У межах дослідження, проведеного у кваліфікаційній роботі, SWOT-аналіз використовується як інструмент інтеграції результатів аналізу зовнішнього середовища, його можливостей та загроз із ключовими характеристиками підприємства.

Особливості SWOT-аналізу полягають у тому, що він: «виступає початковим етапом стратегічного планування; є складовим етапом у розробці стратегії; передбачає вивчення і внутрішнього, і зовнішнього середовища; виступає інформаційною підставою для формулювання стратегічних проблем та альтернативних стратегічних рішень підприємства; передбачає встановлення парних комбінацій між загрозами та можливостями у зовнішньому оточенні – з одного боку, та сильними й слабкими сторонами – з іншого» [44, с. 7].

При проведенні SWOT-аналізу не тільки визначають можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й встановлюють зв’язки між слабкими і сильними сторонами організації та загрозами і можливостями зовнішнього середовища. Для цього будується матриця SWOT-аналізу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Матриця SWOT-аналізу

	Можливості 1 2 …	Загрози 1 2 …
Сильні сторони 1 2 …	Поле «СіМ» (Сила і Можливості)	Поле «СіЗ» (Сила і Загрози)
Слабкі сторони 1 2 …	Поле «СлМ» (Слабкість та Можливості)	Поле «СлЗ» (Слабкість та Загрози)

Джерело: [21]

На кожному із чотирьох полів матриці розглядаються парні комбінації між загрозами, можливостями та сильними і слабкими сторонами і встановлені зв’язки використовуються при виборі стратегій підприємства.

SWOT-аналіз є досить швидким методом оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, який дає змогу оцінити поточний стан компанії для прийняття управлінських рішень. Разом з тим, варто назвати такі його недоліки:

– суб’єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;

– слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень;

– відсутність кількісної оцінки;

– недостатня адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Для аналізу мікросередовища застосовується п’ятифакторна модель М. Портера, з допомогою якої визначаються конкурентні сили галузі (рис. 1.8).

П’ятьма силами є ризик входу потенційних конкурентів, переговорна сила постачальників, переговорна сила споживачів та здатність клієнтів знаходити замінники продукції. Бізнес може використовувати цю модель для визначення інтенсивності конкуренції та потенційної прибутковості [71].

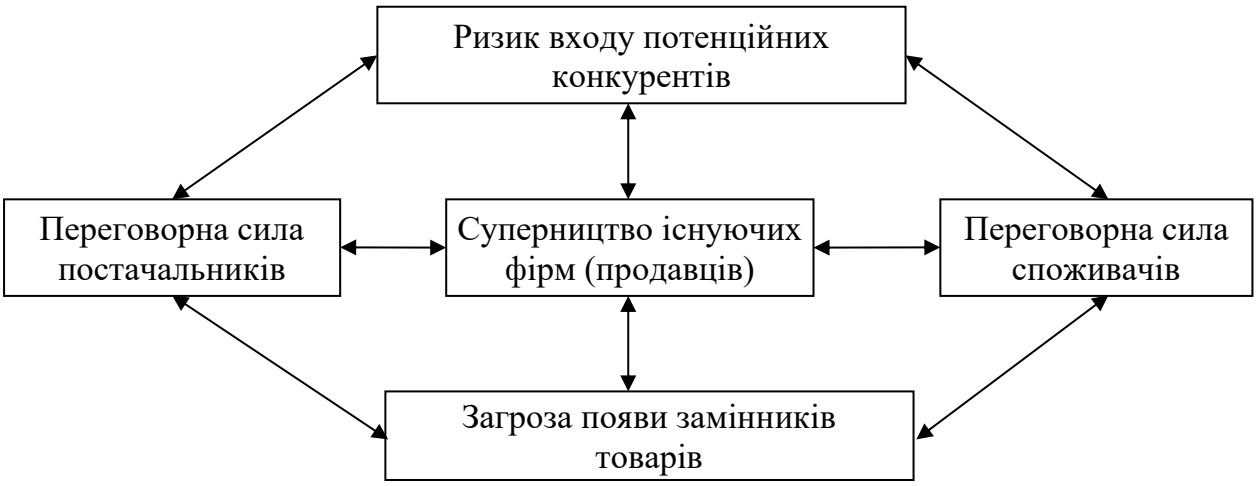


Рис. 1.8. Модель п’яти сил конкуренції за М. Портером

Джерело: [32]

Застосування моделі сприяє обгрунтуванню стратегій міжнародного бізнесу, зокрема зокрема стратегії входу на ринок, позиціонування продукції, цінової політики та формування партнерських відносин. Розуміння сили впливу кожного з елементів моделі дозволяє компаніям адаптувати свою поведінку до специфіки конкретної країни або регіону.

Крім того, модель п’яти сил Портера допомагає учасникам міжнародного бізнесу оцінити ризики та можливості, пов’язані з функціонуванням у певній галузі, а також визначити потенціал її довгострокової привабливості. Це особливо важливо в умовах глобалізації, зростання транснаціональної конкуренції та посилення ролі міжнародних корпорацій.

Бенчмаркінг міжнародних ринків, як інструмент аналізу зовнішнього середовища, дозволяє підприємству оцінити власні показники та практики у порівнянні з кращими світовими стандартами.

Застосування бенчмаркінгу дає можливість аналізувати дії конкурентів, тенденції ринку та інновації, що сприяє своєчасній адаптації до змін і більш ефективному прийняттю управлінських рішень. У підсумку цей інструмент

допомагає виявити можливості для покращення, адаптувати стратегії до умов цільових ринків та підвищити конкурентоспроможність.

Методи прогнозування та моделювання використовують для розробки різноманітних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та зміни його чинників. До цієї групи методів відносять:

– методи екстраполяції;

– кореляційно-регресійний аналіз;

– метод Делфі;

– сценарне прогнозування;

– методи кібернетичного моделювання.

Насамкінець слід зауважити, що більшість інструментів дослідження зовнішнього середовища грунтуються на застосуванні експертних оцінок, які «можуть бути досить суперечними завдяки використанню спеціалістами різних джерел інформації, вибір яких може бути довільним» [35, с. 78]. Тому результати аналізу зовнішнього середовища слід розглядати як орієнтовні та такі, що потребують додаткової перевірки і кореляції з іншими джерелами інформації. Прийняття ж управлінських рішень має базуватися на комплексному підході, який поєднує експертні оцінки з кількісними даними та об’єктивними показниками ринку.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретико-методичних основ аналізу зовнішнього середовища міжнародного бізнесу можна зробити наступні висновки.

Міжнародний бізнес розглядається як ділова взаємодія підприємств різних форм власності або їх підрозділів, що знаходяться в різних країнах, головною метою яких є одержання прибутку за рахунок вигод і переваг міжнародних операцій. Міжнародний бізнес здійснюється у різних формах,

основними з них є такі: міжнародна торгівля (прямий та непрямий експорт, імпорт); міжнародне виробництво, яке здійснюють транснаціональні та багатонаціональні корпорації через дочірні підприємства; спільна підприємницька діяльність (ліцензування, франчайзинг, управлінський контракт, спільні підприємства).

Зовнішнє середовище міжнародного бізнесу – це сукупність політико-правових, економічних, соціокультурних, технологічних та інших факторів і умов, що діють поза межами підприємства, визначають параметри його функціонування на міжнародних ринках та впливають на прийняття управлінських рішень щодо напрямів і форм міжнародної діяльності. Зовнішнє середовище організації складається із макро- та мікросередовища.

Важливим управлінським інструментом, який дозволяє керівництву підприємства своєчасно ідентифікувати та мінімізувати ризики, а також створює передумови для впливу на поведінку конкурентів, постачальників та споживачів, є аналіз зовнішнього середовища. Для проведення дослідження зовнішнього середовища застосовуються різні інструменти, зокрема: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матриця Портера («п'ять сил»), бенчмаркінг міжнародних ринків, методи прогнозування та моделювання.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА АТ «ФАРМАК» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

2.1. Загальна характеристика компанії та оцінка її фінансового стану

Акціонерне товариство (АТ) «Фармак» – це український виробник лікарських засобів європейського рівня. З 2010 року компанія є лідером фармацевтичної галузі України в розробці, виробництві та реалізації ліків, медичних виробів та дієтичних добавок [40]. Компанія також входить до переліку 45 найкращих роботодавців України.

Історичним попередником сучасного АТ «Фармак» був Київський хіміко-фармацевтичний завод імені М. В. Ломоносова, відкритий у 1925 році.

Інформація про АТ «Фармак» як юридичну особу наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правові характеристики АТ «Фармак»

Повне найменування юридичної особи	Акціонерне товариство «Фармак»»
Скорочена назва	АТ «Фармак»
Дата реєстрації	27.06.1994
Код ЄДРПОУ	00481198
Місцезнаходження	м. Київ, вул. Кирилівська, 63
Основний вид діяльності	21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів
Установчий документ	Діє на підставі Статуту
Розмір акціонерного капіталу	576500000 грн

Джерело*:* [4]

Місія АТ «Фармак» сформульована так: «Ми робимо доступним лікування сучасними ефективними лікарськими засобами, допомагаючи людині бути здоровою та щасливою» [40].

Цінності компанії відображені на рис. 2.1.

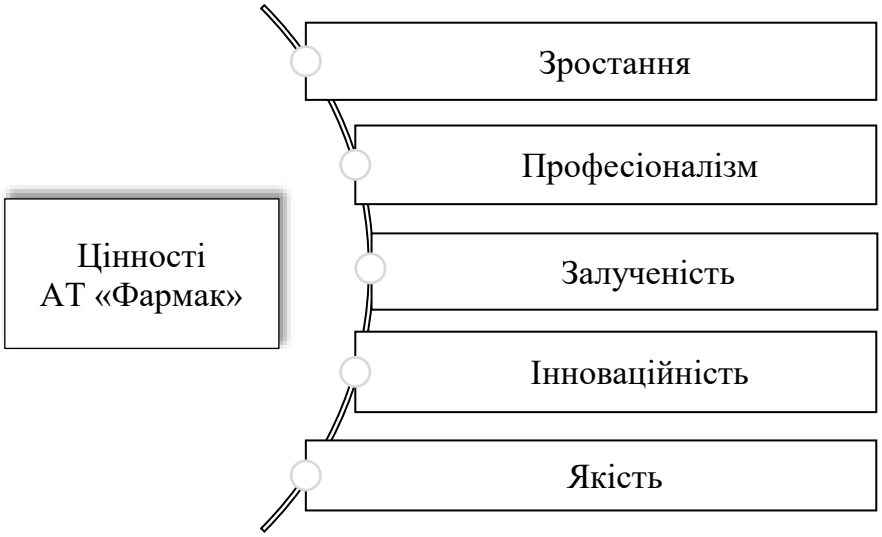


Рис. 2.1. Цінності АТ «Фармак»

Джерело: складено за [40]

Зростання означає збільшення частки АТ «Фармак» на національному та міжнародному фармацевтичному ринку, а також нарощення конкурентоспроможності компанії.

Професійність свідчить про високий рівень компетенцій персоналу компанії, що забезпечує надійність і результативність управлінських та виробничих процесів. Зокрема, у штаті АТ «Фармак» 40 працівників мають наукові ступені (кандидати та доктори наук).

Залученість демонструє високий рівень корпоративної культури, за якого кожний співробітник сприймає себе частиною компанії та прагне виконувати свою роботу на найвищому рівні.

Інноваційність проявляється у розвитку сучасних технологій, щорічним впровадженням більше 20 найменувань нових лікарських засобів. Постійне вдосконалення технологічних процесів відбувається завдяки наявності сертифікованих виробничих потужностей та дослідницької бази. На підприємстві створено сучасний лабораторно-технічний комплекс, який включає дослідно-промислову дільницю та 12 лабораторій. Також щороку компанія інвестує в наукові дослідження біля 15 млн. дол. США [40].

Ключовою цінністю АТ «Фармак» є якість продукції, яка відповідає

міжнародним стандартам і вимогам регуляторів різних країн. Якість продукції компанії гарантується завдяки всебічному контролю на всіх стадіях виробничого процесу – від надходження сировини до випуску готових лікарських засобів. У ході виготовлення препарати проходять п’ять рівнів перевірок відповідно до міжнародних стандартів. За забезпечення якості відповідає Департамент контролю якості, лабораторії якого мають атестацію на проведення 135 методів випробувань, передбачених Державною Фармакопеєю України.

Такі цінності забезпечують стійкість компанії в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та формують основу для прийняття ефективних управлінських рішень у міжнародному бізнесі.

Виробничі потужності компанії зосереджені на двох заводах: у м. Києві та м. Шостці Сумської області. Середньорічна вартість основних засобів склала у 2024 р. 3952,8 млн грн, вартість оборотних активів дорівнювала 8364,1 млн грн (додаток А). Підприємство забезпечує повний виробничий цикл, що включає як синтез інгредієнтів, так і виготовлення ліків.

Продуктовий портфель АТ «Фармак» включає 400 найменувань лікарських засобів, структура портфеля відображена на рис. 2.2.

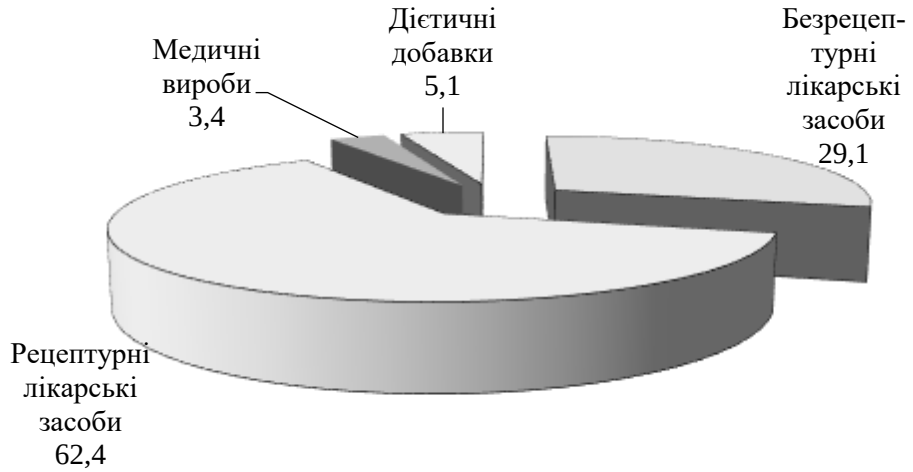


Рис. 2.2. Структура продуктового портфеля АТ «Фармак», %

Джерело: побудовано за [40]

В структурі продукції найбільшу частку (62,4% або 221 препарат) займають рецептурні лікарські засоби, друге місце належить безрецептурним лікарським засобам, частка яких становить 29,1%, таких препаратів у портфелі налічується 103 одиниці. Незначні частки в структурі продуктового портфеля мають дієтичні добавки (5,1% або 18 одиниць) та медичні вироби (3,4% або 12 найменувань).

Компанія реалізує лікарські засоби, як на внутрішньому ринку (70,4% загального обсягу продажів), так і відправляє на експорт (29,6% від загального обсягу реалізації). Біля 15 років АТ «Фармак» є лідером фармацевтичного ринку України, його частка на ринку лікарських засобів коливається від 5% до 6% (рис. 2.3).

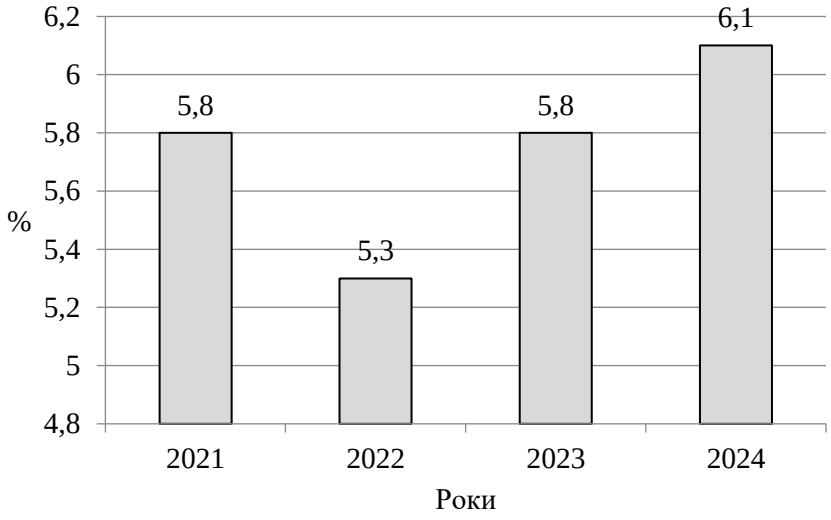


Рис. 2.3. Частка АТ «Фармак» на внутрішньому ринку лікарських засобів, %

Джерело: побудовано за даними [2; 37]

У 2021 р. частка компанії на ринку лікарських засобів становила 5,8%. У 2022 р., під впливом воєнних дій та пов’язаних із ними логістичних, виробничих і збутових труднощів, показник знизився до 5,3%.

У перші місяці повномасштабної війни компанія втратила складські приміщення з готовою продукцією та пакувальними матеріалами на суму понад 1,5 млрд. грн., що перевищувало суму чистого прибутку 2020 року [52]. Значний вплив на виробничі процеси здійснювали перебої в

електропостачанні. Змінилися логістичні маршрути компанії, зокрема сировину для виробництва ліків довелося постачати з європейських аеропортів автомобільним транспортом. Отже, всі зазначені проблеми вплинули на зниження частки компанії на ринку.

Водночас уже у 2023 р. компанія змогла відновити свої позиції, повернувшись до рівня 2021 року, що свідчить про ефективність адаптаційних заходів та стабілізацію операційної діяльності. У 2024 р. частка АТ «Фармак» зросла до 6,1%, демонструючи не лише повне відновлення, а й посилення конкурентоспроможності підприємства на українському фармацевтичному ринку.

Основними експортними ринками для АТ «Фармак» є Узбекистан, Казахстан та Ізраїль. Обсяги реалізації в ці країни складають біля 60% всього експорту компанії.

За період 1947-1970 років компанією було налагоджено експорт фармацевтичної продукції у 20 країн світу. Найбільші обсяги українських ліків надходили до Анголи, Німеччини, Франції, Італії, Єгипту, Греції.

Поступово АТ «Фармак» виходив на нові ринки і на сьогоднішній день імпортерами продукції компанії є 58 країн, це – країни ЄС (40 країн), Центральної та Південної Америки, СНД, Близького Сходу та Азії. Серед імпортерів на сьогоднішній день слід виділити такі країни, як Австралія, Бразилія, Великобританія, Грузія, Ізраїль, Литва, Німеччина, Сінгапур, Франція, Швейцарія, Швеція та інших.

У межах розширення своєї присутності на зовнішніх ринках компанія здійснила придбання фармацевтичних підприємств у Чехії та Словаччині, разом із правами інтелектуальної власності та зареєстрованими торговими марками. Крім того, АТ «Фармак» має розгалужену міжнародну мережу представництв, що функціонують в Узбекистані, Казахстані, Киргизстані, Об’єднаних Арабських Еміратах, В’єтнамі, Польщі, Словаччині та Чехії.

Аналіз фінансового стану АТ «Фармак» розпочнемо з оцінки фінансових результатів компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності АТ «Фармак» за 2022-2024 рр.

Показники (млн. грн.)	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп приросту (+, - %) у 2024 р., порівняно з	
				2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	7774,7	9673,6	10783,7	+38,7	+11,5
Собівартість реалізованої продукції	3115,0	4409,9	5051,5	+62,2	+14,5
Валовий прибуток	4659,7	5263,7	5732,2	+23,0	+8,9
Фінансові результати від операційної діяльності	1227,7	1836,5	1686,4	+37,4	-8,2
Чистий прибуток	1273,4	1547,6	1639,8	+28,8	+6,0

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства (Додаток Б)

Чистий дохід від реалізації продукції склав у 2024 р. 10783,7 млн. грн, що на 38,7% більше, ніж у 2022 р. За період 2023-2024 рр. темпи приросту цього показника були невисокими (+11,5%), що пов’язано із впливом воєнних дій в Україні, особливо в Сумській області, де знаходиться завод АТ «Фармак». На зниження темпів зростання чистого доходу також вплинуло скорочення реалізації продукції на зовнішніх ринках внаслідок ускладнення логістики під час війни.

Собівартість реалізованої продукції збільшилась у 2024 р. (порівняно з 2022 р.) на 62,2%, валовий прибуток - на 23,0%, фінансові результати від операційної дільності зросли на 37,4%.

За період 2023-2024 рр. відбулося зниження фінансових результатів від операційної діяльності на 8,2% внаслідок збільшення загальних та адміністративних витрат (+14,2%), витрат на збут (+13,7%), інших операційних витрат (+54,6).

Чистий прибуток АТ «Фармак» дорівнював у 2024 р. 1639,8 млн грн, що перевищує цей показник у 2022 р. на 28,8%. За період 2023-2024 рр. темп приросту чистого фінансового результату діяльності компанії склав 6,0%.

Динаміка чистого прибутку АТ «Фармак» відображена на рис. 2.4.

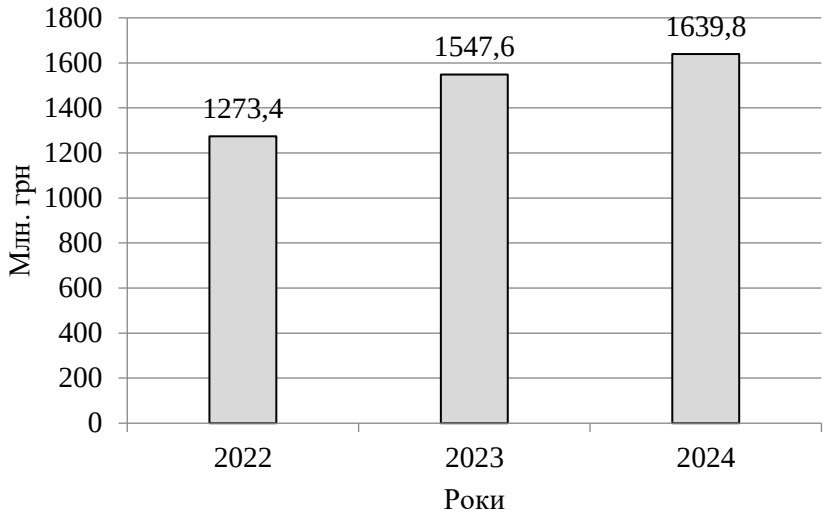


Рис. 2.4. Динаміка чистого прибутку АТ «Фармак»
за період 2024-2022 рр., млн грн

Джерело: складено за даними фінансової звітності

Аналіз абсолютних сум фінансових результатів підприємства не дає змоги зробити достовірні висновки про ефективність його діяльності. Для цього аналізують показники рентабельності, які обчислюються відношенням прибутку до доходів, витрат, активів чи капіталу.

Основні показники рентабельності АТ «Фармак» наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності АТ «Фармак» у 2022-2024 рр., %

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р., +, -
Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	7774,7	9673,6	10783,7	+3009,0
Чистий прибуток, млн грн	1273,4	1547,6	1639,8	+366,4
Середньорічна вартість активів, млн грн	10668,3	12361,3	14268,0	+3599,7
Середня вартість власного капіталу, млн грн	8807,7	10244,8	11833,3	+3025,6
Рентабельність, %:				
активів	11,9	12,5	11,5	-0,4
…власного капіталу	14,5	15,1	13,9	-0,6
продажів	16,4	12,6	16,0	-0,4

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Результати проведених розрахунків показників рентабельності проілюстровані графічно на рис. 2.5.

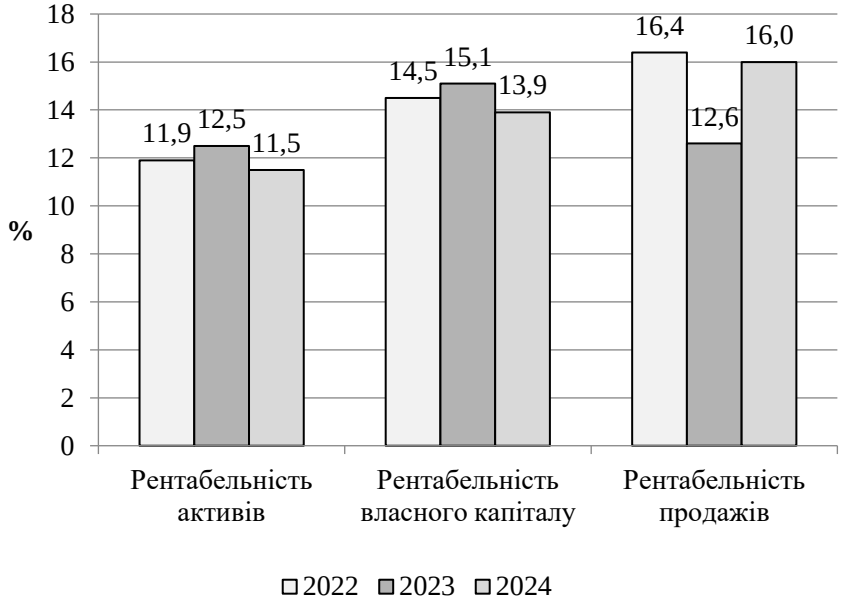


Рис. 2.5. Показники рентабельності АТ «Фармак» у 2022-2024 рр., %

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Цей аналіз показує, що за три роки відбулося зменшення показників рентабельності: рентабельності активів – з 11,9% до 11,5%; рентабельності власного капіталу – з 14,5% до 13,9%; рентабельності продажів – із 16,4% до 16,0%. У загальному, можна зробити висновок про незначне зниження економічної ефективності діяльності АТ «Фармак».

Аналіз коефіцієнтів ліквідності дозволяє визначити можливість компанії відповідати за своїми боргами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Коефіцієнти ліквідності АТ «Фармак» у 2022-2024 рр.

Показники	На 1.01. 2023 р.	На 1.01. 2024 р.	На 1.01. 2025 р.	Нормативний рівень
Коефіцієнт загальної ліквідності	4,3	4,0	4,5	1,5-2,0
Коефіцієнт термінової ліквідності	2,8	2,5	2,7	0,6-0,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,8	1,0	0,9	0,2-0,35

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Динаміка коефіцієнтів ліквідності АТ «Фармак» графічно відображена на рис. 2.6.

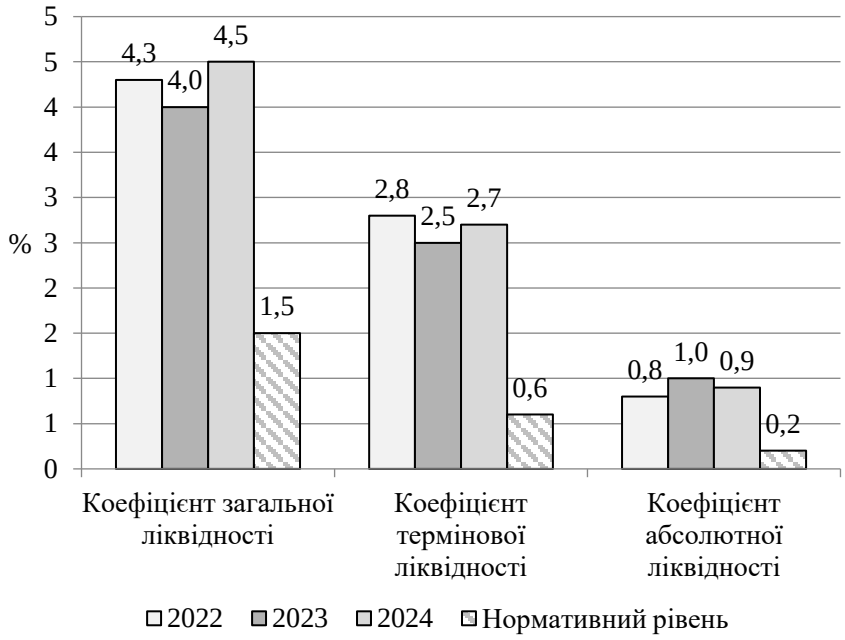


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнтів ліквідності АТ «Фармак» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Розрахунки показали, що всі коефіцієнти ліквідності АТ «Фармак» значно вищі від нормативних значень, що вказує на високий рівень платоспроможності компанії.

Така ситуація характерна для підприємств фармацевтичної галузі, діяльність яких потребує значних обсягів оборотних активів з метою забезпечення безперервності виробництва, дотримання регуляторних вимог та фінансування інноваційної діяльності.

Водночас, вважається, що занадто висока ліквідність може свідчити про недостатньо ефективне використання оборотних активів підприємства. Зокрема, це стосується обсягу грошових коштів, які можна було б більш активно залучати в інвестиційні проекти.

Для оцінки фінансової стійкості АТ «Фармак» обчислимо коефіцієнти, які характеризують співвідношення власних та позикових коштів у капіталі підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості АТ «Фармак» за 2022-2024 рр.

Показники	На 1.01.2023	На 1.01.2024	На 1.01.2025	Відхи-лення (2024-2022)	Норматив
Коефіцієнт автономії	0,84	0,82	0,84	-	Понад 0,5
Коефіцієнт інвестування	6,20	5,57	6,14	-0,06	Понад 1,0
Коефіцієнт забезпе-чення власними обо-ротними коштами (ВОК)	0,77	0,75	0,78	+0,01	Понад 0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,45	0,51	0,50	+0,05	Понад 0,4–0,6
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,78	0,82	0,80	+0,02	Зниження

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Основним показником фінансової стійкості підприємства є коефіцієнт автономії (відношення суми власного капіталу до вартості пасивів). Його значення в АТ «Фармак» складає 0,84, воно відповідає нормативу і свідчить про достатній рівень фінансової незалежності компанії.

Коефіцієнт інвестування відображає ступінь покриття підприємством необоротних активів власними коштами. Нормативне значення цього показника – понад 1,0, це свідчить про достатню суму власного капіталу, в АТ «Фармак» цей коефіцієнт значно перевищує норматив.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами обчислюється діленням суми ВОК на суму оборотних активів. Нормативне значення цього показника становить не менше 0,1. У 2024 році в АТ «Фармак» його значення дорівнювало 0,78, що значно перевищує норматив і свідчить про високий рівень фінансової стійкості підприємства, а також про здатність фінансувати більшу частину оборотних активів за рахунок власних джерел.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу обчислюється відношенням

суми ВОК до суми власного капіталу і відображає частку власного капіталу, що перебуває в мобільній формі та може бути використана для фінансування поточної діяльності підприємства. Високе значення коефіцієнта маневреності позитивно характеризує фінансовий стан підприємства, оскільки свідчить про гнучкість у використанні власних фінансових ресурсів. Нормативне значення цього показника становить 0,4–0,6. Значення коефіцієнта маневреності власного капіталу АТ «Фармак» на початок 2025 року дорівнює 0,5, що відповідає нормі та свідчить про оптимальну структуру власного капіталу.

Коефіцієнт короткострокової заборгованості відображає структуру позикового капіталу підприємства та визначається як відношення короткострокових зобов'язань до загальної суми зобов'язань. В АТ «Фармак» його значення протягом досліджуваного періоду залишалося на високому рівні та коливалося в межах 0,78–0,82. Збільшення частки короткострокових зобов'язань у структурі позикового капіталу може вказувати на потенційне підвищення фінансових ризиків.

Отже, проведений аналіз фінансової стійкості компанії засвідчив про достатній рівень фінансової стабільності підприємства, що зумовлено наявністю власних оборотних коштів та прийнятним рівнем фінансової незалежності. Водночас нормативних значень не досягнуто за коефіцієнтом короткострокової заборгованості, що потребує уваги з боку фінансового менеджменту.

В цілому за результатами діагностики фінансового стану АТ «Фармак» можна зробити такі висновки. Фінансовим результатом діяльності компанії у 2024 році став чистий прибуток у розмірі 1639,8 млн грн, що на 28,8% перевищує відповідний показник 2022 року. Разом із тим, упродовж аналізованого періоду спостерігається незначне зниження показників рентабельності, що зумовлено змінами у структурі витрат та умовах функціонування підприємства. Водночас результати аналізу ліквідності та фінансової стійкості свідчать про збереження достатнього рівня фінансової стабільності та платоспроможності компанії.

2.2. Аналіз макросередовища фармацевтичного ринку Мексики як потенційного напряму розвитку міжнародного бізнесу АТ «Фармак»

У межах розширення міжнародної діяльності АТ «Фармак» важливим етапом є оцінка зовнішнього середовища перспективних зарубіжних ринків. У цьому підрозділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз макросередовища фармацевтичного ринку Мексики, який розглядається компанією як один із потенційних напрямів подальшого розвитку міжнародного бізнесу.

Варто зазначити, що до повномасштабного вторгнення росії АТ «Фармак» уже здійснювало окремі кроки щодо виходу на фармацевтичний ринок Мексики. Зокрема, у 2021 році компанія здобула перемогу в міжнародному тендері та експортувала партію лікарських засобів для медичних потреб цієї держави. Саме Мексика стала першою країною Латинської Америки, де було зареєстровано й комерціалізовано препарат виробництва «Фармак» – засіб для загального наркозу, включений до переліку життєво необхідних медикаментів [50].

Однак, незважаючи на успішну початкову інтеграцію, ці дії мали характер елементів стратегії обмеженого (пілотного) проникнення, оскільки комерційна діяльність охоплювала лише один препарат і не була підкріплена широкою продуктовою лінійкою, власною інфраструктурою чи системними маркетинговими і збутовими операціями на території країни. Повномасштабний і структурований вихід на ринок у той період реалізувати не вдалося.

На сьогодні, з огляду на високий потенціал латиноамериканського фармацевтичного сегменту, АТ «Фармак» розглядає можливість переходу до стратегії глибокого проникнення на ринок Мексики. Саме тому детальна оцінка макросередовища фармацевтичного ринку Мексики є необхідною передумовою ухвалення стратегічних управлінських рішень щодо подальшої міжнародної експансії АТ «Фармак».

Мексика є другим за величиною фармацевтичним ринком Латинської

Америки та входить до двадцятки найбільших фармринків світу. Стійке зростання попиту, вагома частка генеричних препаратів, активна підтримка розвитку імпортної продукції та сприятливі регуляторні умови роблять її привабливою для українських фармацевтичних виробників. Тому дослідження макросередовища Мексики з використанням PEST-аналізу є необхідним для обґрунтування можливостей та ризиків потенційного виходу компанії на цей ринок.

PEST-аналіз передбачає для дослідження макросередовища проведення аналізу політико-правових, економічних, соціально-демографічних та технологічних факторів.

Аналіз політико-правового середовища на ринку Мексики наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Політико-правові фактори макросередовища АТ «Фармак»

Фактор	Можливості	Загрози
Активна роль держави в закупівлі та дистрибуції ліків	Розширення співпраці з державними закупівлями; можливості для укладання великих контрактів	–
Чіткі правила щодо реєстрації лікарських засобів (COFEPRIS)	Можливість прозорого й передбачуваного виходу на ринок	Тривалість процедури реєстрації (12-24 місяці)
Суворий контроль за ціноутворенням та обов'язкове тестування біоеквівалентності для генеричних препаратів	–	Збільшення витрат виробників на дотримання вимог
Політична нестабільність у деяких регіонах країни	–	Ризики для логістики, інвесторів та довгострокових проєктів
Можливі зміни регуляторної політики після виборів	–	Непередбачуваність умов для фармацевтичних компаній

Джерело: складено за [75; 76; 84]

Аналіз політико-правових факторів свідчить, що мексиканська держава відіграє активну роль у закупівлі і дистрибуції ліків. Це проявляється в

розробці централізованих програм та проведенні реформи системи державних закупівель, що створює можливості для укладання великих контрактів.

Така політика держави є відповіддю на прояви корупції та неякісного регулювання фармацевтичної промисловості, закупівлі ліків, їх зберігання та розповсюдження. Протягом десятиліть в Мексиці виникали скандали, пов'язані з ліками на мільйони доларів, термін придатності яких закінчувався на складах, а лікарні не могли їх отримати.

Агентство з регулювання лікарських засобів країни Cofepris до приходу у 2018 році президента Лопеса Обрадора було настільки просякнуте корупцією, що регулятори роками приховували заявки на затвердження нових ліків і вимагали хабарі за їх затвердження. У продажу часто з'являлись фальсифіковані або підроблені ліки [84].

Для вирішення цих проблем президент Мексики Лопес Обрадор зробив спробу реалізувати модель централізованих державних закупівель та розподілу лікарських засобів, підписавши угоду зі Всесвітньою організацією охорони здоров'я про допомогу Мексиці в закупівлях.

Новий президент Мексики Клаудія Шейнбаум, яка перемогла на виборах у червні 2024 року, реалізує політику заохочення розвитку локального виробництва лікарських засобів. Вона висуває ініціативи щодо стимулювання іноземних фармацевтичних компаній (індійських, європейських та американських) здійснювати інвестиції у виробничі потужності в Мексиці, щоб побороти дефіцит ліків. Для цього інвесторам пропонується пільговий режим та більші шанси на перемогу в тендерах [76].

Реєстрацію лікарських засобів у Мексиці здійснює COFEPRIS (Федеральна комісія із захисту від санітарних ризиків). Процедура реєстрації характеризується значною тривалістю та високим рівнем регуляторних вимог, що передбачає подання розширеного пакета документів, проведення додаткових експертиз і дотримання національних стандартів.

Це зумовлює збільшення часових і фінансових витрат для іноземних виробників та може сповільнювати вихід нових препаратів на ринок, що

розглядається як суттєва загроза для АТ «Фармак» у контексті реалізації стратегії розширення міжнародного бізнесу.

До загроз на фармацевтичному ринку Мексики також можна віднести політичну нестабільність у деяких регіонах країни.

Протягом 2025 року COFEPRIS проводить реформи, спрямовані на оптимізацію регуляторних процесів. Реформи передбачають консолідацію процедур та скорочення термінів проведення реєстрації [78]. За умови, що такі зміни стануть реальними, це посилить можливість АТ «Фармак» більш швидкого входу на фармацевтичний ринок Мексики.

Отже, оцінка політико-правових факторів макросередовища АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку Мексики показала, що на сьогодні переважають фактори загроз, а наявні можливості мають обмежений характер та потребують адаптації компанії до місцевих регуляторних вимог.

Економічні фактори макросередовища АТ «Фармак» на ринку Мексики відображені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Економічні фактори макросередовища АТ «Фармак»

Фактор	Можливості	Загрози
Ринок фармацевтики Мексики є одним з найбільших в Латинській Америці	Наявність потенціалу для зростання продажів на ринку	–
Фармацевтичний ринок країни демонструє стійке зростання (7-8%)		
Великий внутрішній ринок (127 млн осіб)	Сталий попит на ліки	Нерівномірна купівельна спроможність в різних регіонах країни
Коливання курсу мексиканського песо	–	Фінансові ризики при розрахунках
Активний розвиток приватного сектору охорони здоров’я	Розширення каналів збуту	–

Джерело: складено за [61; 75]

Серед економічних факторів макросередовища АТ «Фармак» на ринку

Мексики важливими є розмір ринку та його темпи зростання.

Фармацевтичний ринок Мексики є одним з найбільших в Латинській Америці. У 2024 р. ємність мексиканського ринку фармацевтики у вартісному вираженні становила 127,1 млрд дол. США, за прогнозами експертів темпи зростання ринку складатимуть 7-8% (рис. 2.7).

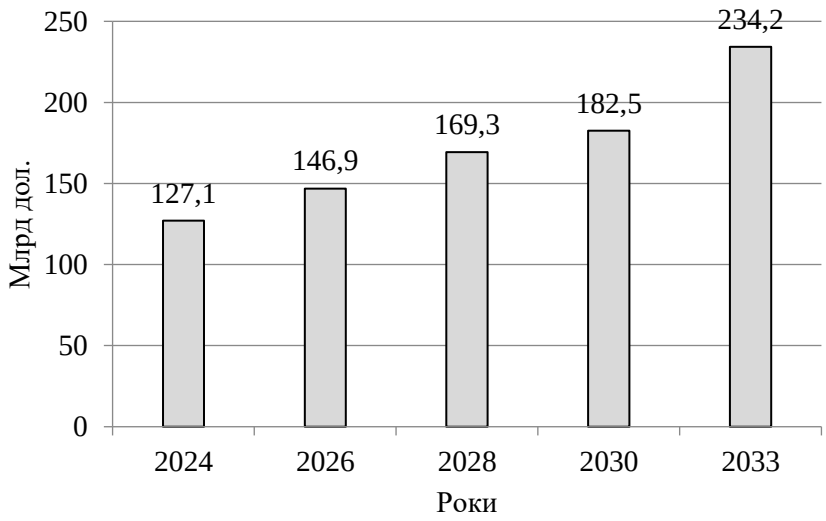


Рис. 2.7. Фактична та прогнозна ємність фармацевтичного ринку Мексики, млрд дол. США

Джерело: побудовано за [75]

Експерти прогнозують, що у 2033 р. ємність ринку становитиме 234,2 млрд дол. США. Це створює для АТ «Фармак» потенціал для зростання продажів лікарських засобів.

Населення Мексики складає 127 млн осіб. Такий великий внутрішній ринок забезпечує для АТ «Фармак» можливість сталого попиту на лікарські засоби, однак нерівномірна купівельна спроможність населення в різних регіонах країни створює ризики, пов’язані з необхідністю адаптації цін.

В Мексиці в останні роки активно розвивається приватний сектор охорони здоров’я. Через нездатність державних лікарень задовольнити попит, у Мексиці все більш життєво важливими стають приватні медичні послуги. В останні роки через брак інфраструктури в державному та соціальному

секторах уряд дедалі більше покладається на аутсорсинг медичних послуг приватним компаніям [72].

Розвиток приватного сектору в медичній галузі Мексики – це можливість для АТ «Фармак» розширення каналів збуту лікарських засобів.

Соціально-демографічні фактори макросередовища АТ «Фармак» на ринку Мексики досліджено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Соціально-демографічні фактори макросередовища АТ «Фармак»

Фактор	Можливості	Загрози
Старіння населення	Попит на геріатричні препарати	Висока частка населення з низьким доходом, що підвищує чутливість до ціни
Зростання поширеності хронічних захворювань	Розширення портфеля препаратів у сегменті chronic care	–
Зростаюча обізнаність населення про профілактичну медичну допомогу	Зростання попиту в регіоні	–

Джерело: складено за [75]

У Мексиці, як і в більшості країн світу, спостерігаються демографічні зрушення у напрямі старіння населення, що зумовлює зростання попиту на лікарські засоби геріатричного призначення. Даний фактор формує додаткові можливості для діяльності АТ «Фармак» на цьому ринку. Водночас збільшення частки осіб похилого віку, які переважно належать до груп з фіксованими або обмеженими доходами, посилює цінову чутливість споживачів, що може створювати загрози для реалізації продукції за преміальними ціновими сегментами.

В регіоні Латинської Америки відбувається зростання поширеності хронічних захворювань, таких, як діабет, серцево-судинні розлади, рак та респіраторні захворювання. За даними Всесвітньої організації охорони здоров’я (ВООЗ), неінфекційні захворювання становлять понад 70% усіх смертей, що створює підвищений попит на ліки тривалої дії.

За даними Національного інституту громадського здоров'я Мексики, серцево-судинні захворювання становлять майже 30% щорічних випадків смертності, збільшуючи потребу в рецептурних препаратах [75]. Отже, зростання поширеності хронічних захворювань створює для АТ «Фармак» можливості розширення портфеля препаратів у сегменті chronic care (хронічного догляду/лікування).

На підвищення попиту на лікарські засоби значний вплив виявляє зростаюча обізнаність населення про профілактичну медичну допомогу

Технологічні фактори макросередовища АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку Мексики розглядаються в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Технологічні фактори макросередовища АТ «Фармак»

Фактор	Можливості	Загрози
Розвиток цифрової медицини та eHealth в Мексиці	Використання цифрових каналів для просування лікарських засобів	Потреба у дотриманні локальних цифрових стандартів
Поширення онлайн-аптек	Нові канали дистрибуції	–
Розвиток R&D сектору	–	Конкуренція з міжнародними корпораціями, що мають локальні R&D центри

Джерело: складено за [75]

Аналіз технологічних факторів свідчить, що розвиток цифрової медицини та системи eHealth у Мексиці створює для АТ «Фармак» нові можливості, зокрема щодо використання цифрових каналів для інформування споживачів і просування лікарських засобів.

Водночас активне впровадження цифрових рішень потребує від компаній дотримання національних стандартів у сфері електронних медичних сервісів і захисту даних, що може ускладнювати вихід на ринок. Поширення онлайн-аптек відкриває додаткові канали дистрибуції лікарських засобів та розширює доступ споживачів до фармацевтичної продукції.

Розвиток науково-дослідного сектору у фармацевтичній галузі Мексики

супроводжується посиленням конкуренції з боку міжнародних фармацевтичних корпорацій, які мають власні локальні R&D-центри. Це створює додаткові виклики для АТ «Фармак» у сфері інновацій та технологічного розвитку.

Узагальнимо проаналізовані фактори макросередовища АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку Мексики (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Узагальнююча таблиця факторів макросередовища АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку Мексики

Група факторів	Фактор	Характер впливу
Політико-правові	Активна роль держави в закупівлі та дистрибуції ліків	Можливість
	Чіткі правила щодо реєстрації лікарських засобів (COFEPRIS)	Загроза
	Суворий контроль за ціноутворенням та обов'язкове тестування біоеквівалентності для генеричних препаратів	Загроза
	Політична нестабільність у деяких регіонах країни	Загроза
	Можливі зміни регуляторної політики після виборів	Загроза
Економічні	Ємність та темпи зростання фармацевтичного ринку Мексики	Можливість
	Великий внутрішній ринок (127 млн осіб)	Можливість; загроза
	Коливання курсу мексиканського песо	Загроза
	Активний розвиток приватного сектору охорони здоров'я	Можливість
Соціально-демографічні	Старіння населення	Можливість; загроза
	Зростання поширеності хронічних захворювань	Можливість
	Зростаюча обізнаність населення про профілактичну медичну допомогу	Можливість
Технологічні	Розвиток цифрової медицини та eHealth в Мексиці	Можливість; Загроза
	Поширення онлайн-аптек	Можливість
	Розвиток R&D сектору	Загроза

Джерело: сформовано автором

Таким чином, при проведенні аналізу макросередовища АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку Мексики використана методика PEST-аналізу, визначено вплив на діяльність компанії чотирьох груп факторів: політико-правових, економічних, соціально-демографічних та технологічних. За результатами цього аналізу можна зробити висновок, що компанія має більше можливостей на цьому ринку, ніж загроз.

2.3. Оцінка мікросередовища та конкурентного оточення АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку Мексики

Для оцінки мікросередовища АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку Мексики у кваліфікаційній роботі застосовано модель Портера (Porter’s Five Forces). П’ять сил Портера – це інструмент, який використовується для аналізу ринку або галузі та визначення її конкурентоспроможності. Ці п’ять сил були розроблені професором бізнесу Гарвардського університету Майклом Портером, який писав про модель стратегічного аналізу в журналі Harvard Business Review у 1979 році. Модель включає такі сили:

- внутрішня конкуренція;
- потенціал для нових учасників;
- переговорна сила постачальників;
- переговорна сила клієнтів;
- здатність клієнтів знаходити замінники [71].

Характеристика п’яти сил Портера для АТ «Фармак» наведена в табл. 2.11.

Результати аналізу мікросередовища фармацевтичного ринку Мексики за цією моделлю свідчать про високий рівень конкурентного тиску. Ринок характеризується потужними місцевими мережами аптек (Farmacias Similares, Farmacias del Ahorro) та міжнародними гравцями. Також існують великі дистриб’ютори, які контролюють канали поставок.

Таблиця 2.11

Аналіз мікросередовища фармацевтичного ринку Мексики за п’ятьма силами М. Портера

Сила	Оцінка (низька/середня/ висока)	Пояснення для фармацевтичного ринку Мексики
1. Конкуренція між існуючими гравцями (Competitive Rivalry)	Висока	На мексиканському фармацевтичному ринку присутні як міжнародні фармацевтичні корпорації, так і сильні локальні компанії. Крім того, в країні активно працюють аптечні мережі з великою присутністю, що підсилює роздрібну конкуренцію.
2. Загроза входу нових конкурентів (Threat of New Entrants)	Середня	Регуляторні бар’єри досить значні: необхідна реєстрація у COFEPRIS, дотримання стандартів GMP, значні витрати на податково-юридичну локалізацію. Проте можливість контрактного виробництва (CMO) дозволяє новим гравцям укладати партнерство з місцевими виробниками або використовувати виробничі потужності, що знижує капітальні витрати. Крім того, уряд Мексики стимулює інвестиції у фармацевтичне виробництво, що може полегшити вхід для міжнародних компаній
3. Сила постачальників (Bargaining Power of Suppliers)	Середня	Для багатьох стандартних API (активних фармацевтичних інгредієнтів) існує багато постачальників, що знижує їх владу. Проте для спеціалізованих або інноваційних активних речовин (біопрепарати, нові молекули) постачальники можуть мати значну владу. Також контрактні виробники (CMO) ростуть у Мексиці, що дає компаніям можливість диверсифікувати постачальників і частково контролювати ланцюг поставок
4. **Сила покупців (Bargaining Power of Buyers)**	Середня-висока	У Мексиці існують потужні покупці: державні системи охорони здоров’я (державні закупівлі ліків) і великі аптечні мережі. Наприклад, централізовані закупівлі ліків державними структурами значно впливають на ціни й умови. Крім того, споживачі часто чутливі до ціни, особливо у сегменті генериків, що змушує компанії підтримувати конкурентні ціни
5. **Загроза замін-ників (Threat of Substitutes)**	Висока (для певних сегментів)	Багато лікарських препаратів можуть бути замінені дешевшими альтернативами. Для брендованих або інноваційних препаратів замінники можуть становити меншу загрозу через патенти, але загалом тиск на ціни залишається. Також споживачі можуть звертатися до натуральних або альтернативних методів лікування, особливо якщо мова йде про хронічні або легкі захворювання (особливо у розвинених сегментах)

Джерело: складено автором

Найсуттєвіший вплив на діяльність компаній у галузі здійснюють жорстке регуляторне середовище, значна конкуренція з боку міжнародних фармацевтичних корпорацій, а також посилена переговорна сила великих дистриб'юторів і державних закупівельних органів.

Водночас високі бар'єри входу на ринок, зумовлені складними процедурами реєстрації лікарських засобів та необхідністю відповідності міжнародним стандартам якості, обмежують загрозу появи нових конкурентів.

Загроза товарів-замінників у фармацевтичній галузі Мексики оцінюється як висока у бюджетних сегментах, тому бренди потребують відмінного сервісу, бездоганної якості та репутації.

Таким чином, фармацевтичний ринок Мексики характеризується складним і конкурентним мікросередовищем, що потребує від АТ «Фармак» зваженого вибору стратегії входу, адаптації маркетингових інструментів та формування стійких партнерських відносин з ключовими учасниками ринку.

Наступним етапом аналізу мікросередовища є дослідження ключових учасників фармацевтичного ринку Мексики, які формують його структуру. Аналіз діяльності провідних міжнародних і національних фармацевтичних компаній дає змогу оцінити рівень конкуренції, характер ринкових позицій основних гравців, а також визначити потенційні загрози й можливості для виходу АТ «Фармак» на цей ринок.

З цією метою у табл. 2.12 наведено характеристику основних конкурентів компанії на фармацевтичному ринку Мексики.

Представлений аналіз ключових учасників ринку показує, що конкурентне середовище формується як потужними міжнародними корпораціями, так і сильними національними виробниками. Домінування транснаціональних компаній у високотехнологічних та інноваційних сегментах поєднується з присутністю локальних виробників у сфері генеричних препаратів. Така структура ринку зумовлює необхідність для АТ «Фармак» чіткого позиціонування, врахування конкурентних переваг основних гравців та пошуку ніш на мексиканському ринку.

Таблиця 2.12

Ключові учасники фармацевтичного ринку Мексики та їх характеристика

Компанія	Країна походження	Основні сегменти діяльності	Позиція на ринку Мексики	Значення для АТ «Фармак»
Pfizer Mexico	США	Рецептурні препарати, вакцини, інноваційні ліки	Один із лідерів ринку, сильні позиції у державних закупівлях	Потужний конкурент у сегменті рецептурних препаратів
Novartis Mexico	Швейцарія	Інноваційні та спеціалізовані препарати	Висока частка у високотехнологічних сегментах	Конкурент у сегменті складних лікарських засобів
Sanofi Mexico	Франція	Рецептурні препарати, вакцини, OTC	Значна присутність у приватному та державному секторах	Конкурент, орієнтир для маркетингових стратегій
Bayer de México	Німеччина	OTC-препарати, рецептурні ліки	Сильні бренди, висока впізнаваність	Конкурент у безрецептурному сегменті
Grupo Pisa	Мексика	Генерики, ін'єкційні препарати, госпітальні рішення	Один з найбільших національних виробників	Ключовий локальний конкурент і можливий партнер
Laboratorios Liomont	Мексика	Генеричні та рецептурні препарати	Стабільні позиції у середньому ціновому сегменті	Конкурент у сегменті доступних лікарських засобів

Джерело: складено автором за [73; 77; 79; 81; 82]

Надамо більш детальну характеристику фармацевтичних компаній, представлених у таблиці.

Pfizer Mexico є дочірньою структурою однієї з найбільших транснаціональних фармацевтичних корпорацій світу - Pfizer Inc. Компанія займає провідні позиції на фармацевтичному ринку Мексики, зосереджуючись переважно на розробці та реалізації інноваційних рецептурних препаратів, вакцин і спеціалізованих лікарських засобів. Значна частина її продукції орієнтована на державний сектор охорони здоров'я, що забезпечує компанії стабільні обсяги реалізації через систему централізованих закупівель [82].

Сильні позиції Pfizer Mexico зумовлені потужною науково-дослідною

базою, високим рівнем довіри з боку медичної спільноти та відповідністю міжнародним стандартам якості. Для АТ «Фармак» діяльність цієї компанії формує конкурентний тиск насамперед у сегменті рецептурних препаратів і лікарських засобів для стаціонарного лікування, водночас задаючи високі орієнтири щодо регуляторної відповідності та маркетингових підходів на мексиканському ринку.

Novartis Mexico є підрозділом швейцарської фармацевтичної групи Novartis, що входить до числа провідних світових виробників інноваційних лікарських засобів. На мексиканському фармацевтичному ринку компанія займає вагомі позиції у сферах рецептурних препаратів високої технологічної складності, включно з онкологічними, імунологічними та кардіологічними засобами [79]. Сильна науково-дослідна база та широкі можливості для локального виробництва дозволяють Novartis Mexico пропонувати продукти, які відповідають суворим міжнародним стандартам якості та задовольняють потреби як державних, так і приватних медичних структур.

Для АТ «Фармак» присутність Novartis Mexico створює суттєвий конкурентний тиск, особливо у високотехнологічних сегментах лікарських засобів, що вимагає від компанії враховувати цей фактор у виборі стратегії позиціонування своїх продуктів та маркетингових рішень на мексиканському ринку.

Sanofi Mexico є представництвом французької фармацевтичної групи Sanofi та виступає одним з ключових гравців фармацевтичного ринку Мексики. Компанія має широку продуктову лінійку, що охоплює рецептурні лікарські засоби, вакцини, а також безрецептурні препарати та продукти споживчого здоров’я [77]. Завдяки диверсифікованому портфелю Sanofi Mexico успішно працює як у приватному сегменті, так і в межах державних програм охорони здоров’я.

Висока впізнаваність брендів, активна маркетингова політика та налагоджені канали дистрибуції забезпечують компанії стійкі позиції на ринку. Для АТ «Фармак» Sanofi Mexico є прикладом ефективної адаптації

глобальної стратегії до умов локального фармацевтичного ринку, а також одним із основних конкурентів у сегментах масових та соціально значущих лікарських засобів.

Bayer de México – це дочірня компанія німецької фармацевтичної та хімічної групи Bayer, яка має тривалу історію діяльності у Мексиці (з 1921 року) і представлена як у сфері лікарських препаратів, так і в сегментах продуктів споживчого здоров'я (OTC) [77]. Компанія відома своїми брендами у галузях кардіології, гастроентерології, дерматології та загального медичного призначення. Висока впізнаваність брендів та широка мережа дистрибуції забезпечують Bayer de México значну частку ринку і вплив на фармацевтичне середовище.

Присутність Bayer de México створює додаткові виклики для АТ «Фармак» як у сегменті безрецептурних препаратів, так і серед рецептурних позицій, оскільки компанія поєднує потужну маркетингову підтримку з глибоким знанням локального попиту. Відповідно, для ефективної конкуренції важливо враховувати конкурентні сильні сторони такого гравця.

Grupo Pisa є одним з найбільших національних фармацевтичних виробників Мексики та відіграє важливу роль у забезпеченні внутрішнього ринку лікарськими засобами. Це – 100% мексиканська компанія з 80-річною історією, яка розробляє комплексні продукти та послуги для державного та приватного сегментів охорони здоров'я в Мексиці, США, Латинській Америці та Карибському басейні [81].

Компанія займається виробництвом, маркетингом та розповсюдженням лікарських засобів і медичних виробів для лікування широкого спекту захворювань, включаючи нефрологію, інфекційні та інші захворювання. Значна частина діяльності Grupo Pisa орієнтована на співпрацю з державними медичними установами та участь у тендерах на постачання медикаментів.

Конкурентною перевагою Grupo Pisa є глибоке знання локального регуляторного середовища, розвинена виробнича база та цінова конкурентоспроможність. Для АТ «Фармак» ця компанія становить серйозну

конкуренцію у сегменті генеричних препаратів, але водночас може розглядатися як потенційний партнер у межах контрактного виробництва або дистрибуції на мексиканському ринку.

Laboratorios Liomont – це мексиканська компанія, яка спеціалізується на виготовленні як генеричних, так і рецептурних лікарських засобів. Компанія має довгу історію діяльності та широке портфоліо препаратів у середньому ціновому сегменті, що робить її значущим гравцем на внутрішньому ринку Мексики. Laboratorios Liomont активно співпрацює з місцевими медичними установами та фармацевтичними дистриб'юторами, що забезпечує компанії стабільні канали збуту [73].

Для АТ «Фармак» Laboratorios Liomont є важливим конкурентом у сегменті доступних за ціною препаратів, де значна частка попиту формується саме на основі вартості. У цьому контексті діяльність Liomont визначає значну частину конкурентного тиску у нижчих цінових сегментах, що має бути враховано під час розробки адаптивних маркетингових стратегій на фармацевтичному ринку Мексики.

Отже, аналіз ключових конкурентів на фармацевтичному ринку Мексики свідчить про високий рівень конкуренції та значну присутність як глобальних транснаціональних корпорацій, так і потужних національних виробників. Міжнародні компанії, такі як Novartis, Bayer та Pfizer, мають суттєві конкурентні переваги завдяки значним фінансовим ресурсам, розвиненим локальним виробничим та R&D-потужностям, а також сильним брендам і налагодженим каналам дистрибуції.

Водночас національні компанії, зокрема Laboratorios Liomont та Pisa Farmacéutica, демонструють глибоке розуміння особливостей внутрішнього ринку, ефективну цінову політику та тісну співпрацю з дистриб'юторами й аптечними мережами. Сукупність зазначених чинників формує складне конкурентне середовище, що вимагає від АТ «Фармак» ретельно продуманої стратегії виходу на ринок Мексики з урахуванням як глобальних конкурентних викликів, так і специфіки місцевого фармацевтичного сектору.

Таким чином, аналіз макро- та мікросередовища функціонування АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку Мексики дозволив виявити ключові фактори, що визначають умови діяльності компанії в даному ринковому середовищі. З метою їх систематизації та узагальнення, а також для обґрунтування подальших управлінських рішень доцільним є застосування SWOT-аналізу, який дає змогу зіставити вплив зовнішніх факторів із наявними характеристиками діяльності підприємства.

SWOT-таблиця для АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку Мексики наведена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

SWOT-таблиця для АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку Мексики

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Високий рівень якості продукції та відповідність міжнародним стандартам GMP	Відсутність власного представництва та локальної виробничої бази в Мексиці
Наявність повного циклу фармацевтичного виробництва	Обмежена впізнаваність бренду АТ «Фармак» на ринку Латинської Америки
Досвід роботи на міжнародних ринках та участі в державних закупівлях	Високі витрати на реєстрацію та адаптацію лікарських засобів до регуляторних вимог Мексики
Фінансова стійкість та висока ліквідність підприємства	Залежність від валютних коливань під час експортних операцій
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Значна ємність та зростання фармацевтичного ринку Мексики	Жорстке державне регулювання цін на лікарські засоби
Активна роль держави у централізованих закупівлях та медичних програмах	Висока цінова чутливість населення
Старіння населення та зростання попиту на препарати для лікування хронічних захворювань	Посилення конкуренції з боку міжнародних фармацевтичних корпорацій
Співпраця уряду Мексики з ВООЗ у сфері регулювання та закупівель ліків	Тривалі та складні процедури реєстрації препаратів
Розвиток фармацевтичних технологій і цифровізація системи охорони здоров’я	Макроекономічна нестабільність та валютні ризики на ринку Мексики

Джерело: складено автором

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що АТ «Фармак» має суттєві внутрішні переваги, пов’язані з високою якістю продукції, фінансовою

стійкістю та досвідом міжнародної діяльності, які можуть бути ефективно використані для реалізації можливостей фармацевтичного ринку Мексики.

Водночас ключовими обмеженнями залишаються регуляторні бар'єри, цінова чутливість споживачів та високий рівень конкуренції, що зумовлює необхідність ретельно продуманої стратегії виходу на фармацевтичний ринок Мексики.

Матриця стратегій SWOT для АТ «Фармак» у контексті виходу на фармацевтичний ринок Мексики наведена в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Матриця стратегій SWOT для АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку Мексики

	Можливості (O)	**Загрози (T)**
Сильні сторони (S)	**SO-стратегії** *Використання сильних сторін для реалізації можливостей*	**ST-стратегії** *Використання сильних сторін для нейтралізації загроз*
	Вихід на ринок державних закупівель лікарських засобів Мексики з використанням високих стандартів якості та відповідності GMP	Коригування цінової політики з урахуванням державного регулювання цін та високої цінової чутливості населення
	Адаптація продуктового портфеля з урахуванням демографічних змін та зростання попиту на соціально значущі й генеричні лікарські засоби	Посилення конкурентних переваг за рахунок якості, стабільності постачання та репутації надійного міжнародного виробника
Слабкі сторони (W)	**WO-стратегії** *Подолання слабких сторін за рахунок можливостей*	**WT-стратегії** *Мінімізація слабких сторін та уникнення загроз*
	Відкриття представництва АТ «Фармак» в Мексиці з метою координації реєстрації, маркетингу та дистрибуції лікарських засобів	Поступовий вихід на ринок через співпрацю з локальними дистриб'юторами та фармацевтичними мережами
	Використання цифрових каналів просування для підвищення впізнаваності бренду на мексиканському ринку	Диверсифікація валютних ризиків шляхом оптимізації контрактних умов і фінансового планування

Джерело: розроблено автором

Сформована матриця стратегій SWOT дала змогу визначити пріоритетні напрями дій компанії на фармацевтичному ринку Мексики. Найбільш обґрунтованими, на нашу думку, є адаптація продуктового портфеля з урахуванням демографічних змін та зростання попиту на соціально значущі й генеричні лікарські засоби, а також коригування цінової політики з урахуванням державного регулювання цін і високої цінової чутливості населення.

Зазначені напрями доцільно розглядати в комплексі та об'єднати в межах реалізації адаптивної стратегії маркетингу, яка передбачає узгоджену зміну товарних і цінових рішень відповідно до особливостей національного фармацевтичного ринку. Окремим стратегічним напрямом, що забезпечує інституційну присутність компанії в країні, є відкриття представництва АТ «Фармак» у Мексиці.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу зовнішнього середовища діяльності АТ «Фармак» на міжнародному ринку зроблено наступні висновки.

Акціонерне товариство «Фармак» - це український виробник лікарських засобів європейського рівня, лідер фармацевтичного ринку України, його частка на ринку лікарських засобів коливається від 5% до 6%. Продуктовий портфель компанії включає 400 найменувань лікарських засобів. В структурі продукції найбільшу частку займають рецептурні лікарські засоби, друге місце належить безрецептурним лікарським засобам. Незначні частки в структурі продуктового портфеля мають дієтичні добавки та медичні вироби.

На внутрішньому ринку реалізується 70,4% виробленої продукції компанії. АТ «Фармак» експортує ліки у 58 країн світу. Основними експортними ринками для є Узбекистан, Казахстан та Ізраїль. Обсяги реалізації в ці країни складають біля 60% всього експорту компанії. Крім того,

АТ «Фармак» має розгалужену міжнародну мережу представництв, що функціонують в Узбекистані, Казахстані, Киргизстані, Об'єднаних Арабських Еміратах, В'єтнамі, Польщі, Словаччині та Чехії.

Аналіз фінансових результатів АТ «Фармак» засвідчив, що чистий дохід від реалізації продукції склав у 2024 р. 10783,7 млн. грн, що на 38,7% більше, ніж у 2022 р. За період 2023-2024 рр. темпи приросту цього показника були невисокими (+11,5%), що пов'язано із впливом воєнних дій в Україні. На зниження темпів зростання чистого доходу також вплинуло скорочення реалізації продукції на зовнішніх ринках внаслідок ускладнення логістики під час війни.

Чистий прибуток компанії склав у 2024 році 1639,8 млн грн, що на 28,8% перевищує відповідний показник 2022 року. Разом із тим упродовж аналізованого періоду спостерігається незначне зниження показників рентабельності, що зумовлено змінами у структурі витрат та умовах функціонування підприємства. Водночас результати аналізу ліквідності та фінансової стійкості свідчать про збереження достатнього рівня фінансової стабільності та платоспроможності компанії.

При проведенні аналізу макросередовища АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку Мексики використана методика PEST-аналізу, визначено вплив на діяльність компанії чотирьох груп факторів: політико-правових, економічних, соціально-демографічних та технологічних. За результатами цього аналізу можна зробити висновок, що компанія має більше можливостей на цьому ринку, ніж загроз.

Основними загрозами для АТ «Фармак» на ринку Мексики є наступні: жорсткі правила щодо реєстрації лікарських засобів (COFEPRIS); суворий контроль за ціноутворенням; політична нестабільність у деяких регіонах країни; коливання курсу мексиканського песо; розвиток цифрової медицини та eHealth в Мексиці; розвиток R&D сектору.

Оцінка мікросередовища та конкурентного оточення АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку Мексики показала, що ринок характеризується

складним і конкурентним мікросередовищем. Конкурентне середовище формується як потужними міжнародними корпораціями, так і сильними національними виробниками. Така структура ринку зумовлює необхідність для АТ «Фармак» чіткого позиціонування, врахування конкурентних переваг основних гравців та пошуку ніш для ефективної присутності на мексиканському ринку.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що пріоритетними напрямами дій компанії на фармацевтичному ринку Мексики є реалізація адаптивної стратегії маркетингу та відкриття офіційного представництва компанії в Мексиці.

РОЗДІЛ 3
ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ АТ «ФАРМАК»

3.1. Застосування адаптивного підходу в системі стратегічного управління АТ «Фармак»

Вихід АТ «Фармак» на фармацевтичний ринок Мексики потребує застосування адаптивного підходу у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Особливості регуляторного поля, рівень конкуренції, цінова чутливість споживачів, а також розвиток цифрових каналів збуту й комунікації зумовлюють необхідність гнучкого підходу до управління маркетинговою діяльністю компанії. Наукою доведено, що «поєднання інноваційних методів маркетингу з принципами стратегічного управління сприяє довгостроковій стійкості підприємства» [28, с. 9].

Виходячи із сказаного вище, для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності АТ «Фармак» на мексиканському ринку пропонується формування ефективної адаптивної маркетингової стратегії, здатної враховувати специфіку зовнішнього середовища цієї країни. Адаптивну стратегію маркетингу при цьому слід розглядати як інструмент пристосування продуктового портфеля, цінової політики та комунікаційних інструментів компанії до вимог і особливостей ринку.

Для розуміння змісту адаптивного підходу доцільно визначитись із сутністю поняття «адаптивність підприємства». Під нею розуміють характеристику здатності «суб’єкта господарювання, як відкритої системи, до пристосування відносно змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі з метою забезпечення очікуваної ефективності його діяльності» [60, с. 88].

Отже, під адаптивною маркетинговою стратегією слід розуміти комплексний план досягнення цілей підприємства, розроблений з

використанням адаптивного підходу, тобто із врахуванням можливих змін у його внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Для підприємства, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність, адаптивна стратегія маркетингу передбачає пристосування елементів маркетинг-міксу до специфіки конкретного національного ринку з урахуванням соціально-економічних, регуляторних і культурних особливостей.

Завдання адаптивної маркетингової стратегії полягають в наступному:

– вибір цільових ринків та сегментів;

– адаптація продуктового портфеля підприємства до умов конкретного ринку;

– адаптація методів ціноутворення відповідно до цінової чутливості населення;

– вибір ефективної комунікаційної політики для формування позитивного іміджу компанії.

Адаптивна маркетингова стратегія повинна формуватись на основі низки принципів, наведених на рис. 3.1.

Принцип *цілеспрямованості* означає, що стратегія повинна відповідати місії та цілям підприємства. З цього принципу випливає те, що «адаптивна стратегія маркетингу стає частиною системи стратегічного управління, оскільки вона забезпечує динамічне поєднання маркетингових ресурсів з довгостроковими цілями підприємства» [28, с. 14]. У контексті виходу АТ «Фармак» на фармацевтичний ринок Мексики, адаптована маркетингова стратегія повинна забезпечити розширення присутності та посилення конкурентних позицій компанії на зовнішніх ринках.

Адаптивність полягає у здатності маркетингової стратегії гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема кон’юнктури ринку, регуляторних вимог, поведінки споживачів і конкурентних умов. Це дозволяє підприємству своєчасно коригувати маркетингові рішення та знижувати рівень ризиків у процесі виходу на нові ринки.



Рис. 3.1. Принципи адаптивної маркетингової стратегії

Джерело: [60]

За результатами проведеного у попередньому розділі аналізу зовнішнього середовища на ринку Мексики стає зрозумілим, що для АТ «Фармак» реалізація цього принципу є дуже важливою, адже мексиканський фармацевтичний ринок характеризується специфічним державним регулюванням та високим рівнем конкуренції.

Принцип *комплексності* передбачає як максимальне врахування всіх факторів впливу на діяльність підприємства (політико-правових, економічних, соціальних та технологічних), так і узгоджене використання всіх елементів комплексу маркетингу.

На фармацевтичному ринку Мексики це означає адаптацію лікарських засобів до вимог місцевого законодавства, формування конкурентоспроможної цінової політики, використання ефективних комунікацій із професійною медичною спільнотою, що дозволить забезпечити прийнятні результати діяльності компанії.

Науковий підхід базується на використанні результатів маркетингових

досліджень та сучасних інструментів оцінювання ринкового середовища для розробки елементів адаптивної маркетингової стратегії. Для розробки стратегії фахівцям АТ «Фармак» необхідно аналізувати обсяги і структуру фармацевтичного ринку Мексики, конкурентне середовище, споживчий попит, регуляторні бар'єри та інші фактори. Дотримання цього принципу дасть можливість підприємству прийняти об'єктивні та результативні управлінські рішення.

Орієнтація на ринок передбачає глибоке врахування потреб, очікувань і поведінки споживачів, а також особливостей конкурентного середовища. У контексті ринку Мексики це означає врахування вимог медичних установ до лікарських засобів, оцінку рівня їх доступності різним верствам населення. Такий підхід дозволить сформувати таку структуру пропозиції ліків, яка максимально відповідає вимогам конкретного ринку.

Персоналізація означає формування продуктового портфеля залежно від особливостей окремих сегментів споживачів або партнерів, застосування різних підходів до співпраці з дистриб'юторами, медичними працівниками та кінцевими споживачами, впровадження персоналізованого ціноутворення.

У кваліфікаційній роботі пропонується модель адаптивної маркетингової стратегії АТ «Фармак», складовими елементами якої є адаптація продуктового портфеля, цінової політики та комунікаційної політики компанії (рис. 3.2).

Необхідність адаптації продуктового портфеля до особливостей мексиканського ринку обумовлена різними факторами. Зокрема, ринок характеризується значною роллю регуляторів, насамперед, COFEPRIS.

В країні відбувається старіння населення, це потребує збільшення в структурі продуктового портфеля частки геріатричних лікарських засобів, тобто препаратів, що застосовуються для профілактики та лікування хвороб, специфічних для літнього віку, препаратів для лікування хронічних захворювань.

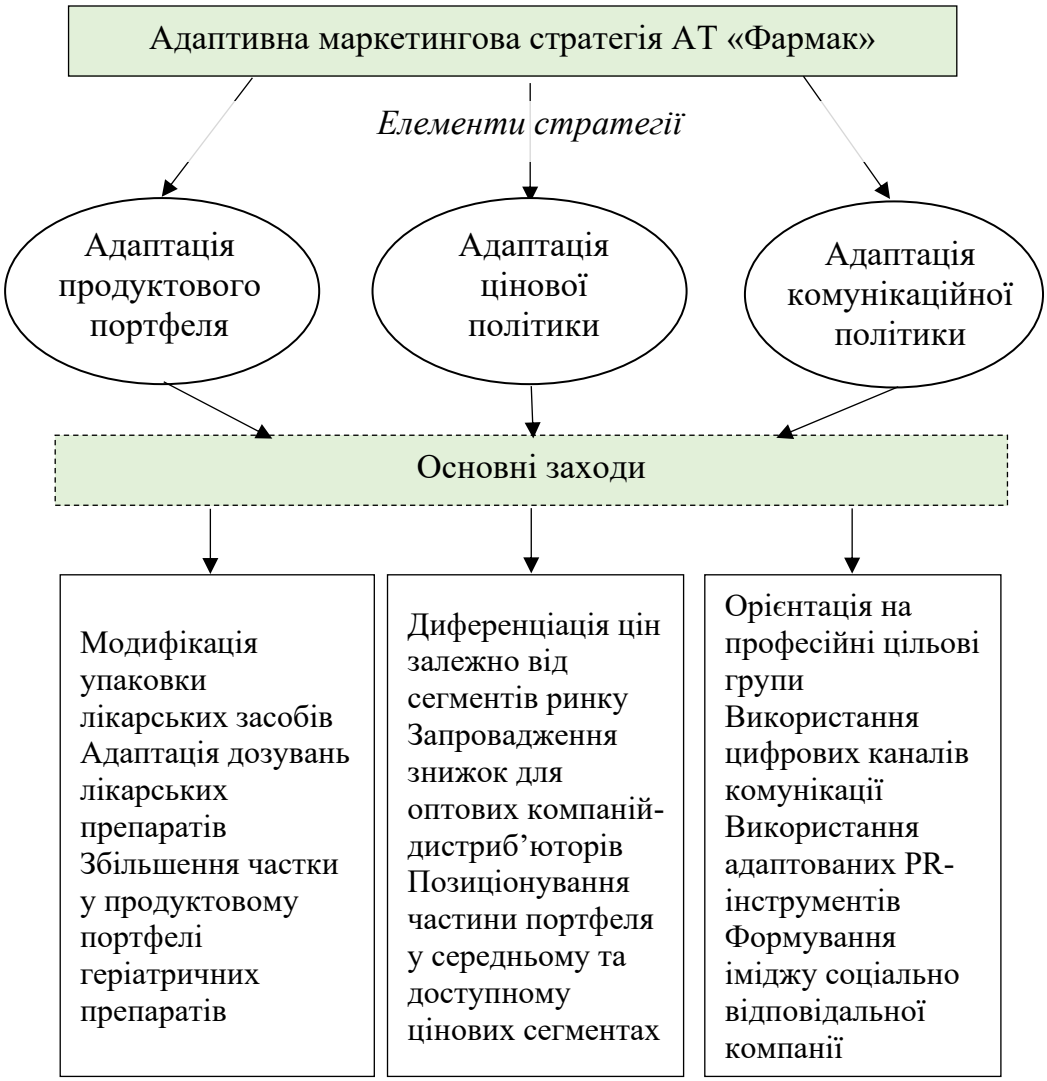


Рис. 3.2. Модель адаптивної маркетингової стратегії, запропонованої до впровадження в АТ «Фармак»

Джерело: розроблено автором

Одним із ключових напрямів адаптації продуктового портфеля є зміна формату упаковки лікарських засобів, які плануються до реалізації в Мексиці. На цьому ринку домінує практика продажу препаратів у менших фасовках (7, 10 або 12 таблеток), що дозволяє знизити відпускну ціну та підвищити доступність продукції для кінцевого споживача.

Крім того, мексиканське законодавство вимагає обов'язкового маркування іспанською мовою, а також наявності інструкції з використання у встановленому форматі COFEPRIS. Тому необхідною є розробка нових

макетів упаковки, адаптація інструкцій та внесення змін у виробничу документацію.

Адаптація упаковки також передбачає зміну дизайну з урахуванням культурних особливостей споживачів: використання зрозумілих візуальних елементів, оптимізацію кольорової гами, чітку ідентифікацію призначення препарату. Відповідно до практики міжнародних фармацевтичних компаній, адаптований дизайн підвищує рівень впізнаваності та довіри до бренду, що є критично важливим на ринку з високою конкуренцією.

Іншою важливою складовою є адаптація дозувань. Наприклад, певні терапевтичні групи препаратів в Мексиці поширені у специфічних дозуваннях: анальгетики – 400 мг, антигістамінні – 5 або 10 мг, антибактеріальні засоби – 500 мг тощо. COFEPRIS вимагає відповідності українських ліків типовим для ринку формам випуску. Отже, це зумовлює необхідність коригування специфікації та оновлення реєстраційного досьє.

На нашу думку, здійснення адаптації продуктового портфеля дозволить АТ «Фармак» підвищити свою конкурентоспроможність на мексиканському ринку. Впровадження цього заходу створить додаткові можливості для зростання обсягів продажів, розширення частки ринку та оптимізації асортименту згідно з уподобаннями місцевих споживачів та регуляторними вимогами.

Адаптацію цінової політики на фармацевтичному ринку Мексики пропонуємо здійснювати за такими напрямами: диференціація цін залежно від цільових сегментів ринку; запровадження знижок для оптових компаній-дистриб’юторів; позиціонування частини портфеля у середньому та доступному цінових сегментах.

Диференціація цін залежно від цільових сегментів ринку полягає в наступному. Для державних медичних установ і програм соціального забезпечення доцільно використовувати нижчі ціни та спеціальні контрактні умови, тоді як для приватних аптек і комерційного сегмента слід застосовувати більш гнучке ціноутворення з урахуванням платоспроможності

споживачів. Такий підхід сприятиме розширенню охоплення ринку та підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Пропонуємо також використання гнучких цінових інструментів для оптових компаній з дистрибуції лікарських засобів, тобто запровадження для них системи знижок, бонусів та відстрочок платежу. Такі інструменти сприятимуть налагодженню довгострокових партнерських відносин, стимулюванню обсягів закупівель та зміцненню позицій АТ «Фармак» у каналах дистрибуції на мексиканському ринку.

Враховуючи порівняно високий рівень цінової чутливості мексиканських споживачів, АТ «Фармак» доцільно позиціонувати частину свого продуктового портфеля у середньому та доступному цінових сегментах. Особливу увагу слід приділяти генеричним лікарським засобам, які користуються стабільним попитом і є важливою альтернативою дорожчим брендовим препаратам. Це дозволить компанії сформувати позитивне цінове сприйняття бренду серед широкого кола споживачів.

Таким чином, адаптація цінової політики АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку Мексики має ґрунтуватися на поєднанні регуляторної відповідності, гнучкого ціноутворення та орієнтації на потреби ключових ринкових сегментів, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі.

Адаптацію комунікаційної політики АТ «Фармак» на мексиканському фармацевтичному ринку пропонується здійснювати за такими напрямами: орієнтація комунікаційної політики на професійні цільові групи; використання цифрових каналів комунікації; використання адаптованих PR-інструментів; формування іміджу соціально відповідальної компанії.

Комунікаційна політика АТ «Фармак» в Мексиці повинна бути орієнтована на такі професійні цільові групи, як лікарі, фармацевти, керівники аптечних мереж та дистриб’ютори. Для цього доцільно використовувати спеціалізовані медичні видання, професійні конференції, семінари та галузеві виставки. Такий підхід дозволить не лише інформувати про продукцію, а й

формувати експертний імідж компанії.

Сучасні тенденції розвитку фармацевтичного ринку Мексики зумовлюють доцільність активного використання цифрових комунікаційних каналів. Зокрема, необхідно створити корпоративний вебсайт представництва компанії, професійні онлайн-платформи, здійснювати електронні розсилки та спеціалізовані інформаційні ресурси для медичних працівників. Широке застосування цифрових каналів дасть змогу підвищити охоплення цільової аудиторії та забезпечити оперативність поширення інформації.

Комунікаційна політика АТ «Фармак» має передбачати використання адаптованих PR-інструментів, зокрема публікацій у національних і регіональних засобах масової інформації, організації брифінгів та презентацій для партнерів, а також участі у галузевих заходах. Окрему увагу доцільно приділити персональним комунікаціям із ключовими стейкхолдерами, що є важливим фактором налагодження довгострокових ділових відносин у Мексиці.

Важливим елементом комунікаційної політики АТ «Фармак» на мексиканському ринку має стати формування іміджу соціально відповідальної компанії. Для цього необхідно висвітлювати участь компанії у програмах забезпечення населення доступними лікарськими засобами, підтримці профілактичних заходів та співпраці з медичними установами. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії та зміцненню її репутації в очах державних органів і споживачів.

Не слід забувати, що всі комунікаційні повідомлення АТ «Фармак» необхідно адаптувати з урахуванням мовних, культурних та соціальних особливостей країни.

Це передбачає використання іспанської мови у всіх маркетингових матеріалах, а також коригування змісту повідомлень відповідно до цінностей мексиканського суспільства, зокрема орієнтації на сім’ю, соціальну відповідальність та доступність медичної допомоги. Такі заходи сприятимуть підвищенню довіри до бренду з боку споживачів і професійної спільноти.

Отже, адаптація комунікаційної політики АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку Мексики має ґрунтуватися на поєднанні локалізованих повідомлень, професійної орієнтації та використання сучасних цифрових інструментів, що забезпечить ефективну взаємодію з ключовими учасниками ринку.

Таким чином, з урахуванням результатів дослідження зовнішнього середовища АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку Мексики, у кваліфікаційній роботі запропоновано застосування адаптивного підходу у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Побудовано модель адаптивної маркетингової стратегії компанії, охарактеризовано її основні елементи.

Вважаємо, що реалізація адаптивної стратегії маркетингу АТ «Фармак» на ринку Мексики має розглядатися як цілісна система взаємопов’язаних рішень у сфері продукту, ціни та комунікацій.

Адаптація продуктового портфеля до структури попиту та демографічних особливостей ринку, гнучке коригування цінової політики з урахуванням рівня доходів населення і державного регулювання, а також використання локалізованих і професійно орієнтованих комунікаційних інструментів у сукупності створюють передумови для ефективної ринкової присутності компанії.

Такий комплексний підхід дозволить не лише мінімізувати ризики виходу на новий міжнародний ринок, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність АТ «Фармак» в умовах динамічного зовнішнього середовища.

3.2. Рекомендації щодо відкриття офіційного представництва АТ «Фармак» в Мексиці

Одним із перспективних напрямів розширення присутності АТ «Фармак» на міжнародних ринках є створення офіційного представництва в Мексиці, яка входить до групи найбільших фармацевтичних ринків Латинської Америки. За формою організації бізнесу слід вибрати прямий експорт.

Відкрити представництво компанії пропонується в столиці країни – місті Мехіко. Обгрунтувати таке місце розташування можна наступним чином.

Мехіко – це великий економічний центр Мексики, у місті зосереджені як фармацевтичні організації, так і різні регуляторні установи. Це дозволить побудувати партнерські відносини, взяти участь у різних галузевих програмах, вчасно та якісно здійснити реєстрацію лікарських засобів. У Мехіко працює аеропорт «Benito Juárez International Airport», що дасть можливість забезпечити швидку логістику. В місті розташовані офіси провідних аптек, лікарні, функціонують дистриб'ютори.

Всі перелічені чинники забезпечать АТ «Фармак» низку ключових переваг, зокрема: оперативну взаємодію з місцевими регуляторами; швидку реєстрацію українських ліків; ефективні маркетингові комунікації; міцні позиції у домовленостях з дистриб'юторами; оперативне реагування на зміни конкурентного середовища.

Зарубіжні експерти зазначають про такі переваги відкриття представництва в Мексиці:

– створення бізнесу в Мексиці може бути швидким та простим, враховуючи той факт, що Мексика підписала найбільшу кількість угод про вільну торгівлю, ніж будь-яка інша країна світу, маючи щонайменше 47 країн у Північній та Латинській Америці, Європі та Азії, що дозволяє вільний потік товарів та послуг;

– Мексика має великий ринок та постійно зростаючий середній клас;

– для реєстрації компанії не існує вимог щодо мінімального сплаченого капіталу;

– у Мексиці відсутні обмеження щодо іноземного інвестиційного капіталу, а іноземним підприємцям дозволено тримати весь капітал своєї компанії в доларах США, а не в мексиканських песо;

– іноземні інвестиції, що не перевищують 165 млн дол. США, але потребують дозволу уряду Мексики, автоматично схвалюються, якщо інвестиції не належать до обмеженого сектору;

– орендна плата за офісні приміщення в Мехіко є невисокою і в середньому становить 22 дол. США на місяць за 1 $м^2$;

– відсутність імпортних або експортних мит, що стягуються урядом Мексики з іноземних товарів/послуг;

– виробничі та торговельні суб'єкти, зареєстровані в Мексиці відповідно до податкового режиму IMMEX Maquiladora, мають право на низку пільг, таких як: повне звільнення від сплати всіх застосовних податків та митних зборів, включаючи імпортні/експортні мита та ПДВ [68].

Водночас, зрозуміло, що в процесі реєстрації та подальшого функціонування представництва АТ «Фармак» в Мехіко компанія зіткнеться з низкою загроз та ризиків, зокрема:

– Мексика має слабку правову систему. Хоча контракти загалом виконуються, суди неефективні та вразливі до політичного втручання, що призводить до несправедливих рішень у ділових відносинах;

– Мексика страждає від високого рівня корупції, посідаючи 138 місце серед найменш корумпованих країн світу;

– отримання електроенергії в Мексиці для нової будівлі є трудомістким та дорогим процесом;

– реєстрація компанії в Мексиці може бути складною без будь-якої професійної допомоги, оскільки вона є децентралізованою (кожне велике мексиканське місто має власні правила та процедури для створення бізнесу);

– підприємці, які не розмовляють іспанською мовою, можуть зіткнутися

з комунікативними бар'єрами під час роботи з місцевими постачальниками та клієнтами, адже Мексика посідає 43 місце із 72 країн за індексом володіння англійською мовою, що свідчить про низький рівень розмовної англійської мови [68].

Перед відкриттям представництва в Мехіко та створенням системи дистрибуції необхідно розробити PR-кампанію по виходу на ринок Мексики. Етапи проведення PR-кампанії наведені на рис. 3.3.

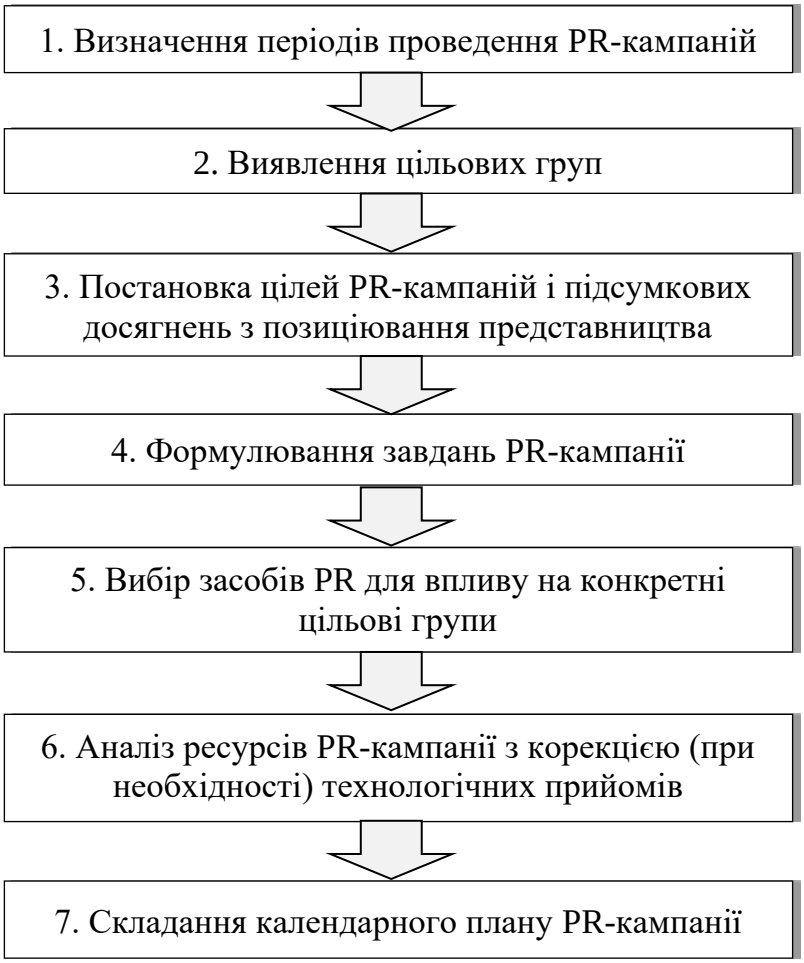


Рис. 3.3. Етапи проведення PR-кампанії при створенні представництва АТ «Фармак» на ринку Мексики

Джерело: розроблено автором

На першому етапі PR-кампанії потрібно визначити періоди її проведення. На нашу думку, тривалість реалізації проекту по створенню

представництва може скласти від 6 місяців до 1 року. У цьому зв'язку доцільно визначити такі періоди PR-кампанії: підготовка до створення; реєстрація; початок роботи.

Другий етап полягає у визначенні цільових груп, які здатні вплинути на вирішення проблеми. У нашому випадку це – дві групи: керівники оптових компаній з дистрибуції лікарських засобів та власники приватних аптек.

На третьому етапі здійснюється постановка цілей PR-кампанії та підсумкових досягнень щодо позиціонування представництва. Цілі PR-кампанії – забезпечення швидкого та комфортного вторгнення цієї структури на фармацевтичний ринок Мексики.

Четвертий етап передбачає формулювання завдань, які будуть вирішуватись в ході PR-кампанії.

На нашу думку, PR-кампанія повинна виконати такі завдання:

- визначення мотивації даної цільової групи, тобто виявлення потреби, що примушує здійснювати пошук шляхів її задоволення;

- виявлення стереотипів конкретної цільової групи та прийомів їх корекції.

Для ілюстрації реалізації зазначених завдань доцільно конкретизувати мотивацію та мету впливу на цільові групи PR-кампанії.

До групи «Керівники оптових компаній з дистрибуції лікарських засобів», як правило, належать чоловіки та жінки віком від 35 до 60 років, які мають значний управлінський досвід, відповідають за формування асортименту, вибір постачальників і вибудову довгострокових партнерських відносин на фармацевтичному ринку.

При створенні представництва компанії АТ «Фармак» мету впливу на дану цільову групу доцільно визначити як формування довіри до компанії та зацікавленості у стратегічному партнерстві на умовах стабільності, надійності та взаємної вигоди. Мотивація керівників оптових компаній у цьому випадку пов'язана з прагненням до зниження комерційних ризиків, розширення асортименту якісної продукції, зміцнення конкурентних позицій на ринку, а

також підвищення ділової репутації власної компанії через співпрацю з відомим міжнародним виробником.

У групу «Власники приватних аптек», як правило, входять чоловіки та жінки віком від 40 до 55 років, одружені, мають дітей. При створенні представництва компанії АТ «Фармак» мету впливу на дану цільову групу можна визначити наступним чином: формування бажання співробітничати з представництвом. Мотивація в даному випадку розшифровується як потреба в приналежності до даної групи, в самоповазі та впевненості.

На п'ятому етапі здійснюється вибір засобів PR для впливу на конкретні цільові групи. Очікувані результати PR-кампанії у вигляді бажаних зворотних дій цільових груп є наслідком донесення до них певної інформації засобами PR.

Вибір засобів PR для впливу на групу «Керівники оптових компаній з дистрибуції лікарських засобів» може включати:

– публікації в галузевих та ділових засобах масової інформації;

– участь представників АТ «Фармак» у професійних конференціях, форумах та фармацевтичних виставках;

– персональні ділові зустрічі та переговори;

– презентації компанії, її продуктового портфеля та стратегічних планів на мексиканському ринку;

– організацію брифінгів та круглих столів для потенційних партнерів;

– поширення аналітичних матеріалів і корпоративних звітів, що підтверджують фінансову стійкість та міжнародний досвід компанії;

– формування індивідуальних партнерських пропозицій і спеціальних умов співпраці на початковому етапі.

Застосування зазначених інструментів PR сприятиме формуванню позитивного іміджу представництва АТ «Фармак» як надійного та довгострокового партнера, що створить передумови для налагодження ефективної співпраці з ключовими гравцями оптового сегмента фармацевтичного ринку Мексики.

Для впливу на групу «Власники приватних аптек» пропонуємо використати такі засоби PR:

– статті в засобах масової інформації;

– особисті зустрічі та телефонні дзвінки;

– брифінги;

– опублікування в пресі декларації про стратегічні цілі представництва АТ «Фармак»;

– створення пільгових умов для перших партнерів;

– зовнішня реклама та сувеніри;

– створення Клубу партнерів представництва АТ «Фармак»;

– надсилання листів з подякою партнерам.

Використання вибраних засобів PR дозволить, на нашу думку, забезпечити швидке завоювання нового ринку АТ «Фармак».

На шостому етапі відбувається аналіз ресурсів PR-кампанії з коригуванням технологічних прийомів в залежності від часових чи фінансових обмежень, тобто виходячи із реальних можливостей підприємства.

Сьомий етап – це складання календарного плану по реалізації заходів PR-кампанії.

При виході на зарубіжний ринок важливо правильно обгрунтувати маркетингову товарну політику. Науковці зазначають, що «для правильного ефективного формування товарної політики необхідне забезпечення таких умов: наявність довгострокової генеральної стратегії; чітке уявлення про цілі виробництва і збуту продукції на перспективу; досконале знання конкурентного ринку та його потреб; адекватна оцінка своїх можливостей і ресурсів» [48, с.784].

Метою товарної політики АТ «Фармак» на ринку Мексики повинно стати досягнення третього рівня товарної конкурентної агресивності. Це означає, що фірма «розвиває» свій продукт і удосконалює методи його просування, зміцнюючи конкурентні позиції на зарубіжних ринках завдяки передовим оригінальним технологіям виробництва та збуту, а також завдяки

забезпеченню унікальної якості. У складі товарної політики для АТ «Фармак» важливе місце займатимуть питання сертифікації та перевірки якості лікарських препаратів.

Формування цінової політики АТ «Фармак» на ринку Мексики ускладнюється такими факторами, як труднощі в оцінці реакції покупців на можливу ціну товару; змінами умов конкуренції; особливостями цього ринку, можливим впливом держави на ціноутворення. Враховуючи ці фактори, пропонується на початку функціонування АТ «Фармак» на мексиканському фармацевтичному ринку в якості методу ціноутворення вибрати метод «на основі попиту».

Розглянемо основні види маркетингових комунікацій. На нашу думку, одним із результативних інструментів маркетингових комунікацій АТ «Фармак» повинна стати участь у різних виставках, на яких відбувається реклама продукції, встановлюються контакти, з’являються нові клієнти.

Участь у виставках дасть можливість співробітникам АТ «Фармак» оцінити конкурентне оточення, відслідкувати тенденції ринку, визначити свої ринкові позиції та пріоритетні напрямки подальшої роботи. Цей інструмент маркетингових комунікацій дозволить компанії: встановлювати нові ділові контакти та зміцнювати існуючі; залучати потенційних покупців та споживачів продукції; підвищувати імідж компанії серед споживачів; отримувати інформацію про дії конкурентів.

Таким чином, створення представництва дозволить АТ «Фармак» зміцнити міжнародну присутність, підвищити впізнаваність бренду у Латинській Америці, а також забезпечити довгострокове зростання обсягів продажів за рахунок диверсифікації ринків збуту.

3.3. Обгрунтування економічної ефективності запропонованих управлінських рішень

У сучасних умовах зростання конкуренції на міжнародних ринках для прийняття управлінських рішень потрібно обов'язково здійснювати економічне обґрунтування їх доцільності. Запропоновані заходи щодо виходу та розвитку міжнародного менеджменту АТ «Фармак» слід оцінити з позицій їх впливу на фінансові результати компанії та перспективи довгострокового зростання. Отримані результати дозволять зробити висновки щодо доцільності впровадження запропонованих заходів та їх відповідності стратегічним цілям розвитку АТ «Фармак» у міжнародному бізнесі.

Для обгрунтування доцільності створення представництва на ринку Мексики обчислимо загальну суму витрат на реалізацію проекту (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок річних витрат на утримання представництва АТ «Фармак»

Статті витрат	Сума, тис. грн
Витрати на оренду офісу та складських приміщень представництва компанії в м. Мехіко (за рік)	500
Придбання меблів та обладнання	150
Комунальні послуги, інтернет, охорона	120
Заробітна плата 2-х співробітників представництва за рік	1920
Єдиний соціальний внесок (ЄСВ)	450
Річний рекламний бюджет представництва	300
Разом витрат	3440

Джерело: складено з використанням експертних оцінок

Розрахунки показали, що очікувана сума річних витрат на утримання представництва компанії в м. Мехіко може скласти 3440 тис. грн.

Для розрахунку економічної ефективності виходу АТ «Фармак» на ринок Мексики з використанням методу експертних оцінок визначимо прогнозну суму чистого доходу від реалізації лікарських препаратів на зарубіжному ринку. В якості експертів виступили керівники вищої ланки управління компанії. Експертні оцінки щодо суми чистого доходу від

реалізації продукції на ринку Мексики наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозовані значення суми чистого доходу від реалізації продукції в перший рік виходу на ринок Мексики

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід, млн грн	50,7	47,9	48,0	50,0	49,8	51,2	48,9	52,4	48,5

Джерело: сформовано за результатами експертних оцінок

Для аналізу узгодженості думок експертів застосовано оцінку варіації, тобто розраховано дисперсію, стандартне (середньоквадратичне) відхилення та коефіцієнт варіації. Дисперсія обчислюється за формулою:

$$D = \frac{\sum(x_i - \overline{x})^2}{n}, \quad (3.1)$$

де x_i – значення суми чистого доходу, визначене і-тим експертом;

$\overline{x}$ – середнє значення;

n – кількість експертів.

Середньоквадратичне відхилення визначається за формулою:

$$\sigma = \sqrt{D}, \quad (3.2)$$

Коефіцієнт варіації розраховано з використанням такої формули:

$$CV_\sigma = \frac{\sigma}{\overline{x}}, \quad (3.3)$$

Розрахунок середньоквадратичного відхилення проведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Разом
Чистий дохід, мл. грн	50,7	47,9	48,0	50,0	49,8	51,2	48,9	52,4	48,5	-
$O_{сер}$	49,6									
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{сер}$	1,1	-1,7	-1,6	0,4	0,2	1,6	-0,7	2,8	-1,1	-
ΔO^2	1,21	2,89	2,56	0,16	0,04	2,56	0,49	7,84	1,21	18,96

Джерело: розраховано за результатами експертних оцінок

Середньоквадратичне відхилення дорівнює:

$$\alpha = \sqrt{\frac{18,96}{9}} = 2,11$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{сер}} \times 100\% = \frac{2,11}{49,6} = 4,3\%$$

Оскільки $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг реалізації визначимо методом медіан, тобто на рівні середнього значення ряду. В даному випадку ряд має наступний вигляд (в порядку зростання показника):

47,9; 48,0; 48,5; 48,9; **49,8;** 50,0; 50,7; 51,2; 52,4

Отже, за найбільш вірогідну суму чистого доходу від реалізації ліків на ринку Мексики приймаємо 49,8 млн грн. За оптимістичним прогнозом сума чистого доходу становитиме 52,4 млн грн, а за песимістичним прогнозом – 47,9 млн грн.

Обчислимо очікуване значення прогнозної суми чистого доходу від реалізації продукції АТ «Фармак» за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 \quad (3.4)$$

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

$$ОП = (52,4 + 4 \times 49,8 + 47,9) / 6 = 49,9 \text{ (млн грн)}$$

Отже, сума чистого доходу АТ «Фармак» від реалізації лікарських препаратів на ринку Мексики становитиме у проектному році 49,9 млн грн.

Обчислимо приріст чистого доходу підприємства у відсотках:

$$\frac{49,9}{10783,7} \times 100\% = 0,46\%$$

Повні витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції (ПВ) у 2024 р. склали 9122,7 млн грн (див. додаток Б), в тому числі: постійні витрати дорівнювали 4107,2 млн грн., а змінні витрати – 5015,5 млн грн.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$5015,5 \times 0,46\% = 23,07 \text{ (млн грн)}$$

Приріст повних витрат підприємства включає приріст змінних витрат та витрати на реалізацію запропонованих заходів, цей показник дорівнює:

$$\Delta ПВ = 23,07 + 3,44 = 26,51 \text{ (млн грн)}$$

Обчислимо приріст прибутку АТ «Фармак» як різницю між сумою чистого доходу від реалізації ліків та приростом повних витрат:

$$49,9 – 26,51 = 23,39 \text{ (млн грн)}$$

Приріст чистого прибутку складе:

$$23,39 \times (1 – 0,18) = 19,2 \text{ (млн грн).}$$

Отже, створення представництва АТ «Фармак» у Мексиці позитивно вплине на основні економічні показники діяльності підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Зміна основних економічних показників АТ «Фармак» за результатами створення та функціонування представництва в Мексиці

Показники	2024 рік	Прогнозний рік	Відхилення	
			абсолютне, +, -	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	10783,7	10833,6	+49,9	+0,46
Повні витрати, млн грн	9122,7	9149,2	+26,5	+0,29
Чистий прибуток, млн грн	1639,8	1659,0	+19,2	+1,17

Джерело: розраховано автором

Наведені дані свідчать, що чистий дохід від реалізації продукції АТ «Фармак» збільшиться на 49,9 млн грн або на 0,46%, при цьому також зростуть повні витрати підприємства на 26,5 млн грн або на 0,29%. Чистий прибуток компанії складатиме у прогнозному році 1659,0 млн грн, що перевищує його значення у 2024 році на 1,17%.

Впровадження адаптивної маркетингової стратегії на фармацевтичному ринку Мексики не передбачає негайного прямого фінансового ефекту, однак створює передумови для підвищення довгострокової конкурентоспроможності АТ «Фармак». Адаптація продуктового портфеля до регуляторних вимог і споживчих очікувань локального ринку сприятиме зниженню бар'єрів входу та прискоренню комерціалізації лікарських засобів.

Застосування адаптивних цінових стратегій дозволить компанії гнучко реагувати на рівень купівельної спроможності населення, конкурентний тиск з боку міжнародних виробників та особливості системи державного регулювання цін на лікарські засоби в Мексиці.

Водночас адаптація комунікаційних інструментів, з урахуванням цифровізації фармацевтичного ринку та культурних особливостей споживачів, сприятиме зростанню впізнаваності бренду та формуванню довіри до продукції компанії.

У сукупності впровадження адаптивних маркетингових стратегій може забезпечити стабільне зростання обсягів реалізації, зниження маркетингових ризиків і підвищення ефективності діяльності АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку Мексики в середньо- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, результативність запропонованих управлінських рішень щодо розвитку міжнародного бізнесу АТ «Фармак» має вагомий кількісний ефект, який проявляється у зростанні ключових фінансових показників та підвищенні ефективності діяльності компанії.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було розроблено та обґрунтовано комплекс практичних заходів, спрямованих на використання результатів аналізу зовнішнього середовища міжнародного бізнесу АТ «Фармак» для прийняття управлінських рішень щодо виходу на фармацевтичний ринок Мексики.

З урахуванням результатів дослідження зовнішнього середовища АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку Мексики, у кваліфікаційній роботі запропоновано застосування адаптивного підходу у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Побудовано модель адаптивної маркетингової стратегії компанії, охарактеризовано її основні елементи, розроблено напрями реалізації стратегії як інструмента пристосування компанії до вимог і особливостей мексиканського ринку.

Зроблено висновок, що формування адаптивної стратегії маркетингу, зокрема адаптація продуктового портфеля, цінової політики та комунікаційних інструментів до умов мексиканського фармацевтичного ринку, створює передумови для підвищення конкурентоспроможності АТ «Фармак» та зниження ризиків діяльності в середньо- та довгостроковій перспективі.

Для виходу на ринок Мексики рекомендовано вибрати в якості форми організації бізнесу «прямий експорт» із створенням представництва компанії в місті Мехіко. Обгрунтовано місце розташування представництва, проаналізовано переваги та ризики цього управлінського рішення. Розроблено етапи проведення PR-кампанії при створенні представництва, проаналізовано питання розробки товарної та цінової політики.

Проведені розрахунки економічної ефективності відкриття офіційного представництва АТ «Фармак» в Мексиці показали, що слід очікувати збільшення зростання чистого доходу від реалізації лікарських препаратів на мексиканському ринку на 49,9 млн грн або на 0,46%. Чистий прибуток компанії в результаті впровадження запропонованого заходу складатиме у

прогнозному році 1659,0 млн грн, що перевищує його значення у 2024 році на 19,2 млн грн або на 1,17%.

Впровадження адаптивної маркетингової стратегії на фармацевтичному ринку Мексики не передбачає негайного прямого фінансового ефекту, однак створить передумови для підвищення довгострокової конкурентоспроможності АТ «Фармак». У сукупності запропоновані напрями розвитку міжнародної діяльності АТ «Фармак» є економічно обґрунтованими та демонструють можливість трансформації результатів аналізу зовнішнього середовища у практичні управлінські рішення, що відповідає меті та завданням дослідження.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних основ та практичних аспектів аналізу зовнішнього середовища міжнародного бізнесу дозволяє сформулювати низку висновків.

Міжнародний бізнес розглядається як ділова взаємодія підприємств різних форм власності або їх підрозділів, що знаходяться в різних країнах, головною метою яких є одержання прибутку за рахунок вигод і переваг міжнародних операцій. Міжнародний бізнес здійснюється у різних формах, основними з них є такі: міжнародна торгівля (прямий та непрямий експорт, імпорт); міжнародне виробництво, яке здійснюють транснаціональні та багатонаціональні корпорації через дочірні підприємства; спільна підприємницька діяльність (ліцензування, франчайзинг, управлінський контракт, спільні підприємства).

Зовнішнє середовище міжнародного бізнесу – це сукупність політико-правових, економічних, соціокультурних, технологічних та інших факторів і умов, що діють поза межами підприємства, визначають параметри його функціонування на міжнародних ринках та впливають на прийняття управлінських рішень щодо напрямів і форм міжнародної діяльності. Зовнішнє середовище організації складається із макро- та мікросередовища.

Важливим управлінським інструментом, який дозволяє керівництву підприємства своєчасно ідентифікувати та мінімізувати ризики, а також створює передумови для впливу на поведінку конкурентів, постачальників та споживачів, є аналіз зовнішнього середовища. Для проведення дослідження зовнішнього середовища застосовуються різні інструменти, зокрема: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матриця Портера («п'ять сил»), бенчмаркінг міжнародних ринків, методи прогнозування та моделювання.

Акціонерне товариство «Фармак» – це український виробник лікарських засобів європейського рівня, лідер фармацевтичного ринку України, його частка на ринку лікарських засобів коливається від 5% до 6%. Продуктовий

портфель компанії включає 400 найменувань лікарських засобів. В структурі продукції найбільшу частку займають рецептурні лікарські засоби, друге місце належить безрецептурним лікарським засобам. Незначні частки в структурі продуктового портфеля мають дієтичні добавки та медичні вироби.

На внутрішньому ринку реалізується 70,4% виробленої продукції компанії. АТ «Фармак» експортує ліки у 58 країн світу. Основними експортними ринками для є Узбекистан, Казахстан та Ізраїль. Обсяги реалізації в ці країни складають біля 60% всього експорту компанії. Крім того, АТ «Фармак» має розгалужену міжнародну мережу представництв, що функціонують в Узбекистані, Казахстані, Киргизстані, Об'єднаних Арабських Еміратах, В'єтнамі, Польщі, Словаччині та Чехії.

Аналіз фінансових результатів АТ «Фармак» засвідчив, що чистий дохід від реалізації продукції склав у 2024 р. 10783,7 млн. грн, що на 38,7% більше, ніж у 2022 р. За період 2023-2024 рр. темпи приросту цього показника були невисокими (+11,5%), що пов'язано із впливом воєнних дій в Україні. На зниження темпів зростання чистого доходу також вплинуло скорочення реалізації продукції на зовнішніх ринках внаслідок ускладнення логістики під час війни.

Чистий прибуток компанії склав у 2024 році 1639,8 млн грн, що на 28,8% перевищує відповідний показник 2022 року. Разом із тим упродовж аналізованого періоду спостерігається незначне зниження показників рентабельності, що зумовлено змінами у структурі витрат та умовах функціонування підприємства. Водночас результати аналізу ліквідності та фінансової стійкості свідчать про збереження достатнього рівня фінансової стабільності та платоспроможності компанії.

При проведенні аналізу макросередовища АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку Мексики використана методика PEST-аналізу, визначено вплив на діяльність компанії чотирьох груп факторів: політико-правових, економічних, соціально-демографічних та технологічних. За результатами цього аналізу можна зробити висновок, що компанія має більше

можливостей на цьому ринку, ніж загроз.

Основними загрозами для АТ «Фармак» на ринку Мексики є наступні: жорсткі правила щодо реєстрації лікарських засобів (COFEPRIS); суворий контроль за ціноутворенням; політична нестабільність у деяких регіонах країни; коливання курсу мексиканського песо; розвиток цифрової медицини та eHealth в Мексиці; розвиток R&D сектору.

Оцінка мікросередовища та конкурентного оточення АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку Мексики показала, що ринок характеризується складним і конкурентним мікросередовищем. Конкурентне середовище формується як потужними міжнародними корпораціями, так і сильними національними виробниками. Така структура ринку зумовлює необхідність для АТ «Фармак» чіткого позиціонування, врахування конкурентних переваг основних гравців та пошуку ніш для ефективної присутності на мексиканському ринку. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що пріоритетними напрямами дій компанії на фармацевтичному ринку Мексики є реалізація адаптивної стратегії маркетингу та відкриття офіційного представництва компанії в Мексиці.

З урахуванням результатів дослідження зовнішнього середовища АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку Мексики, у кваліфікаційній роботі запропоновано застосування адаптивного підходу у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Побудовано модель адаптивної маркетингової стратегії компанії, охарактеризовано її основні елементи, розроблено напрями реалізації стратегії як інструмента пристосування компанії до вимог і особливостей мексиканського ринку.

Зроблено висновок, що формування адаптивної стратегії маркетингу, зокрема адаптація продуктового портфеля, цінової політики та комунікаційних інструментів до умов локального ринку, створює передумови для підвищення конкурентоспроможності АТ «Фармак» та зниження ризиків діяльності в середньо- та довгостроковій перспективі.

Для виходу на ринок Мексики рекомендовано вибрати в якості форми

організації бізнесу «прямий експорт» із створенням представництва компанії в місті Мехіко. Розроблено етапи проведення PR-кампанії при створенні представництва, проаналізовано питання розробки товарної та цінової політики. Проведені розрахунки засвідчили про економічну доцільність створення представництва АТ «Фармак», що підтверджується розрахунками приросту чистого прибутку компанії.

У сукупності запропоновані напрями розвитку міжнародної діяльності АТ «Фармак» є економічно обґрунтованими та демонструють можливість трансформації результатів аналізу зовнішнього середовища у практичні управлінські рішення, що відповідає меті та завданням дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII (у ред. від 4.12.2024). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text

2. Аптечний продаж за підсумками 2022 р. URL: https://www.apteka.ua/article/656982.

3. Архієреєв С. І. Економіко-теоретичні засади посттрансформаційної реорієнтації міжнародного бізнесу. *Економічна теорія.* 2022. № 1. С. 45-70.

4. АТ «Фармак». Анкета. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00481198/#:~:text

5. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. № 4. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-04-02/2022-4-04-02

6. Бакай В., Пилипяк О. Особливості здійснення підприємницької діяльності на основі використання франчайзингу. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 1. С. 214–221.

7. Буднікевич І., Гончар В. Особливості монополістичної конкуренції на фармацевтичному ринку: глобальний та національний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2023. № 1. С. 246-253.

8. Буднік М. М., Невертій Г. С., Курилова Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ : Кондор, 2025. 292 с.

9. Велика О. Ю. Особливості класифікації чинників зовнішнього середовища підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2019. Випуск 29. С. 137-143.

10. Гаврилюк І. І., Булик М. О. Новітні тенденції розвитку ТНК під впливом міжнародної інвестиційної діяльності. *Вчені записки ТНУ імені*

В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2025. Том 36(75). № 1. С. 16-21.

11. Грушина А. І. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств галузі культури. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Випуск 24(1). С. 101-106.

12. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2023. № 3. С. 260-264.

13. Давидюк Л. П., Кліщук Ю. О. Тенденції розвитку міжнародного бізнесу в Україні. *Інфраструктура ринку.* 2019. Випуск 37. С. 31-36.

14. Длугопольська Т. І., Катола Т. Б., Хропонюк Д. О. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії. *Innovation and Sustainability.* 2024. № 2. С. 92-102.

15. Дмитрик О. О., Єфремова К. В., Безцінна А. Р. Фактори формування міжнародного бізнесу в сучасних умовах. *Право та інновації.* 2023. № 4(44). С. 74-80.

16. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Фактори впливу та методи їх дослідження в процесі стратегічного аналізу. *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск 68. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5017/4963

17. Долгальова О., Пугач М. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством. *Галицький економічний вісник.* 2024. № 4(89). С. 120-129.

18. Доронін А. В., Либа В. О., Ревенко Д. С. Роль міжнародного менеджменту у формуванні сучасних підходів до міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2017. Вип. 11. С. 43-46.

19. Камарчук І. М., Савка Є. В., Стіскун А. В., Карпій Н. І. Функціональний опис особливостей розвитку міжнародного бізнесу, виходячи

із змінюваних ринкових умов. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* 2023. № 74. С. 121-127.

20. Козловський В. О. Підприємництво. Навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2018. 223 с.

21. Копчак Ю. С., Лобунець Т. В., Луковський Р. І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск 61. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868/3788

22. Ломоносова О. Е. Типологізація підходів до визначення зовнішнього середовища організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2020. Том 31(70). № 35. С. 1-15.

23. Марченко В.М. Основи підприємницької діяльності. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 516 с.

24. Нич-Войтан С. Тенденції та напрями діяльності міжнародного бізнесу на умовах франчайзингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління».* 2023. Том 7. № 2. С. 140-150.

25. Окрема фінансова звітність АТ «Фармак» за 2022 рік. URL: https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/09/okrema-finansova-zvitnist-za-rik-yakij-zakinchivsya-31-grudnya-2022-roku.pdf

26. Окрема фінансова звітність АТ «Фармак» за 2023 рік. URL: https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/09/okrema-finansova-zvitnist-za-rik-yakij-zakinchivsya-31-grudnya-2023-roku.pdf

27. Окрема фінансова звітність АТ «Фармак» за 2024 рік. URL: https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/09/okrema-finansova-zvitnist-za-rik-yakij-zakinchivsya-31-grudnya-2024-roku.pdf

28. Перевозова І. В. Формування маркетингової стратегії через адаптивний підхід як елемент системи стратегічного управління. *Агросвіт.* 2025. № 10. С. 9-16.

29. Петков О. І. Методичні підходи до оцінювання економічної

ефективності підприємств харчової галузі України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 42. С. 35–39.

30. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.

31. Пилипенко Ю. І., Кудрявцев М. І. Геополітичні та геоекономічні аспекти розвитку міжнародного бізнесу. *Економічний вісник*. 2022. № 3. С. 17-22.

32. Портер М. Міжнародна конкуренція: Пер. з англ. 1993. URL: http://www.e-reading.club

33. Прушківська Е. В., Третьякова К. О. Основи розвитку новітніх форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету.* 2018. № 2. С. 119-125.

34. Разінькова М. Ю. Міжнародний розвиток бізнесу: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економічний простір.* 2019. № 151. С. 91-100.

35. Решетняк Т. І., Бабіч О. Е. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. *Функціональна економіка.* 2016. № 17. С. 74-82.

36. Рєзнікова В. В., Кравець І. М. Поняття бізнесу, його економіко-правова природа та співвідношення із суміжними категоріями. *Адміністративне право і процес.* 2018. № 3(22). С. 31-53.

37. Річний звіт АТ «Фармак» за 2024 рік. URL: https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/10/richnij-zvit-tovaristva-za-2024.pdf#:~:text

38. Садовяк М. С. SWOT і PEST як інструменти стратегічної діагностики конкурентних переваг у житловому будівництві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Випуск 36. С. 561-569.

39. Сазонець О.М. Управління міжнародним бізнесом: Навч.посібн. Рівне: НУВГП, 2019. 338 с. URL: https://ep3.nuwm.edu.ua

40. Сайт АТ «Фармак». URL: https://farmak.ua/

41. Саліхова О., Гончаренко Д. Фармацевтична індустрія Мексики: урок

для України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2020. № 4. С. 47-68.

42. Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Стратегічний менеджмент: підручник. Дніпро : Арт-Прес, 2024. 352 с.

43. Смолій Л. В., Осіпова А. А., Костюк В. С. Тенденції трансформації міжнародного бізнесу під впливом глобалізації. *Економіка та суспільство.* 2021. Випуск 31. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/671/645

44. Стратегічний SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Методичні рекомендації. Укладачі: Галушка З. І., Лусте О. О., Грунтковський В. Ю. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. 49 с.

45. Тенденції розвитку фармацевтичного ринку у 2025 р. URL: https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/perspektyvy-rozvytku-farmaczevtychnogo-rynku-2025/

46. Томчук О. Ф., Градомська І. О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит.* 2020. Вип. 41. С. 307-312.

47. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 6. С. 5-9.

48. Тюха І. В., Ковальська В. В. Основні напрями підвищення товарної політики підприємства при виході на зовнішні ринки. *Молодий вчений.* 2017. № 12. С. 782-786.

49. Українські ліки за кордоном: як вітчизняна фарма завойовує ринки світу попри війну. URL: https://mind.ua/publications/20257487-ukrayinski-liki-za-kordonom-yak-vitchiznyana-farma-zavojovue-rinki-svitu-popri-vijnu.

50. «Фармак» нарощує експорт у країни Латинської Америки. URL: https://farmak.ua/publication/farmak-naroshhue-eksport-u-krayini-latinskoyi-ameriki/#:~:text

51. Фармкомпанія Farmak у 2024 р. випустила на ринок 22 нових продукти. URL: https://interfax.com.ua/news/pharmacy/1042082.html

52. Фармринок України-2022. Падіння обсягів, зростання собівартості та перспективи виробництва. URL: https://interfax.com.ua/news/pharmacy/888686.html.

53. Фомішина В. М., Чайка-Петегирич Л. Б., Федорова Н. Є. Оцінка зовнішнього середовища розвитку міжнародного бізнесу в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2021. Випуск 1(87). С. 7-13.

54. Халіна В. Ю., Сліпець А. Дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність будівельного підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск 63. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4100/4032

55. Ханенко А. В. SWOT-аналіз та PEST-аналіз в управлінні проєктами машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2021. № 6. Том 1. С. 106-112.

56. Хачатрян В. В. Зовнішнє середовище реалізації підприємницького потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2021. № 3. С. 268-272.

57. Хринюк О. С., Ганіч С. С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск 40. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1447/1392

58. Хромушина Л. А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний простір.* 2020. № 154. С. 137-140.

59. Чепурда Л. М., Луцький І. М. Теоретико-методологічні засади контрактного управління готельними мережами. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування.* 2022. № 2(6). С. 15-19.

60. Чепурда Л. М., Матвійчук Л. Ю., Герман І. В. Сутність та значення стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі.

Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2024. № 3(13). С. 86-94.

61. Чисельність населення в Мексиці у 2025 році. URL: https://www.dw.com/uk/meksika/t-18971090

62. Чуніхіна Т. С., Прус Н. В. Маркетингова інноваційна стратегія на міжнародному фармацевтичному ринку: синергія традиційних цифрових підходів. *Актуальні проблеми економіки.* 2025. № 3(285). С. 18-34.

63. Шандрівська О. Є., Цветковська А. В. Дослідження фармацевтичного ринку України: у фокусі концентрація ринку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління».* 2022. № 1(9). С. 56-68.

64. Шедякова Т. Є., Чистякова І. А., Шинкаренко О. С. Транснаціоналізація світового фармацевтичного ринку та його конкурентний розвиток в системі міжнародного бізнесу. *Наукові перспективи*. 2023. № 1(31). URL: https://www.researchgate.net/publication/370133478

65. Шталь Т. В., Бунчикова Т. С. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності зовнішнього середовища міжнародного бізнесу підприємства. *Економіка та суспільство.* 2021. Випуск 31. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/735/707

66. Шталь Т. В., Дмитренко Д. О. Інноваційні форми міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство.* 2021. Випуск 32. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/792/759

67. Australia – Country Commercial Guide. URL: https://www.trade.gov/country-commercial-guides/australia-franchising.

68. Doing business in Mexico. URL: https://www.healyconsultants.com/mexico-company-registration/

69. E-commerce Market Size, Share, Growth, and Industry Analysis. URL: https://www.marketgrowthreports.com/market-reports/e-commerce-market-101438

70. Franchise Market Report Overview. URL: https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/franchise-market-108346.

71. Gratton P. (2025). Porter's Five Forces Explained and How to Use the Model. URL: https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp

72. Healthcare M&A 2025. URL: https://practiceguides.chambers.com/practice-guides/healthcare-ma-2025/mexico/trends-and-developments#:~:text

73. Laboratorios Liomont. URL https://liomont.com.mx/es_mx/quienessomos/

74. Latin America Pharmaceutical Market Size & Outlook. URL: https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/pharmaceutical-market/latin-america#:~:text

75. Latin America Pharmaceutical Market Report (2025) URL: https://www.marketdataforecast.com/market-reports/latin-america-pharmaceutical-market

76. Maldonado C. (2025). Sheinbaum busca incentivos para que las farmacéuticas inviertan en la producción de medicinas en México y combatir el desabasto. URL: https://elpais.com/mexico/2025-05-29/sheinbaum-busca-incentivos-para-que-las-farmaceuticas-inviertan-en-la-produccion-de-medicinas-en-mexico-y-combatir-el-desabasto.html?utm_source=chatgpt.com

77. Mexico. Health Review 2021. URL: https://mexicobusiness.mx/sites/default/files/pdf/files/2021-10/MHR%202021%20Book_2.pdf?utm_source=chatgpt.com

78. New Medical Device Approval: Regulatory COFEPRIS Reforms. (2025). URL: https://medenvoyglobal.com/blog/new-medical-device-approval-regulatory-cofepris-reforms/#:~:text

79. Novartis en México. URL: https://www.novartis.com/mx-es/novartis-mexico/novartis-en-mexico

80. Pharma imports & exports in Latin America 2024. URL: https://www.statista.com/statistics/418042/pharma-imports-and-exports-in-latin-america-by-major-country/?srsltid

81. PiSA Farmaceutica. URL: https://www.pisa.com.mx/nuestra-empresa/

82. Top 100 Pharmaceutical Companies in Mexico in 2025. URL:

https://www.icapsulepack.com/top-100-pharmaceutical-companies-in-mexico/?utm_source=chatgpt.com

83. 2024 Franchise 500 Ranking. URL: https://www.entrepreneur.com/franchise500.

84. Verza M. (2023). Mexican president inaugurates centralized «super pharmacy» to supply medicines to all of Mexico. URL: https://apnews.com/article/mexico-pharmaceutical-distribution-shortages-drugs-bc4e8f0a000b79f712c74b7fa92cf8e4

85. Walsh J. (2024). PEST Analysis. URL: https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/pest-analysis

ДОДАТКИ

Додаток А

Окремий звіт про фінансовий стан АТ «Фармак» (тис. грн)

Актив	Приміт-ки	На 31.12. 2021	На 31.12. 2022	На 31.12. 2023	На 31.12. 2024
Необоротні активи					
Основні засоби	7	4136112	4062012	3932424	3973253
Активи з права користування	9	166691	81861	192828	253229
Авансові платежі за основні засоби	7	189492	116099	89732	299447
Нематеріальні активи	8	187218	182963	195609	292495
Інвестиції в дочірні підприємства	10	630231	708097	1022216	1022216
Інвестиції в асоційоване підприємство		5042	6939	6402	8786
Грош. кошти з обмеж. використанням	16	-	-	22	383720
Інші необоротні активи		6481	5476	15248	120030
Всього необоротних активів		**5321267**	**5163447**	**5454481**	**6353176**
Оборотні активи					
Запаси	11	1635802	1710625	2046319	2603910
Торгова та інша дебіторська заборгованість	12	1552304	2883350	3093286	3415143
Аванси видані	13	126393	301040	206629	492475
Податки до відшкодув. та передоплати з податків, окрім податку на прибуток	14	160211	128509	42925	176169
Інші фінансові активи	15	271546	400	469358	273051
Грош. кошти з обмеж. використанням	16	-	-	211039	22
Грошові кошти та їх еквіваленти	16	980455	1101288	1909972	1787984
Всього оборотних активів		**4726711**	**6125212**	**7979528**	**8748754**
Всього активів		**10047978**	**11288659**	**13434009**	**15101930**
Власний капітал та зобов'язання					
Власний капітал					
Акціонерний капітал	17	57650	57650	57650	57650
Резерв перерахунку іноземних валют		9195	7969	11288	7528
Нерозподілений прибуток		8081964	9400910	10954075	12578495
Всього власного капіталу		**8148809**	**9466529**	**11023013**	**12643673**
Довгострокові зобов'язання					
Кредити та позики	18	148347	114611	-	-
Зобов'язання з оренди	9	94368	41537	130509	169986
Пенсійні зобов'язання зі встановленими виплатами	19	155403	114233	124920	151906
Відстрочені податкові зобов'язання	21	37123	124540	180889	179421
Всього довгострокових зобов'язань		**435241**	**394921**	**436318**	**501313**
Короткострокові зобов'язання					
Кредити та позики	18	99738	645	126897	-
Торгова та інша кредитор. заборг-ть	19, 20	1170546	1329952	1630515	1775855
Зобов'язання з оренди	9	61403	37539	54090	75406
Зобов'язання з податку на прибуток		104664	54069	136946	70359
Податки до сплати, окрім податку на прибуток		27577	5004	26230	35324
Всього короткострок. зобов'язань		**1463928**	**1427209**	**1974678**	**1956944**
Всього зобов'язань		**1899169**	**1822130**	**2410996**	**2458257**
Всього власного капіталу та зобов'язань		**10047978**	**11288659**	**13434009**	**15101930**

Додаток Б

Окремий звіт про прибутки або збитки та інший сукупний дохід АТ «Фармак» (тис. грн)

Стаття	Приміт-ки	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4	5
Дохід від реалізації	22	7774735	9673587	10783728
Собівартість реалізації	23	3115014	4409878	5051506
Валовий прибуток		**4659721**	**5263709**	**5732222**
Витрати на реалізацію та збут	24	1171382	1576012	1791609
Загальні та адміністративні витрати	25	917136	1168504	1334959
Витрати на дослідження та розробки	26	423476	586318	757397
Інші операційні доходи		17389	24717	25374
Інші операційні витрати	27	937462	121129	187227
Операційний прибуток		**1227654**	**1836463**	**1686404**
Фінансові доходи		14541	91363	101212
Фінансові витрати	28	47756	65078	83959
Чистий прибуток від курсових різниць		359539	41575	310153
Частка у прибутку асоційованого підприємства		4479	3398	6699
Прибуток до оподаткування		**1558457**	**1907721**	**2020509**
Витрати з податку на прибуток	21	285062	360118	380748
Чистий прибуток за рік		**1273395**	**1547603**	**1639761**
Інші сукупні доходи (збитки)				
Статті, які у подальшому не будуть пере-класифіковані у прибуток або збиток				
Переоцінка пенсійних зобов'язань із встановленими виплатами	19	45551	5562	-15341
Статті, які у подальшому можуть бути перекласифіковані у прибуток або збиток				
Курсові різниці у результаті перерахунку результатів закордонних представництв у валюту подання		-1226	3319	-3760
Всього сукупних доходів за рік		**1317720**	**1556484**	**1620660**