

A black and white photograph of a glass vase standing on a highly textured, woven surface. The vase is illuminated from above, creating a bright highlight at its top. The background is dark, with some architectural lines visible on the sides.

ОЛЕКСАНДР КРАМАРЕНКО

ПРИНЦИПИ СТІЙКОСТІ

Як компанія **Farmak** вже сторіччя буде успішний
та стійкий бізнес у часи зростаючої невизначеності

Олександр Крамаренко

ПРИНЦИПИ СТІЙКОСТІ

Як компанія Farmaк уже сторіччя
будує успішний та стійкий бізнес
у часи зростаючої невизначеності

САМІТ-КНИГА
КИЇВ, 2025

УДК 661.12(477)Farmak:005

К79

Крамаренко Олександр

К79 Принципи стійкості. Як компанія Farmak уже сторіччя будує успішний та стійкий бізнес у часи зростаючої невизначеності / Олександр Крамаренко. Київ : Саміт-книга, 2025.

ISBN 978-966-986-769-8

Стійкість набуває рис невіддільної частини корпоративних стратегій. Вона випереджає за пріоритетністю складові принципів сталого розвитку ESG – що цілком зрозуміло в умовах глобальної турбулентності. Саме стійкість надає підґрунтя для розвитку та зростання. А ще вона пом'якшує впливи різних видів невизначеності.

Тож для бізнесу стає критично важливим розуміння джерел стійкості. Саме про це книга, яку ви тримаєте в руках, – про джерела стійкості, про чинники, які її посилюють, про прагнення до розвитку на основі стійкості. Компанія Farmak своєю сторічною історією доводить, що стійкість не є випадковою компонентою корпоративної ДНК. Вона ґрунтується на людському капіталі, ще конкретніше – на особистостях та постатях, з яких складається команда, на прагненні лідерів до досконалості та розвитку.

УДК 661.12(477)Farmak:005

Усі права захищено.

Виготовлено на замовлення АТ «Фармак».

Відтворювати будь-що з цього видання в будь-якій формі й у будь-який спосіб без письмової згоди правовласників заборонено.

ISBN 978-966-986-769-8

© АТ «Фармак», 2025

© Саміт-Книга, 2025



Склад готових лікарських засобів Farmak, 2023 р.

ЗМІСТ

Передмова	6
Запрошення в майбутнє	8
ФІЛЯ ЖЕБРОВСЬКА , голова Наглядової ради компанії Farmak: «Сьогодні компанія Farmak сильніша, ніж була до початку повномасштабного вторгнення»	22
100 років якості: ретроспектива	32
Старт із провалля	38
ВОЛОДИМИР КОСТЮК , генеральний директор компанії Farmak: «Нас рятують адаптивність і здатність знайти якісне рішення в кризовій ситуації»	48
Потім була Друга світова	56
«Відлига» та зростання	70
ГРИГОРІЙ КОСТЮК , член Наглядової ради компанії Farmak: «Війна різко змінила наше ставлення до ризиків та до готовності долати їх»	80
Короткі ситі 70-ті	88
ОЛЕГ СЯРКЕВИЧ , член Наглядової ради компанії Farmak: «Ми йшли доволі дорогим шляхом, але так було надійніше»	96
Від кризи до перебудови	104

ОЛЬГА ОЛЕКСІЙЧУК , директорка з якості компанії Farmak 2005–2022 роки: «Ми діяли на випередження»	112
Нова держава, нова компанія	120
ВІКТОРІЯ СМАРОДИНА , членкиня Наглядової ради компанії Farmak: «ESG, зрештою, впливає на вартість компанії»	136
Великий старт	144
МИХАЙЛО ВАНАТ , директор з маркетингу і продажу компанії Farmak: «Має бути баланс між бюрократією та “джазом”»	160
Випробування успіхом	166
ДМИТРО РОМАНОВИЧ , директор KPMG Ukraine з ESG Services, Government Relations, International Development Assistance Services: «Сталість – радше для спокійніших часів. Зараз важливіша стійкість»	180
Крізь війну	186
ВІКТОР КОСТЮК , CEO Farmak International: «Повномасштабна війна зробила географічну диверсифікацію умовою виживання компанії»	202
Шлях Farmak Group до глобальної структури	210
ВІКТОРІЯ КОНДРАШИХІНА , HR-директорка Farmak: «Наш принцип: інвестувати в людей, попри те, що відбувається за вікном, — фінансова криза, COVID чи повномасштабна війна»	214
Стратегія Farmak 2.0: від локального до глобального успіху	218

Стійкість — це сила та швидкість нашої реакції на негаразди, і ми можемо її розвинути. Йдеться не про наявність хребта. Йдеться про зміцнення м'язів навколо нашого хребта.

Шерил Сендберг, Адам М. Грант, 2017

ПЕРЕДМОВА

Є слова, які так щільно увійшли в ділове мислення, що ми вже не завжди усвідомлюємо до кінця, що саме вони означають. «Сталий розвиток». «ESG». «Диверсифікація ризиків». Але ось перед нами слово, яке оживає з новою силою, — «стійкість».

У цій книзі ми не доводитимемо, що світ — непевний та невизначений. Останні п'ять років довели це з абсолютною категоричністю. Навіть більше, поки ця книга створювалася, світ набув ще більшої невизначеності. І це колосально підвищило цінність книги та сенсів, які вона містить.

Тож як у цьому нестабільному світі не просто вижити, а ще й зростати? Як у цьому світі зберігати моральні орієнтири та стратегічне бачення — ось це вже цікаво. Особливо, якщо йдеться про складний, системний бізнес. Та навіть якщо йдеться про мікробізнес — тому що закони природи та економіки є універсальними.

Тому й з'явилася ця книга — і про складну історію української економіки, і про сучасний бізнес, і про успішну фармацевтичну компанію, і про ліки, і про людей, які їх виробляють.

Але передусім — про те, як компанія стає антикрихкою, не в сенсі безсмертя, а в сенсі здатності проходити кризи, не втрачаючи себе. І не просто проходити кризи, а долати їх і виносити з кожної нові уроки стійкості.

Ми говоримо про стійкість не як про гасло, а як про стратегічну компетенцію. Це звучить модно, але насправді — доволі суворо: йдеться про ухвалення складних рішень, інвестиції в «людське» тоді, коли хочеться економити або отримати більше розподіленого прибутку, про розбудову внутрішньої культури замість зручного «пожежогасіння» або мікроменеджменту.

І все це — не через наукоподібні абстракції, а на прикладі компанії Farmak, яка за сто років виросла з невеличкого напівлабораторного виробництва у Києві (Україна) до міжнародної компанії з виробництвами та дослідницькими центрами в кількох країнах, а також експортом у десятки країн на майже всіх континентах. Якщо ви колись працювали з



Подивіться, як Farmak виглядає сьогодні.

фармацевтикою, то знаєте, якою складною є ця сфера бізнесу. Якщо ні — спойлер: це складніше, ніж можна уявити. І якщо вже хтось здатен сто років поспіль не лише не впасти, а й зростати, змінюватися й зберігати характер — хочеться знати, як їм це вдається.

Звісно, книга не дає магічної формули (хоча ми не проти, якби вона існувала). Але вона показує джерела стійкості — не лише фінансового чи операційного, а й цілком людського її боку. Адже стійкість починається не з фінансового балансу, а з цінностей. І з того, хто сидить за столом, коли вирішується доля компанії. І насамперед із ДНК компанії та корпоративної культури її команди.

Читайте цю книгу не як звіт, а як подорож. Місцями — сувору. Але ту, яка подає надію. І якщо хтось зумів пройти через десятиліття змін, війн, реформ і ще раз війни, є сенс віри-

ти, що стратегія, побудована на стійкості, — не утопія, а єдиний правильний шлях. Досвід, який ущільнений та упакований в цю книгу, є непересічним: тому що Україна, тому що безліч зовнішніх потрясінь та внутрішніх політичних землетрусів, тому що йдеться про компанію, яка працює на вкрай зарегульованому фармацевтичному ринку.

Ця книга цікава й тим, що вона не має одного чи кількох певних авторів. Тому що авторами книги є всі ті тисячі людей, які своїми натхненням, впертістю, знаннями, працею будували компанію сто років її існування. Від київських учених та інженерів, які започаткували виробництво в далекому 1925 році, до сучасної команди з багаторічним лідером на чолі — Філею Жебровською.

Олександр Крамаренко

Замість постскриптуму до передмови:

Епіграф до книги був обраний з багатьох міркувань, але ще й тому, що він належить Шеріл Сандберг – видатній бізнес-лідерці та мислительці, яка з 2008-го по 2022 рік була операційною директоркою компанії Meta (Facebook). Книга у її співавторстві «План Б. Як протистояти біді, стати витривалим і повернути радість», звідки ми взяли епіграф, – багатогранна. У ній – про внутрішні джерела стійкості, подолання особистих криз та жіноче лідерство.



Виробництво ліків Farтак у твердих формах, м. Київ, 2025 р.

ЗАПРОШЕННЯ В МАЙБУТНЄ

Світ увійшов у нову хвилю турбулентності. Нічого схожого він не бачив щонайменше останні 75 років. Надзвичайне поєднання разючого економічного землетрусу зі зростанням глобальної воєнної загрози в геометричній прогресії – те, що ми відчуваємо просто зараз. Усе це відбувається на тлі таких викликів, як демографічна криза, нагальна потреба боротися зі змінами клімату та невизначеності, що пов'язана зі зростанням впливу від використання штучного інтелекту. Ще одна категорія викликів – переструктурування у групі світових лідерів та можливе переформатування глобального фінансового порядку. Зокрема, спроби використати BRICS як агресивну протипагу G7 та намагання оголосити долар і євро недостатньо прийнятними резервними валютами – усе це створює суттєві додаткові ризики для бізнесів, хоч де б вони не були.

Наявний ідеальний шторм загроз та викликів вимагає суттєво переглянути порядок денний у цілях сталого розвитку. Ми спостерігаємо, що останні вже є частиною ландшафту, який впливає на ухвалення рішень і світовими лідерами, і власниками бізнесів, і керівниками компаній. Але новий порядок денний змінює геть усе й вимагає нового фокусу та переоцінки вже, здавалося, традиційних підходів.

Ми стверджуємо, що до цілей сталого розвитку, позначених як ESG (Environmental, social, and governance, тобто екологія, соціальна відповідальність та належне управління), додаються принципи R2V (від англ. Building Resilience to stay true to our core Values — роз-

виток стійкості, щоб залишатися вірними нашим основним цінностям). Адже в умовах нових глобальних викликів та загроз планувати кроки, націлені на сталий розвиток, варто за умови, коли для цього є ресурси. Саме стійкість є базою для втілення того розуміння засадничих, фундаментальних цінностей компанії, яке узгоджене основними групами інтересів.

Історія тут і зараз формується таким чином, що найбільш гостро всі згадані вище трансформаційні процеси відбуваються в Україні. Повномасштабна війна та спроба слідувати цілям сталого розвитку – ці обставини непросто враховувати одночасно в ефективних рішеннях керівництва та корпоративних політиках. Проте в українському досвіді відбува-

ється саме це – подолання жорстких зовнішніх потрясінь на тлі запровадження сталих рішень.

І через такий шлях трансформації досягається зниження ризиків та набуття стійкості бізнесу. Наприклад, створення децентралізованої низьковуглецевої енергетики та стійкі ланцюжки постачання стають відповіддю на зовнішні ризики. Упровадження штучного інтелекту на полі бою та в бізнесі посилює спроможність до адаптації та рівень фізичної безпеки персоналу.

Посилення стійкості місцевих громад стає невіддільною частиною корпоративних політик, оскільки бізнес залежить від здатності місцевих громад зберігати інфраструктуру та людський капітал. Збереження свого місця на світовій мапі поділу праці та втримання демократичних засад у країні на тлі воєнних умов – це взагалі про інвестиційний клімат і можливість вести стратегічне планування. З цими викликами щодня стикаються українські громадяни, українські державні інституції та український бізнес.

За останні десять років український бізнес накопичив колосальний масив досвіду та знань для роботи в ультимативно екстремальних умовах. Результатом стало створення не просто сталих, а й стійких структур.

Саме тому досвід України є неперевершено цінним для людства на тлі викликів, які з'являються та посилюються. Ми вдивляємося в наше спільне майбутнє через цей досвід. Ми маємо приклади стійкого бізнесу як фундаменту стійкого суспільства та стійкої країни. Низка подій, що пов'язані з наслідками пандемії COVID-19,

із блокуванням ланцюжків постачання в регіоні Червоного моря, із впливом ракетних атак РФ у Чорному морі на світовий продовольчий ринок, наочно та жорстко демонструє нагальну потребу вивчення досвіду українських компаній.

Стійкість посідає не менш поважне місце в портфоліо спроможності компанії, ніж слідування «зеленим» принципам, увага до соціальних проблем або ефективні антикорупційні запобіжники, схильність до інноваційного шляху розвитку чи доступ до дешевих фінансових ресурсів.

Стійкість створюється не на порожньому місці, вона зазвичай є результатом розвитку певної компанії. Також стійкість як атрибут певної компанії має відтворюватися на тлі органічної зміни поколінь персоналу та лідерів.

Тобто стійкість має бути вбудована в ДНК компанії десятиріччями успішної роботи всупереч жорстким умовам та різноманітним «чорним лебедям». Усі перелічені ознаки притаманні українській фармацевтичній компанії Farmaк, яка була започаткована у 20-х роках ХХ століття як невеличке підприємство з виробництва найпростіших препаратів, а зараз трансформується в мультинаціональну групу з виробничими майданчиками й офісами в Україні та країнах ЄС.

Як це працює? Команда має бути стійкою, принципи та цінності мають бути у фокусі лідерів за будь-яких умов, ці принципи лідери мають транслювати команді невинно. Стійкість базується на плануванні, оскільки планування дає змогу звужувати межі невизначеності. І стійкість базується на безкомпромісній якості, зашитій в усі бізнес-процеси. Якщо все це є в ДНК компанії, вона здатна реалізовувати принципи сталого розвитку навіть у найжорсткіших умовах.

Ця книга – саме про те, як стійкість працює і з яких джерел її отримують. Ми скористалися досвідом української компанії, щоб створити гайдлайн з подолання глобальних викликів та невизначеності. Світ складатиме з цього предмета іспити найближчими роками.

СТІЙКІСТЬ ТА ФОКУСУВАННЯ – НОВИЙ ТРЕНД

Ідея сталого розвитку панувала в корпоративному мисленні щонайменше протягом останніх 35 років. На самому початку існування цієї ідеї метою було досягнення довгострокового балансу між економічним прогресом, захистом навколишнього середовища та соціальним добробутом. Ця ідея була в певному розумінні інтуїтивним втіленням досвіду найбільш успішних у довгостроковій перспективі корпорацій та інвестиційних стратегій.

Тож ідея сталого розвитку була відповіддю на суперечності між бажанням якнайшвидше

отримати прибутки та місце на ринку – з одного боку, та розумінням того, що ці досягнення мають спиратися на конкретний довговічний фундамент – з іншого. З одного боку, сталий розвиток приваблював інвесторів, адже вони могли розраховувати на подальше стабільне зростання вартості компанії, а також на зниження вартості залученого капіталу, на сприятливіші умови співробітництва з партнерами. А з іншого – давав можливості залучати кращі кадри та знаходити оптимальні умови роботи в громаді завдяки правильно побудованій репутації.

Цикли розвитку та місце для стратегічних рішень



Згодом у розрізі складових сталого розвитку до захисту навколишнього середовища та соціального добробуту додалося належне управління як умова добросесних ділових практик. Тож були визначені три опорних стовпи – екологічний (E), соціальний (S) та управлінський (G); у комплексі – ESG. Але чому утворилася саме така конструкція пріоритетів сталого розвитку, і чи достатньо фокусу саме цих трьох напрямів для побудови стабільного, стійкого, сталого бізнесу?

Для успішного моделювання майбутнього потрібно уважно вивчати минуле. І це минуле, яке сформулювало світовий шлях до інтеграції цілей ESG і сталого розвитку в бізнес-процеси великих інтернаціональних корпорацій та невеликих локальних компаній загалом, є не тільки дуже цікавим, а й повчальним.

Почнемо з того, що до певної міри деякі компоненти ідей сталого розвитку існували вже століттями у писаних та неписаних формах. Варто згадати цехові правила середньовіччя, протестантську підприємницьку етику, належні бізнес-практики, та, зрештою, анти-трастове законодавство, що з'явилося вже у XX столітті. Насправді це все було паростками ідей сталого розвитку, які підвищували стабільність економік і суспільств у цілому.

Тож спробуємо розібратися – що саме давало п'ятдесят, сто або двісті років тому поштовхи до спроб запровадити щось хоча б віддалено схоже на цілі сталого розвитку? Почнемо з того, що розвиток економіки має хвильовий характер. На цьому наполягає теорія економічних циклів.

У певні періоди таких економічних хвиль прискорений розвиток накопичував підґрунтя для наступної кризи. Далі ця криза вибухала, тож її потрібно було долати. І з'являлися нові інструменти, які потім працювали. Вони й були фундаментом сталості й стійкості економіки та соціальної сфери, змушували думати наперед.

Тож як це зазвичай відбувалося крізь призму історії економіки?

- Спочатку бурхливий розвиток економіки створював ілюзію, що все гаразд, і перешкод для подальшого невпинного зростання немає.
- Згодом починали накопичуватися проблеми зростання. Проте ризики чи майбутні проблеми ігнорувалися, адже справи досі йшли блискуче.
- Проблеми накопичувалися доти, поки не переростали в чергову кризу. А хто ж під час кризи думатиме про довгострокові плани чи запроваджуватиме етичні принципи? Звісно, ніхто.
- Важкі часи так чи інак минали, хоч і дорогою ціною для суспільства та бізнесу. І починалося відновлення, а за ним – наступний цикл бурхливого розвитку, який неминує вів до нової кризи.

У цій циклічності бізнес прогресував, накопичував досвід та усвідомлено його застосовував. Але запровадження нових принципів ведення бізнесу здебільшого відбувалося під тиском суспільства та урядів. Самі ж підприємці нечасто грали роль ініціатора таких змін.

Яскравим прикладом є поява анти-трастового законодавства у США. Адже кожен із цих законів був реакцією на певні етапи економічного розвитку. До речі, чому саме цей приклад є важливим, коли ми говоримо про сталий розвиток та стійкість? Розквіт трастів та безмежне зростання монополій суперечило стійкості та сталому розвитку. Грубо порушувалися принципи належної ділової практики. Це робило економічне зростання крихким та піддавало високим ризикам конкретні компанії.

Отже, послідовність була такою: швидке економічне зростання – ще швидше економічне зростання – збільшення ризиків колапсу цілих галузей під тиском монополізації – усвідомлення «з цим потрібно щось робити». Інакше кажучи, рішення віднайти інструмент,

що миттєво розв'яже ситуацію та дасть змогу забезпечити аналогічні проблеми в майбутньому, зазвичай з'являється тоді, коли системі вже загрожує колапс.

Вчасне усвідомлення наявного виклику дає шанс на його ефективно подолання. Тому варто уважніше вдивлятися не тільки у завтра, а й у вчора та позавчора.

Ось як це відбувалося саме з антитрастовим законодавством у США: закони Шермана (1890) та Клейтона (1914) були відлунням Громадянської війни 1861–1865 років. Перший етап шаленого економічного розвитку створив колосальні ризики монополізації, на які демократичне суспільство у США відповіло законом Шермана. Цей закон жорстко забороняє антиконкурентні угоди між учасниками ринку, а також дії, внаслідок яких відбувається монополізація того чи того ринку.

Окрім представників держави, у справах проти недоброчесних монополістів мали право подавати позови також і приватні особи. І в разі, якщо заподіяна недоброчесними монополістами шкода була доведена, відшкодування збитків відбувалося в потрібному розмірі. Як бачимо, це зовсім не виглядає добровільним самообмеженням. Але в ті часи суспіль-

ство змагалося за створення стійкої економіки, не надто добираючи засобів.

Наступні 20 років завдяки технічному прогресу та антимонопольним практикам стали роками розквіту, але згенерували нові ризики, оскільки компанії не тільки навчилися його красиво обходити, а й переслідувати профспілки згідно із законом Шермана. Це був початок ХХ століття, коли корпорації подавали позови до профспілок під час суперечок про умови колективних договорів. Чи було тоді щось чути про таку ціль, як соціальний добробут? Літера «S», тобто «соціальний добробут», з'явилася серед корпоративних політик майже на 90 років пізніше.

Тож, як бачимо, економіка використала потенціал розвитку та антикрихкості, що був створений законом Шермана, і стикнулася з новими викликами. Суспільство відповіло появою антитрастового закону Клейтона. Цей закон був у певному розумінні продовженням закону Шермана й водночас суттєво поліпшував його, виправляючи недоліки.

Наприклад, оскільки закон Шермана карав за картельні змови про ціни, корпорації почали обходити цей бар'єр шляхом злиття та утворення компаній-монополістів.

*Американські політики
Джон Шерман (ліворуч)
та Генрі Ді Ламар Клейтон-
молодший (праворуч).*



Унаслідок цього, закон Клейтона запровадив низку норм, які унеможливили утворення таких монопольних компаній через злиття. Тобто цей закон був націлений на своєчасне блокування дій, які можуть призвести до створення монополій.

Далі справи пішли краще, а під час Першої світової війни економіка США взагалі перебувала на підйомі. Та свято не було надто довгим: Америка наразилася на глибоку економічну кризу у 1929 році – так звану Велику Депресію. Зрештою, криза розповсюдилася на всю світову економіку, а її подолання розтягнулося на чотири роки.

У США у 30-х роках було запроваджено чимало законів, які перенесли в юридичні норми багато чого з принципів належної бізнес-практики. Зокрема, був запроваджений третій антитрастовий, тобто антимонопольний закон – Акт Робінсона-Петмана. Цей закон переважно був спрямований проти так званої цінової дискримінації. Наприклад, він перешкоджав продажу постачальниками товарів великим торговельним мережам за цінами нижче, ніж невеликим магазинам. Також він забороняв мережам встановлювати для постачальників обмеження щодо кола клієнтів, яким вони не мають права продавати ті чи інші товари.

Це слушний момент звернути увагу на те, що приблизно 80 років тому саме державне втручання та регуляції були рушієм широкого розповсюдження належних ділових практик. Таким чином літери G, тобто Governance, у стратегіях ділової етики ще не було. Бізнес навчився сам себе «покрощувати» значно пізніше.

Варто зауважити, що ці три антитрастові акти й сто років по тому залишаються фундаментом антимонопольного законодавства у США. До того ж багато норм уже не використовуються де-факто через те, що вони просто «проросли» у звичайну ділову прак-

тику як такі, що мають виконуватися за замовчуванням. Тобто суспільство через державні інституції імплементувало належні ділові практики настільки фундаментально, що вони згодом уже не вимагали додаткових зусиль для того, щоб наступні покоління керівників та бізнесменів звіяряли свої дії з ними.

Розпочата у 1939 році Друга світова війна на певний час відсунула на задній план проблеми належних бізнесових практик. І це зрозуміло: навіть економіки розвинених демократичних країн існували в умовах надзорських сировинних та фінансових обмежень. А в деяких країнах економічне життя існувало навіть на тлі масованих фізичних руйнувань, як, наприклад, у Великій Британії. Але щойно світ відійшов від прірви, одразу почалося усвідомлення важливості не тільки поточних пріоритетів щодо стійкості, а й формування довгострокових цілей сталого розвитку.

І вже на початку 1970 років ці прагнення почали певним чином формалізуватися. Так, на це значним чином вплинули принципи протестантської ділової етики, тобто сильний вплив соціальних зв'язків, аж до взаємного соціального контролю, а також ощадливість і відмова від марнотратства. Проте ще більше вплинув той факт, що за попередні 25 років не сталося жодної глобальної війни у світі, хоча були суттєві регіональні воєнні конфлікти – у Кореї, В'єтнамі, на Близькому Сході.

Світ ставав все спокійнішим, попри локальні військові конфлікти. Почався період розрядки, була укладена низка договорів між США та СРСР про взаємне роззброєння. Про зменшення геополітичної напруги тут згадується не дарма.

Послаблення глобальної напруги дало змогу глибше вдивлятися в довгострокові перспективи, а також не відвертати ресурси та зусилля на фінансування перегонів озброєнь. Ймовірно, саме тому у США на початку

70-х років з'явилася інвестиційна компанія Pax World Management, яку дослідники вважають першою компанією, яка почала впроваджувати принципи сталого розвитку у свою бізнес-діяльність.

Засновники Pax World Management започаткували також однойменний інвестиційний фонд, у майбутньому – Pax World Balanced Fund, в якому серед засадничих принципів управління інвестиціями були компоненти соціальної та екологічної відповідальності. Так, це були паростки майбутніх принципів ESG, але вони не почувалися надто комфортно в умовах, коли світ був розділений навпіл, коли ядерна загроза існувала не теоретично, а доволі практично – навіть на тлі політики розрядки.

У середині 70-х років світ лихоманило через кризу на Близькому Сході та подальшу нафтову кризу, пов'язану із запровадженням нафтовим ембарго. Використання нафти раптом стало не тільки неекологічним, а й надто дорогим, що стимулювало бум технологій енергоефективності набагато потужніше, ніж заклики екологічних активістів.

Іронія долі полягає в тому, що екологічні рухи, які розквітали пізніше – на межі 2000-х років, – були успішними завдяки нафтовій кризі 70-х років. Стрибок технологій був таким різким під тиском різкого здорожчання нафти, що згодом доволі нескладно було переконати уряди впроваджувати нові регуляції щодо зменшення вуглецевого сліду. Ну, справді – якщо тоді вдалося різко підняти енергоефективність, то й тепер зможуть.

Проте міжнародна напруга, попри розрядку, зберігалася. Мали місце дуже дорогі за витратами перегони озброєнь, зокрема – створення інструментів для «зоряних воєн». Певний відкат від розрядки стався через розпочату Московою війну в Афганістані. Усе це залишало надто мало простору для роздумів про віддалене майбутнє.

Тільки подальша глибока розрядка наприкінці 80-х, розпад СРСР та глобальне роззброєння відкрили можливості для того, щоб почати думати про більш дружнє та комфортне середовище для людства. Хоча розуміння це формувалося вкрай повільно. Навіть більше, залишався суттєвий рівень скепсису щодо того, чи варто напрями екології, соціальної відповідальності та належного управління вважати такими, що здатні принести позитивні економічні результати.

Надто свіжими були спогади про жорсткі часи глобального військово-політичного протистояння, яке, звісно, створювало тиск і на бізнес через непередбачуваність ринкових реакцій. Надто добре світ пам'ятав про те нафтове ембарго 70-х років, про глобальні логістичні виклики, які були пов'язані з загрозою судноплавству через Суецький канал.

Проте знайшлася група прогресивних капіталістів та аналітиків – Емі Доміні, Пітер Кіндер і Стів Ліденберг, – які об'єднали зусилля в компанії KLD Research and Analytics. 1990 року вони створили перший фондовий індекс – Domini 400 Social Index, який інвестував у компанії, що враховують у своїй діяльності соціальну та екологічну відповідальність. Зараз Domini 400 Social Index відомий, як MSCI KLD

400 Social Index. Таким чином, уперше з'явився інструмент, який поєднував екологічну та соціальну відповідальність із вибором, який роблять інвестори, коли обирають ту чи іншу компанію для капіталовкладень.

Це був певним чином виклик наявним на той час інвестиційним практикам, оскільки соціальні та екологічні пріоритети не вважалися чимось доречним при формуванні інвестиційних стратегій. Цей стереотип базувався на припущеннях, що слідування соціальним та екологічним пріоритетам відвертає ресурси та увагу на несуттєві завдання. І, відповідно, погіршує економічні показники компаній.

Цю думку обстоював відомий економіст Мілтон Фрідман у своїй книзі «Free to Choose: A Personal Statement», яка підсумувала його ідеї 60–70-х років про те, що соціальна відповідальність негативно впливає на фінансові показники фірми. Але згодом час показав, що такі пріоритети не шкодять навіть сьогоденним, тактичним інтересам інвесторів. Зокрема, середньорічний валовий дохід MSCI KLD 400 Social Index у період з 1999 року по жовтень 2024 року становив дуже приємну цифру – 7,78 % річних.

1992 рік зрушив ситуацію з місця через те, що ООН сприяла появі Рамкової конвенції про зміну клімату. На другий рік після того, як припинило існування основне джерело глобальної нестабільності – СРСР, – нації, об'єднані ООН, отримали шанс підвести голови. Тоді 154 країни на саміті Землі в Ріо-де-Жанейро доєдналися до угоди про пом'якшення «небезпечного втручання людини в кліматичну систему». Ця подія відкривала шлях не тільки майбутнім політичним угодам – вона вивела принципи сталого розвитку в глобальний порядок денний. Саме саміт Землі 1992 року започаткував проведення щорічних зустрічей – Конференції сторін (COP), на яких узгоджувалися деталі руху з протидії змінам клімату та перегляд цілей.

Далі світ залишався зосередженим на кліматичних проблемах: у 1997 році був ухвалений Кіотський протокол, який мав установити

вже конкретні плани щодо скорочення викидів парникових газів. Норми цього глобального документа, який, зрештою, ратифікували 192 країни, почали діяти у 2005 році. Так, не всі країни взяли на себе зобов'язальні цілі, зокрема, КНР, яка залишається найбільшим джерелом викидів. Але прогрес просувається, навіть попри такі прикрі винятки.

Важливо зазначити, що цей прогрес у принципі був би неможливим без прозорості щодо викидів. Тож у 1997 році була започаткована Глобальна ініціатива звітності (GRI), яка мала розв'язувати проблему розкриття інформації компаніями щодо екологічних проблем. Згодом ця група розширила свій мандат, включивши також звітування про соціальні та управлінські питання.

Це, зрештою, дало змогу запровадити з 26 липня 2000 року Глобальний договір ООН, який встановив набір із 10 принципів ведення бізнесу в таких сферах, як права людини, трудова практика, охорона навколишнього середовища, боротьба з корупцією та інші.

Власне, саме це відкрило шлях до запровадження цілей сталого розвитку як принципів відповідального інвестування – ESG. Ці принципи саме в такому вигляді були зазначені 2004 року в документі під назвою «Who Cares Wins», який був спільною ініціативою фінансових установ на запрошення Організації Об'єднаних Націй.

Глобальний договір ООН зі сталого розвитку не є зобов'язальним документом, хоча щодо боротьби за скорочення вуглецевого сліду є більш ніж конкретні норми, наприклад в ЄС. Ці екологічні норми не тільки регламентують темпи скорочення викидів CO₂ у країнах Європейського Союзу, а й ставлять технічні бар'єри на шляху імпорту до ЄС товарів та послуг, створення яких генерує занадто великий вуглецевий слід.

Для підтримки статусу учасника Глобального договору ООН компанії подають щорічні звіти про дотримання його принципів. Таких компаній у світі вже налічується понад



Саміт Землі, 1992 р.

20 тисяч. Також до Глобального договору ООН доєдналося майже 4 тисячі інших організацій. Навіть більше: вже зроблений перший крок до регламентації умов Глобального договору, оскільки з 2023 року такі звіти подаються у вигляді стандартизованої анкети.

Локомотив цілей сталого розвитку наприкінці 2010-х років набрав темпу та впевненості. Усе виглядало більше ніж зрозуміло та передбачувано навіть на тлі глобальної економічної кризи 2007–2009 років та її наслідків. Але після цього відбулося два потужних глобальних поштовхи, які створили нову хвилю невизначеності та нестабільності.

Спочатку світ здригнувся від пандемії COVID-19 та її економічних наслідків. Цунамі складалося із трьох послідовних струсів: жорстке економічне гальмування внаслідок карантинних заходів, навала дешевих грошей, які емітували центральні банки заради порятунку економік власних країн, а також боротьба з шаленою інфляцією, яку спричинив згаданий друк грошей центральними банками.

Через цю боротьбу з інфляцією найбільші економіки світу стикнулися з ризиком глибокого занурення у стагнацію. Тож зараз ми перебуваємо на етапі м'якого виходу з періоду «дорогих грошей» заради поновлення економічного зростання.

Далі, у 2022–2024 роках, світ поринув у хвилю різкого зростання воєнної загрози. У лютому 2022 року Росія здійснила повномасштабне вторгнення в Україну, через що розпочалася війна – найбільша на Європейському континенті з часів Другої світової війни. А можливо, взагалі, найбільш масштабна у світі з тих часів. Масивний терористичний акт в Ізраїлі 7 жовтня 2023 року спричинив вибух регіонального воєнного конфлікту із залученням кількох країн. На тлі цього зростає ще й напруженість у Тайванській протоці.

На тлі жорсткого посилення глобальної напруженості цілі ESG починають виглядати, здається, не надто актуальними та нагальними. Проте це хибне враження. Цілі сталого

розвитку, принципи ESG залишаються такими ж важливими та актуальними для людства, як і раніше. Але стає зрозуміло, що водночас потрібно враховувати стійкість та фокусування на фундаментальних цінностях, оскільки вони є ресурсом, засобами та можливостями для втілення цілей сталого розвитку.

У цьому разі під стійкістю розуміється виключно конкретний та практичний зміст. Стійкість – це здатність так планувати та вести операційну діяльність, а також управляти стратегічним розвитком, що бізнес стає резистентним до будь-яких негативних зовнішніх впливів – економічних та політичних криз, військових загроз, природних лих, руйнування ланцюжків постачання тощо.

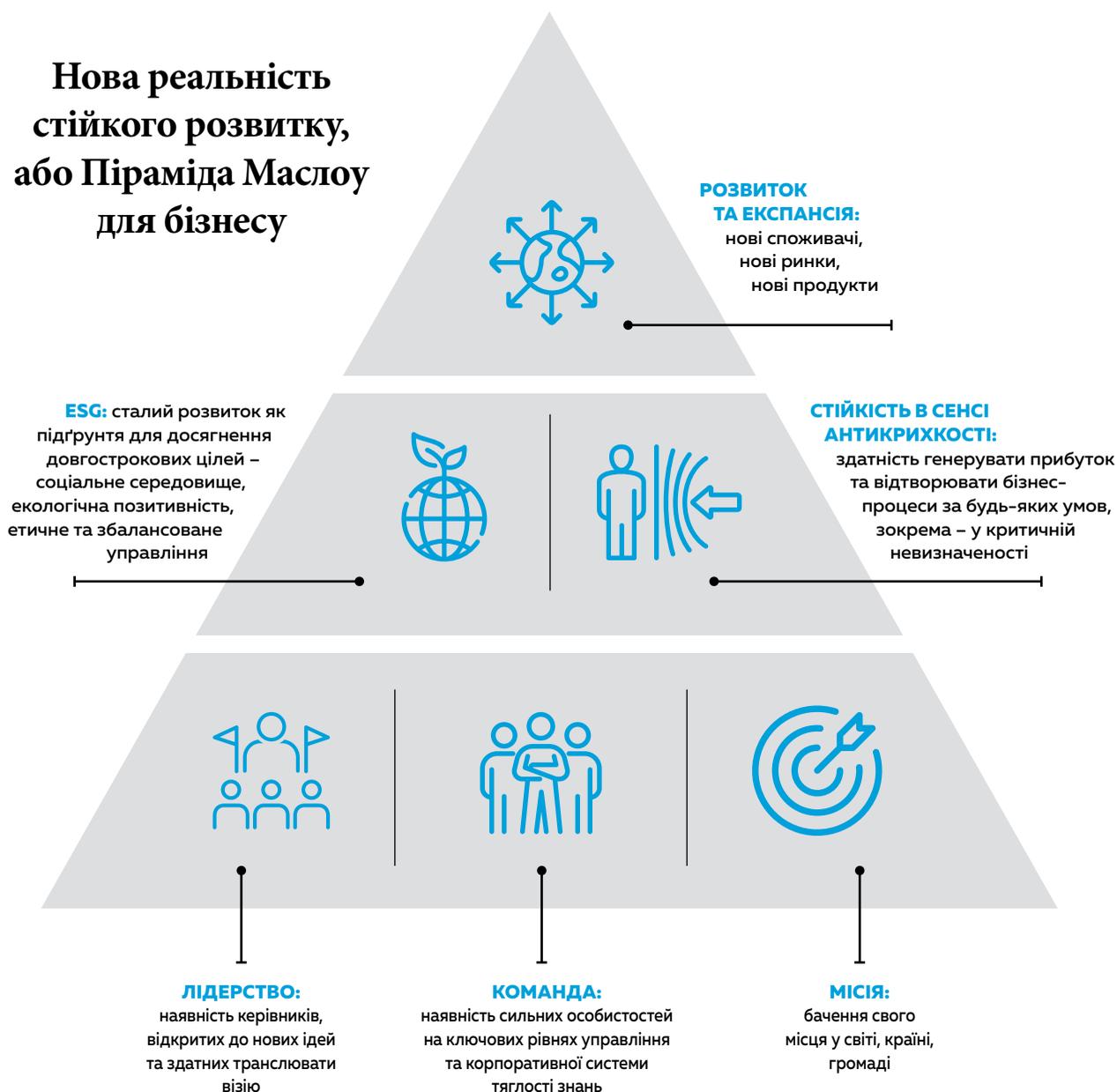
У цьому розумінні досвід України та українських компаній є надзвичайно цінним. Ви-

вчення цього досвіду є ключем для подолання глобальних викликів. 100-річний досвід української фармацевтичної компанії Farmak, яка сьогодні проходить трансформацію в міжнародну корпорацію, містить відповіді на багато питань про те, звідки формується стійкість і можливості для подолання жорстких викликів та криз.

Farmak виріс з невеличкого фармацевтичного підприємства, яке було створене у 20-х роках минулого століття, на зламі часу, коли в СРСР була придушена спроба почати будувати порівняно демократичне суспільство з ринковою економікою. Багато десятиріч поспіль це підприємство розвивалося усупереч панівній ідеології та соціалістичній економіці. Усе це відбувалося на тлі найжорсткіших викликів – Голодомору та репресій 30-х років, тотальної війни



Нова реальність стійкого розвитку, або Піраміда Маслоу для бізнесу



у 40-х роках, глобального протистояння СРСР демократичному світу, трансформації Радянського Союзу в незалежні держави, агресивної війни Росії проти України.

Тому поступове перетворення на успішну міжнародну фармацевтичну компанію, лідера національної фармацевтичної галузі в Україні, варто вважати суттєвим кейсом для

дослідників і для тих, хто намагається вдивлятися в майбутнє в часи нестабільності та невизначеності. Якщо спробувати стисло сформулювати уроки, які можна винести зі століття досвіду компанії Farmak у доланні глибоких криз, варто звернути увагу на щонайменше п'ять із них, які, можливо, є найбільш практично цінними:

MAX KG. 1000



УРОКИ ЗІ СТОЛІТНЬОГО ДОСВІДУ КОМПАНІЇ **FARMAK** У ДОЛАННІ ГЛИБОКИХ КРИЗ

1

Усі попередні кризи та виклики є підґрунтям для створення стійкості, для формування ДНК компанії, яка є джерелом її адаптивності та здатності трансформуватися.

2

Інвестиції в людський капітал, збереження бази знань, вирощування потужної команди є ключовими чинниками для посилення стійкості й готовності до роботи в моменти ультимативної невизначеності.

3

Лідерство, зокрема жіноче лідерство, є надзвичайно важливим джерелом стійкості. Приклад керівників, приклад окремих фахівців та професіоналів створює мережеву структуру в компанії, яка є джерелом стійкості в надзвичайних ситуаціях.

4

Навіть у порівняно благополучні часи компанія має нарощувати свої спроможності в напрямі антикрихкості. Диверсифікація має відбуватися в усіх напрямках: географічному, маркетинговому, виробничому, логістичному тощо.

5

Стратегічне бачення та довгострокове планування має залишатися у фокусі уваги керівників та провідних фахівців незалежно від ступеня невизначеності. Стратегічне планування саме собою створює підґрунтя та накопичує ресурси для подолання викликів та невизначеності.



Філя Жебровська

голова Наглядової ради компанії Farmak

«СЬОГОДНІ КОМПАНІЯ FARMAK СИЛЬНІША, НІЖ БУЛА ДО ПОЧАТКУ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ»

Я потрапила на завод імені Михайла Ломоносова майже випадково. У Радянському Союзі існували районні комітети Комуністичної партії, які втручалися в усі сфери, зокрема і в господарську діяльність підприємств. Одного дня мене буквально змусили перейти на цей завод, оскільки він залишився без головного бухгалтера: попередник пішов на пенсію. Це стало для мене викликом – до того я працювала на невеликому підприємстві з колективом усього близько 120 співробітників. Однак я завжди прагнула знань, тому з ентузіазмом обійняла нову посаду на великому виробництві й ніколи не зупинялася вчитися.

КОЛИ ЗНАННЯ – ЦЕ СИЛА

Об'єднання «Союзлексинтез», у склад якого входив завод імені Михайла Ломоносова, налічувало 18 заводів по всьому Радянському Союзу. І кожний з них я відвідала, щоб познайоми-

тися з виробництвом та їхнім досвідом. Мою спрагу до знань бачило керівництво не тільки на нашому заводі, а й в галузевому об'єднанні.

За часів перебудови та політики відкритості, у 1988 році було започатковано програму підвищення кваліфікації для фінансистів і бухгалтерів, до якої я мала честь долучитися. Це дало мені потужний поштовх у професійному розвитку. На той час я вже обіймала посаду заступниці директора з економіки, відповідаючи не лише за бухгалтерію, а й за планово-економічний і фінансовий відділи. У моїй зоні відповідальності була фактично вся економічна діяльність підприємства.

Ця програма включала короткотермінове навчання в різних країнах. Ми були в Угорщині, Німеччині, Італії, Японії, Франції а також у США, де нас знайомили з роботою фондової біржі. Проект донавчання був доволі тривалим і продовжився навіть після розпаду СРСР, оскільки був оплачений наперед. Зокрема, в Японії я вивчала маркетинг та менеджмент у 1992 році, коли вже й СРСР не було. У цій східній країні відкриттям

для мене стала система грейдів в оплаті праці персоналу, де враховувалася кваліфікація, досвід співробітника. Тоді як в СРСР були фіксовані заробітні плати відповідно до категорії посади.

Останнє навчання за цією програмою відбулося у 1993 році у Франції, де ми ознайомилися з підходами до взаємодії підприємств із банками та персоналом. Після тієї поїздки ми одразу перевели виплату зарплати через «Ощадбанк» та відкрили його відділення безпосередньо на території заводу.

Це був дуже корисний досвід, ми починали використовувати інструменти, які були просто неможливими в радянській плановій економіці.

Неймовірний вплив на мене справило короткотермінове навчання за програмою Болонського університету. Я повернулася з Італії у грудні 1990 року, і вже з 1 квітня 1991 року завод імені Михайла Ломоносова було перетворено на акціонерне товариство. До того часу це було державне підприємство, орендоване трудовим колективом, – така форма організації діяльності існувала під час реформ, ініційованих Горбачовим. Варто зауважити, що на той час Радянський Союз ще продовжував існувати.

ВІД СРСР ДО АТ

Тоді й народився Farmak – через перетворення на акціонерне товариство та приватизацію. Одразу ми зіштовхнулися з купою проблем, оскільки саме на початку 90-х зруйнувалася стара система збуту продукції. Передусім проблеми виникли з реалізацією діючих речовин (субстан-

цій), оскільки була зруйнована централізована система постачання. До того ж зупинилися багато фармацевтичних підприємств, які були «споживачами» таких субстанцій.

Ми тоді вистояли, навіть купили автоматизовану лінію для фасування Нафтизину (краплі проти захворювань порожнини носа) у пластикові флакони, оскільки стара лінія вимагала багато ручної праці. Лінія не була новою, придбали її в колишніх власників із Західної Європи за дуже помірні гроші – приблизно 100 тисяч німецьких марок. Наші кваліфіковані фахівці самотужки змонтували та запустили обладнання. Ми всіма можливими шляхами намагалися вийти з того важкого стану, в якому підприємство перебувало на початку 90-х років.

Проте у травні 1995 року ситуація стала критичною – компанія була змушена зупинитися на місяць, тому що не мала коштів для виплати заробітних плат людям. Нам потрібно було швидко продати зі складів усе вироблене, щоб погасити короткострокові кредити, які ми тоді взяли. І тільки після цього змогли знову закупити сировину та розпочати виробництво. Тогочасний директор, який обіймав посаду із середини 80-х років, узяв відпустку й більше не вийшов на роботу. Його обов'язки виконував головний інженер.

На той час я вже була призначена фінансовою директоркою. Мені виділили незвично великий кабінет, де раніше розміщувався партійний комітет заводу. Туди до мене прийшла ціла делегація: керівники підрозділів, заступник директора. Вони запропонували, щоб на зборах акціонерів я висунула свою кандидатуру на позицію генеральної директорки. Це була дуже складна та довга розмова, тому що спочатку я відмовлялась, оскільки як фінансистка не вважала, що впораюся з управлінням не тільки фінансово-економічним блоком, а ще й виробничим та іншими.

Зрештою, я погодилася за умови, що всі вони мене підтримають як керівники своїх



Генеральна директорка Ф. І. Жебровська і технічний директор В. Т. Жилєєв на дільниці L-Тироксину, 2000 р.

напрямів та профільні фахівці. Зараз це звучить доволі просто, але тоді це була майже драма. Попередній директор намагався повернутися на свою посаду після того, як її фактично покинув. Проте все-таки обрали мене, і я очолила компанію 22 серпня 1995 року.

Та це не можна було назвати перемогою, радше – початком колосальної антикризової програми. На підприємстві працювали 1350 людей, було розуміння, що на Нафтизині, Корвалолі та ще трьох готових лікарських засобах ми не зможемо заробляти достатньо, щоб забезпечити персонал зарплатами та фінансувати розвиток. Обладнання було настіль-

ки зношене, що ми мали проблеми навіть із забезпеченням холодом, який був потрібний для випуску субстанцій. Ми стали перед вибором: відновлювати холодильне обладнання та компресори, щоб поновити випуск збиткових для нас субстанцій – левоміцетину, ефедрину тощо, чи все-таки думати про щось інше.

І ми зробили колосальний ривок для того, щоб розпочати випуск нових готових ліків. У підсумку, запустили виробництво 10 нових лікарських засобів протягом кількох місяців. І, звісно, почали їх продавати. Одразу стало легше.

ЯКІСНІ ЗМІНИ В ПОВНОМУ РОЗУМІННІ СЛОВА «ЯКІСТЬ»

Наступним вагомим кроком у розвитку став запуск програми виробництва L-Тироксину — препарату для лікування захворювань щитоподібної залози, які почастишали після Чорнобильської катастрофи.

Тоді Євросоюз виділив понад 2 мільйонів доларів на створення власного виробництва L-Тироксину в Росії, Білорусі та Україні. Ми перемогли в тендері й отримали не тільки фінансування, а й доступ до нових технологій та принципів виробництва. Саме тоді ми вперше на практиці почали розуміти, що таке справжня якість і що стоїть за поняттям GMP (Good Manufacturing Practice — Належна виробнича практика). До цього ми навіть не чули таких термінів.

Пам'ятаю, тоді ми спілкувалися з послом ЄС в Україні, саме він супроводжував цей проект. Я його запевнила: «Якщо ви мені поставите обладнання на початку 1997 року, 26 квітня 1998 року, на річницю Чорнобильської трагедії, ми з вами офіційно відкриватимемо цю виробничу лінію». Він подивився на



Філя Жебровська на виробництві L-Тироксину, 2000-ні роки

мене з неймовірним здивуванням, хоча й повірив. Тож нам прислали австрійських проєктантів, було закуплено необхідне обладнання, і точно в зазначені терміни лінію запустили.

Цікава деталь: концентрація самої діючої речовини в цьому готовому лікарському засобі є дуже малою, тож вкрай важливо було забезпечити однорідність таблетки з огляду розподілу в ній субстанції. Щоб,

якщо з міркувань дотримання дозування для конкретного пацієнта ділитимуть таблетку навпіл, в обох її частинах була однакова кількість діючої речовини. Тож у ті часи для нас це був справжній виклик. Навіть більше, й сьогодні виробництво L-Тироксину вважається складним, і дотепер цей лікарський препарат виготовляють не так багато компаній у всьому світі.

На мою думку, опанування цієї нової технології (виробництва L-Тироксину) для Farmaк стало переломним моментом – ми перейшли на зовсім інший рівень управління якістю та безпекою нашої продукції.

Завдяки успішному запуску проекту з виробництва L-Тироксину ми отримали можливість відправити декілька фахівців підприємства з робочим візитом на фармацевтичні заводи Німеччини. Я тоді сама не поїхала, а вирішила відправити колег – щоб наші виробничники побачили, як там все влаштовано. Адже я вже встигла багато чого подивитися до цього, і мені дуже хотілося, щоб люди своїми очима побачили сучасні європейські виробництва, організацію всіх процесів.

ПРИКЛАД, ЯКИЙ НАДИХАЄ

Звісно, ми завжди багато вчилися і вчилися досі. Для мого особистого професійного зростання особливо важливим було черпати досвід в одного з власників компанії Fresenius (Fresenius – одна з найбільших у світі приватних компаній у сфері охорони здоров'я, яка має німецьке коріння) – Ганса Кронера. Я познайомилася з ним ще у 1995 році, коли ми купили



Президент Національної академії медичних наук України, академік А. М. Сердюк та академік НАМН України Ю. І. Кундієв знайомляться з аналітичними методиками, які використовує ФармаКІ у розробці лікарських засобів, 2014 р.



Відкриття цеху № 4 з виробництва твердих лікарських засобів, 2018 р.

лінію для виробництва таблеток. Він дуже багато сил вклав у підтримку країн колишнього СРСР, щоб ліки та медичні технології стали доступнішими в регіоні. З 1981-го по 1992 рік він був генеральним директором Fresenius, після чого став почесним головою наглядової ради та головою адміністративної ради фонду Else Kröner-Fresenius.

Коли я з ним познайомилася, Ганс Кронер вже не займався операційною діяльністю через свій вік, але все ще спостерігав за справами та дуже вболівав за компанію. Ця людина мала на мене величезний вплив. Він мені завжди казав, що не потрібно нічого боятися в бізнесі. Ми багато їздили по

підприємствах його компанії, він особисто проводив мені екскурсії та розповідав про всі особливості діяльності.

Ганс Кронер ділився своїм досвідом: як він адаптував виробництво під нові завдання, як домовлявся з виробниками обладнання, на що саме звертав увагу. Він завжди зазначав, що найголовніше – якість і правильне навчання людей. «Я все життя навчав людей. Зараз хотів би тобі допомогти, але сам уже не можу, проте розкажу тобі, що і як потрібно робити», – казав мені він. Кронер дійсно дуже щедро ділився своїм колосальним досвідом. Напевне, це був найважливіший для мене вчитель.

ТРИ ВИКЛИКИ, ГОТУЄМОСЯ ДО НАСТУПНИХ

Виклики? Їх було чимало в історії компанії. Найбільших можна назвати три. Перший – трансформація Farmak у зв'язку з аудитом однієї з компаній Великої Четвірки. Наважитися на аудит та визнати, що ми потребуємо допомоги від зовнішніх експертів – саме собою було викликом. Але ми вчилися від консультантів та працювали з ними не тільки з метою отримати нові знання, а й щоб упевнитися у правильності своїх підходів, принципів та рішень. Тоді ми розпочали процес переходу на сучасну систему управління фінансами.

Другий масштабний виклик – 2008 рік, фінансова криза. Ми особливо відчували її, оскільки напередодні взяли великий валютний кредит. У той час гривня сильно «просіла» щодо долара. І нам потрібно було вистояти. Пам'ятаю, конкуренти ходили ринком і розповідали, що до кінця року Farmak зникне, збанкрутує. Але ми впоралися навіть без відтермінування сплати наших кредитних зобов'язань.

Третій виклик – повномасштабне вторгнення Росії в Україну. Станом на 2022 рік я вже відійшла від операційного управління. 21 лютого, коли Володимир Путін підписав укази про визнання «незалежності» так званих ДНР і ЛНР, я перебувала за кордоном і мала плани повернутися у Київ 27 лютого. Але після того оголошення я вирішила, що мушу їхати до Києва раніше. Довелося терміново змінювати плани поїздки, літаки в Україну вже не літали, проте 24 лютого я була вже у Києві.

Ми призупинили виробництво. Відразу почали рятувати дані – копіювали у хмару. Проте в цей самий час отримали повідомлення від нашої охорони, що російські танки вже на Оболоні. А цей район приблизно за п'ять кілометрів від нашого підприємства. Ми переховувалися в

підвалі, чекали на сигнал від айтівців, що можемо почати евакуацію серверів із Києва.

Ще за кілька днів стало відомо, що наш ключовий склад під Києвом знищений росіянами. Паралельно отримували велику кількість запитів на ліки, потрібні пацієнтам з хронічними захворюваннями та пораненим. Ми віддавали все, що мали, усі залишки, що були під рукою.

Звісно, надовго того запасу не вистачило. Тоді директор із виробництва запропонував рішення: на підприємстві залишалася неупакована продукція, і він запропонував одразу взятися за її фасування. Так ми знову запустили виробництво. На той час російські війська ще перебували поблизу столиці. Було страшно. Дуже страшно. Але ми запустили завод. Ми вистояли. І не просто вціліли — ми зберегли своє лідерство на ринку. Й утримуємо його досі.

Деякі керівники напрямів буквально жили на заводі – ночували просто на робочому місці. Вони тримали на собі виробництво в той час, коли частина персоналу з об'єктивних причин ще не могла повернутися до роботи у Києві.

***Ці випробування нас жорстко
екзаменували та перевіряли
на стійкість. А стійкість
у компанії є завдяки людям,
їхньому досвіду, набутому
за роки історії. Напевно,
попереду будуть нові
виклики, які нам доведеться
долати. Але ще гірше те, що
зараз світ розвивається у
напрямі, який суперечить
цінностям демократії,
гуманізму та поваги до
міжнародного права.***

Проте сьогодні компанія Farмаk сильніша, ніж була до початку повномасштабної війни. За ці три роки ми змогли досягти постійного зростання наших продажів, зокрема й за межами України. Тож не маю сумнівів: Farмаk розвиватиметься і надалі, хоч як важко не було б. І мене надихає те, що в періоди криз ми змінюємося на краще. Ми стали згуртованою командою, міжнародною групою компаній, яка працює попри всі бар'єри.

Я вбачаю подальший шлях розвитку Farмаk у тому, щоб мати кілька виробничих майданчиків у різних країнах, дослідницькі центри не тільки в Україні. Бачу сенс у тому, щоб орієнтуватися на різні ринки. І через це посилювати стійкість компанії в цілому.

Філя Жебровська, голова Наглядової ради Farмаk; Олександр Комаріда, перший заступник міністра охорони здоров'я; Валентин Мондрійівський, заступник голови КМДА; Андрій Гой, технічний директор Farмаk, на екскурсії під час відкриття у цеху №7 небульної дільниці, м. Київ, травень 2022 р.





100 РОКІВ

Відкриття першого в Україні заводу з виробництва синтетичних лікарських засобів – Київського хіміко-фармацевтичного заводу ім. Михайла Ломоносова.

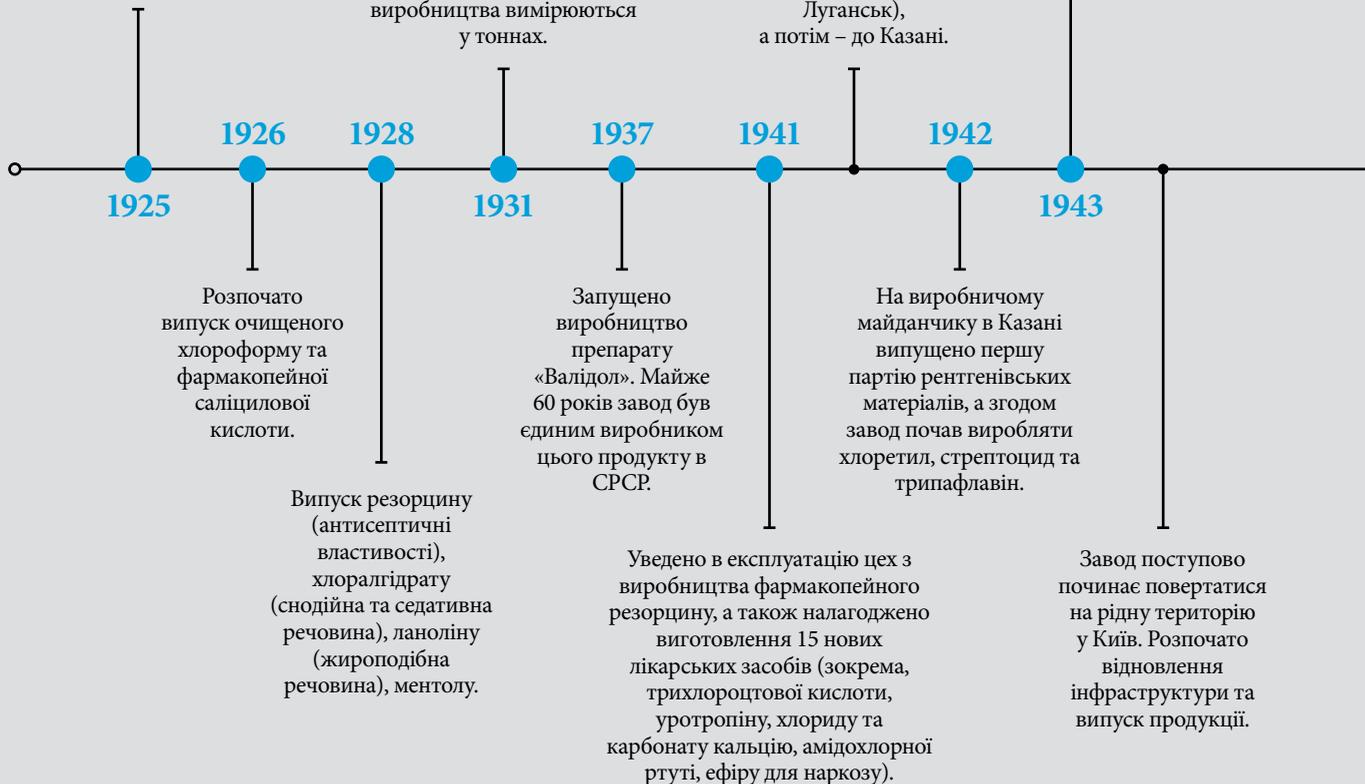
На заводі працює 54 співробітники. Перші продукти: хлороформ (анестетик та засіб для наркозу), саліцилова кислота (речовина, що має антисептичні та протизапальні властивості).



Завод виходить на промислові масштаби випуску хлоралгідрату та ментолу. Обсяги виробництва вимірюються у тоннах.

Продовжується розвиток заводу в евакуації: розпочато виробництво білого стрептоциду, інвертного цукру, зубних цементів, хлоретилу в ампулах.

У зв'язку з Другою світовою війною 30 працівників заводу евакуйовано до Ворошиловграда (наразі Луганськ), а потім – до Казані.



ЯКОСТІ

Завод завершує проєкт зі створення технології та запуску виробництва рентгеноконтрастних препаратів: Білімін, Тріомбрат, Йодамід.

Експорт продукції до 20 країн світу. Серед них – Польща, Чехословаччина, Угорщина, Болгарія, Єгипет, Алжир, НДР (Німецька Демократична Республіка).

Унаслідок жорсткої економічної кризи в Україні підприємство змушене зупинити низку виробництв.

Зруйновані потужності відновлюються, одночасно у напівлабораторних умовах розпочато випуск готової продукції – стрептоциду, дисульфану, ізафеніну.



Новітнє досягнення – початок випуску назальних крапель «Нафтизин». Запуск перших автоматичних ліній для фасування ліків.

Завод переходить на роботу в умовах повного господарського розрахунку та повного самоврядування.

1944 1950 1958

Підсумки повоєнного відновлення: поновлено виробництво уротропіну, наркотозного хлоралгідрату, хлориду кальцію та хлориду натрію, впроваджено лінії випуску ментолу, резорцину, валідолу. Створено нові виробництва: хініфон, хінозол, валеріанат цинку, гідрохлорид флавакридину, синестрол, бромізовал, карбромал тощо.

1960 1961 1965

У продуктовому портфелі підприємства 27 препаратів. Запуск у виробництво принципово нового на той час антибіотику – левоміцетину.

1970 1984 1989 1991 1993 1994

Першим серед вітчизняних хіміко-фармацевтичних заводів України підприємство стає акціонерним товариством – АТ «Фармак».



Револьюція у фармацевтиці – випуск препарату «Корвалол».

Через хиби системи директивного управління економікою завод у 70–80-х роках позбавлений можливості модернізації виробничих потужностей. Примусова зупинка виробництва левоміцетину та ефедрину. Проте вдається налагодити виготовлення гормонального препарату «Гідрокортисон».



Генеральною директоркою та головою правління обрано Філю Жебровську. Під її керівництвом підприємство переорієнтовується з виробництва активних фармацевтичних інгредієнтів на виготовлення готових ліків.



За підсумками кількох років трансформації заводу виробництво продукції збільшилося утричі. Налагоджено виробництво препарату «Амізон». Підписано угоду про довготривале партнерство з лідером у галузі розробки та виробництва інсулінів – американською корпорацією Eli Lilly.



Відкрито представництво в Узбекистані.

Отримано перший національний сертифікат GMP.

Розпочато співпрацю з ЄБРР та вперше пройдено аудит в одній з компаній Великої Четвірки.



1995: Запущено потужну лінію з виробництва таблеток, лінію з виробництва препаратів у поліетиленових флаконах, а також дільницю з виготовлення паст і мазей.

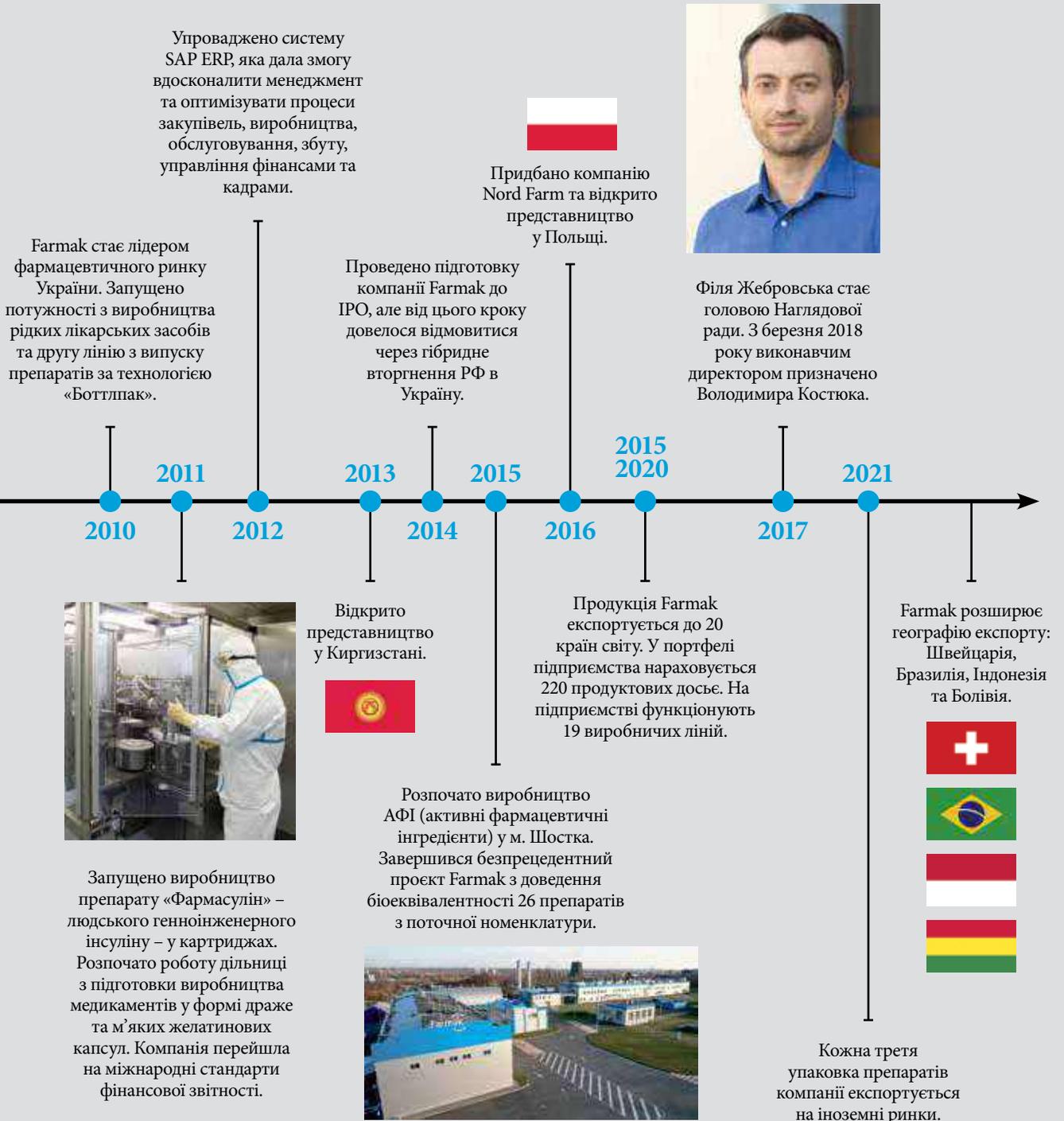
1998: Запущено дільницю з випуску драже, таблеток і капсул, лінію таблетованого L-Тироксину, а також лінію з маркування та пакування ампул.

2000: Ліки вітчизняного виробництва становлять 80 % українського ринку. Компанія Farmak починає працювати на принципах системи Total Quality Management (TQM).

2004: Отримано перший європейський сертифікат GMP від регуляторного органу Латвії та відкрито представництво у Казахстані.

2007: Старт продажів у ЄС рентгеноконтрастного препарату «Магнєгіта».







Farmak Group відкриває офіс в Об'єднаних Арабських Еміратах та представництво у В'єтнамі. Продукція компанії експортується до 40 країн ЄС, Центральної та Південної Америки, СНД, Близького Сходу та Азії, а в її портфелі нараховується 400 лікарських засобів.



Віктор Костюк призначений CEO та Президентом Ради директорів Farmak AG (Швейцарія) та відповідає за розвиток міжнародного бренду Farmak International. Farmak Group купує маркетингові компанії в Чехії та Словаччині. Офіційно засновано штаб-квартиру міжнародного бізнесу Farmak Group – Farmak AG у Баарі (Швейцарія).

Проведено ребрендинг. Відкрито представництво у Молдові. Розширення Farmak International завдяки придбанню 2 компаній: польської Symphar та британської групи A&S Pharma Holdings Ltd. Експорт до понад 60 країн світу. Більше 450 найменувань лікарських засобів у портфелі.

100 РОКІВ ЯКОСТІ

Компанії ВИПОВНЮЄТЬСЯ 100 років

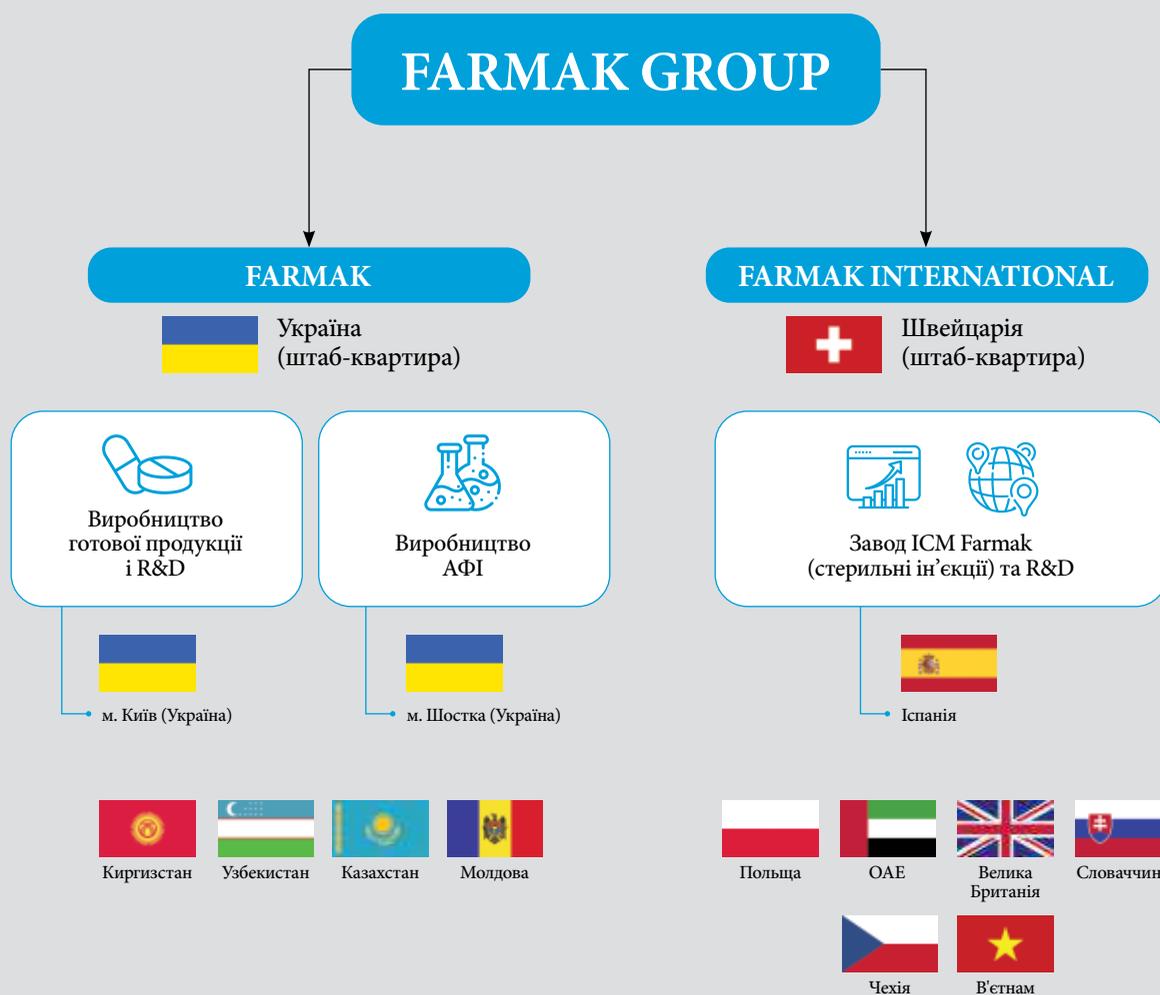


Початок повномасштабної війни. Знищення головного складу сировини та готової продукції. Farmak Group розпочинає будівництво заводу в Іспанії.



ЯКИЙ FАРМАК У 2025 РОЦІ

~3500 співробітників
компанії по
всьому світу



СТАРТ ІЗ ПРОВАЛЛЯ



Сто років тому Україна тільки розпочинала відновлення після Першої світової війни, Жовтневого перевороту, Громадянської війни та окупації її території радянськими військами. Українські землі залишалися у складі Радянського Союзу з грудня 1922 року, але фактично були підконтрольні Москві ще з 1920-го. Низка руйнівних війн спричинила жахливий вплив на економіку України. До того ж ці війни супроводжувалися епідеміями інфекційних хвороб – тиф, холера, грип «іспанка». Мирне населення, а також військові потерпали від цих захворювань, унаслідок чого показники смертності – особливо дитячої та материнської – були вкрай високими. Руйнація зовнішньої торгівлі та брак іноземної валюти спричинили гострий дефіцит сучасних лікарських засобів, понад усе страждало постачання синтетичних лікарських препаратів, які на початку ХХ століття вже довели свою високу ефективність і були широко розповсюджені в розвинених країнах Західної Європи.



ПОЛІТИКА НОВА, АЛЕ НЕДОВГА

Інфраструктура охорони здоров'я на той час практично не існувала – в Україні не збереглося ані мережі лікарень, ані розвиненої аптечної мережі. Приватні аптеки були зруйновані через політику «воєнного комунізму». Ця політика полягала в тому, що необхідні товари розповсюджувалися не засобами ринку, а методами прямого розподілу без повноцінного грошового відшкодування. Зокрема, аптеки були ще у 1918 році реквізовані більшовицькою державою та використовувалися для розподілу гостро дефіцитних ліків. А дефіцитним було все, без винятку. Декрет про націоналізацію аптек був виданий радянською владою у Москві 28 грудня 1918 року. Відповідно до цього декрету все майно аптек було передано під патронат народних комісаріатів охорони здоров'я. Після націоналізації аптек були націоналізовані також і фармацевтичні виробництва – заводи та фабрики.

Згодом, у 1920 році, було оприлюднено декрет «Про націоналізацію аптечної справи»,

який не тільки передбачав передачу всіх аптек у державне управління, а й забороняв продаж ліків, а також давав ліцензію на відпуск виключно на використання державним аптечним установам. Саме тоді замість торгівлі медикаментами остаточно запровадили централізовану систему розповсюдження ліків.

Тих підприємців, хто намагався якось зберегти свої статки, зокрема, запаси ліків від вилучення – читай «пограбування», – нещадно карали. Репресіям піддавали за класовою ознакою. Більшовицькій владі вдалося запровадити жорсткий розподіл ресурсів, водночас ресурси були в жорсткому дефіциті. Це створило такі феномени «воєнного комунізму», як реквізиції, продовольчі загони, спекуляцію – жажливі за своїми наслідками.

Зокрема, одночасно з розподілом ліків існував «чорний» ринок лікарських засобів, де медикаменти реалізовувалися за так званими спекулятивними цінами або обмінювалися на



Зразкова аптека Києва у 1920-х роках.

інші дефіцитні товари. Звісно, це спотворювало економічні механізми та руйнувало економіку, насамперед – виробничі можливості.

Цукор, вугілля, сіль, медикаменти, хліб – усе перебувало в жорстко регульованому обігу, але цих ресурсів з кожним місяцем ставало все менше, оскільки їхнє виробництво стрімко скорочувалося через політику «воєнного комунізму».

Три роки управління в режимі «воєнного комунізму» більшовицька влада трималася переважно на розподілі тих товарних залишків, які були в економіці на момент початку цієї політики.

Фактично у 1921 році, коли експансія більшовицької влади на території колишньої Російської імперії вже відбулася, а уряди незалежних республік були замінені на маріонеткові утворення, що контролювалися з Москви, стан економіки мав вигляд, який абсолютно точно можна було назвати словом «руїна». У деяких регіонах РРФСР навіть вирував повноцінний масштабний голод.

У таких умовах московський більшовицький уряд був змушений поступитися ідеологічними засадами та розпочати впровадження елементів ринкової економіки. А саме – у березні 1921 року була запроваджена Нова економічна політика (НЕП), зокрема і в Україні.



Голод, 1921–1923 рр.

Через заміну конфіскаційної політики продовольчої розкладки щодо аграрного сектору на політику продовольчого податку навесні 1921 року, в тому ж році вдалося запустити виробництво продовольства в одноосібних та кооперативних господарствах. Своєю чергою, це надало можливість перезапустити приватну торгівлю на ринкових засадах у 1921–1922 роках. У колишньому СРСР, зокрема в Україні, почав зростати платоспроможний попит населення. Але зберігався жорсткий дефіцит промислових товарів, оскільки відповідні виробництва зупинились або були зруйновані в попередні воєнні роки в умовах «воєнного комунізму».

Гострий дефіцит капіталу, якісних менеджерів та економічних свобод стояли на заваді відновленню промислового виробництва. Тому в межах НЕПу більшовики дозволили розвиток дрібного підприємництва, залучення іноземних концесій та часткову лібералізацію економіки. Але ця лібералізація все одно була доволі обмеженою – через монополію зовнішньої торгівлі та намагання централізовано керувати так званими стратегічно важливими галузями.

Навіть більше, саме в середині 1920-х років в Україні були створені нові підприємства,

багато з яких існують і дотепер. Хоча варто зазначити, що їхнє становлення та розвиток відбувалися радше всупереч наявному економіко-політичному середовищу, ніж завдяки йому. Для тих років були характерні екстремально жорсткі умови роботи, які сформували в таких підприємств наступні риси менеджменту та корпоративної ДНК:

- Уміння працювати в умовах найжорсткіших зовнішніх обмежень у ресурсах та капіталі.
- Уміння знаходити альтернативні рішення в умовах ірраціональних регуляторних обмежень.
- Розбудова сильних горизонтальних зв'язків як всередині команди, так і з зовнішніми партнерами.
- Активне залучення інженерів та вчених із суміжних секторів – зокрема із системи вищої освіти.
- Готовність брати особисту відповідальність за результат, навіть якщо це

Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М. В. Ломоносова, 1925 р.



створює персональні ризики та не регламентується безпосередньо відповідними державними регуляціями.

Зараз це назвали б «партизанським маркетингом», «менеджментом у стилі морських котиків» або «дізрапшн розвитком». Та сто років тому книжки про ці чарівні пігулки сучасного бізнесу ще не були написані й навіть омріяні ще не були. Але існували люди, які вважали справою свого життя принести порятунок співвітчизникам від голоду та хвороб. Наприклад, саме така команда створила з нуля в старовинному купецькому районі Києва доволі сучасне на ті часи виробництво синтетичних діючих речовин для виготовлення ліків – хіміко-фармацевтичний завод імені Михайла Ломоносова.

Перші три роки розвитку цього підприємства припали на час повноцінного НЕПу, який був скасований у 1928 році. Але саме цього короткого та яскравого періоду вистачило для того, щоб створити в економіці майже диво. Три останні роки НЕПу власне для Київського хіміко-фармацевтичного заводу імені Михайла Ломоносова започаткували історію стійкого підприємства, яке щосили намагалось розвиватися, і на початку 90-х років минулого століття отримало остаточно економічну свободу та можливість реалізувати свої яскраві амбіції.

1920-ТІ РОКИ: ЗАВОД НА ПОДОЛІ

Підґрунтя для появи хіміко-фармацевтичного заводу імені Михайла Ломоносова у Києві були в середині 20-х років минулого століття цілком зрозумілі: у місті мешкали люди, які знали технології органічного синтезу, в країні відчувався гострий дефіцит ліків, а ще тоді відкрили шлях економічної свободи.

Нашим сучасникам здається, що середина 20-х років ХХ століття – це був період майже необмеженої економічної свободи.

Проте це було зовсім не так. У ті часи свобода жорстко дозувалася та обмежувалася «революційною доцільністю».

Справа ускладнювалася тим, що розподіл та виробництво ліків були соціально чутливою темою, до того ж дуже пов'язаною з питаннями оборони та безпеки загалом. Тож саме в цьому секторі економіки поступки ідеям НЕПу були вкрай обережними, якщо не сказати – жорстко обмеженими.

Є ще одна обставина: із самого початку існування РСФСР система управління була фактично двоступеневою на загальнодержавному рівні. Більшість підприємств РСФСР безпосередньо підпорядковувалися загальносоюзним міністерствам (народним комісаріатам – так тоді ці органи називались), а значна частина підприємств в інших республіках підпорядковувалися республіканським органам влади, які, своєю чергою, підпорядковувалися загальносоюзним.

Це створювало певну дискримінацію щодо підприємств в Україні. Водночас стосовно розвитку промисловості Україна випереджала РСФСР – якщо враховувати, крім кількості та потужності підприємств, ще й площу та кількість населення. Тому українські заводи республіканського підпорядкування не тільки не мали змоги самостійно ухвалювати рішення щодо номенклатури виробництва, а й були менш пріоритетними при розподілі інвестицій, а також у централізованих поставаннях

сучасного обладнання та дефіцитної сировини. Вони перебували у певних «ножицях»: їхня діяльність регламентувалася наказами, що надходили з центрального керівного апарату, але не мали від нього такої самої підтримки, як підприємства «союзного підпорядкування».

Проте в ті часи була створена певна шпарина для розвитку – в межах НЕПу був запроваджений так званий господарчий розрахунок, тобто певні свободи у плануванні та самофінансуванні. Ці норми було запроваджено декретом від 10 квітня 1923 року «Про державні промислові підприємства, що діють на засадах комерційного розрахунку (трести)», який був виданий Всеросійським Центральним Виконавчим Комітетом (ВЦВК) та Радою Народних Комісарів (РНК) РРФСР. Тут ще раз варто за-

значити цікавий момент – документ був ухвалений у Москві органами влади РРФСР, але його дія розповсюджувалася на весь СРСР, який був утворений за 4 місяці до появи цього декрету.

Цей документ регулював діяльність державних трестів – об'єднань окремих порівняно самостійних підприємств, – надаючи їм самостійність у виробничих операціях і визначаючи їхню відповідальність та фінансові зобов'язання. Трестам дозволялося діяти на комерційних засадах, що було частиною політики НЕПу, яка на той час перебувала на підйомі й ще не піддавалася сумнівам.

Власне, саме цей декрет дав змогу створити перший в Україні заклад із виробництва синтетичних лікарських засобів – Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. Михайла Ломоносова. Ключову роль в його подальшому становленні відіграв трест «Хімвугілля», оскільки це об'єднання було основною структурою, що координувала розвиток хімічної

Вид на Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М. В. Ломоносова зі Щекавицької гори, 1925 р.



промисловості в Україні у 1920-х роках. Зокрема, саме цей трест об'єднував підприємства хімічної та коксохімічної промисловості, які були джерелами сировини для фармацевтичного виробництва. Нагадаємо, що в Україні на той час були розташовані багато хімічних та коксохімічних підприємств. Вони використовували місцеву сировину: вугілля Донбасу, сіль Сивашу та інші види корисних копалин.

Підприємство розташували на Подолі, неподалік від колишнього торговельного та ремісничого центру історичної частини української столиці, на межі з районом Куренівка. Зараз центральний виробничий майданчик Фармак розташований за тією самою адресою, де розпочалася історія заводу, – вулиця Кирилівська, 74. Цей район до початку будівництва заводу був відомий як місце розташування промислової забудови та пакгаузів.

Вулиця Кирилівська з 1935-го по 2015 рік мала назву «вулиця Фрунзе», але потім історичну назву київська громада відновила. У 1925 році, ще до початку виробництва, під час розбудови першого цеху, співробітники заводу



Установка вловлювання хлористого водню при виробництві хлоралгідрату, 1920-ті роки.

виступили з ініціативою присвоїти заводу ім'я видатного вченого XVIII століття – Михайла Ломоносова. 25 жовтня 1925 року завод цю назву отримав і мав її до початку 90-х років, коли був перетворений на акціонерне товариство «Фармак».

Своїм вдалим стартом завод має завдячувати невеликій групі інженерів та науковців Київського політехнічного інституту під керівництвом професора-хіміка Івана Васильовича Єгорова. На той час в його команді було лише 54 співробітники, з них – 12 інженерів.



Монтаж цеху з виробництва резорцину, 1920-ті роки.

Вони змогли спроектувати та запустити обладнання для синтезу діючих речовин завдяки сильній хімічній експертизі, яку мали Єгоров та його колеги. У рекордні терміни було розпочато виробництво. І вже 23 грудня 1925 року були отримані хлороформ (анестетик та засіб для наркозу) та саліцилова кислота (протизапальний препарат), які на той час були стратегічно важливі для СРСР. У складі першої промислової серії препаратів було 790 кілограмів неочищеного хлороформу та 205 кілограмів технічної саліцилової кислоти, які потім використовувалися для виробництва лікарських засобів.

Успіх спирався на три чинники: наявність в Україні доволі потужної хіміко-фармацевтичної наукової школи, порівняно сприятливий економічний клімат через запровадження НЕПу та наявність в Україні розвинутого машинобудування, яке було здатне створювати складне хіміко-технологічне обладнання.

Жорсткі обмеження у доступі до інвестицій та світового ринку обладнання здебільшого

компенсувалися креативністю менеджерів та технологів, а також щільними зв'язками з провідними вищими навчальними закладами, де працювали відомі вчені. Особиста відповідальність, взаємодопомога були притаманні команді професора Єгорова. Власне, ці якості збереглися і в наступні сто років, вони відтворюються від покоління до покоління нових співробітників.

Оскільки завод мав можливість розвиватися, він розширював номенклатуру продукції та обсяги виробництва. Уже у 1926 році було запущено виробництво салолу та метилсаліцилату, трохи згодом додався до виробничої програми саліцилат натрію.

Але найголовніше – менше, ніж через рік після запуску першого виробництва, підприємство розпочало випуск очищеного хлороформу та фармакопейної саліцилової кислоти. Це було ознакою того, що завод опанував високу культуру виробництва, без якої випуск речовин фармацевтичної чистоти був би неможливим.

НЕП, ПРОЩАВАЙ!

1928 рік був останнім роком НЕПу. СРСР переходив до жорсткої планової економіки з директивним управлінням. Це відбувалося в умовах, коли підприємство намагалося маневрувати між вимогами двох відомств, яким воно було підконтрольне – тресту «Хімвугілля» та державної установи «Укрмедторг». На додаток до цієї проблеми ще відчувався негативний вплив загальносоюзного державного органу – Держмедторгпрому. Ця структура намагалася зосередити у Москві виробництво саліцилатів – широкого класу протизапальних препаратів, які вже вироблялися у Києві.

Уже напередодні скасування НЕПу трест «Хімвугілля» передав Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М. В. Ломоносова повністю під управління держустанови «Укрмедторг». З одного боку, це було доречно з огляду на спеціалізацію «Укрмедторг», який опікувався реалізацією медикаментів через аптечні мережі, забезпеченням установ системи охорони здоров'я ліками та медичним обладнанням. Але, з іншого боку, «Укрмедторг» навіть у 1920-х роках був державним органом, який координував розподіл медикаментів та інших медичних ресурсів у межах радянської системи охорони здоров'я. Тож, на відміну від трестів, які діяли на комерційних засадах у межах НЕПу, «Укрмедторг» мав адміністративно-розподільчу функцію і не був самостійним господарським суб'єктом. Звісно, це негативно позначилося і на господарській самостійності

Київського хіміко-фармацевтичного заводу ім. М. В. Ломоносова.

Далі розпочинався період жорсткого директивного управління та планування, але навіть в таких умовах завод розбудовував виробничі потужності та опановував нові види продукції.

Наприклад, не тільки збільшував випуск хлороформу, а й розширював його лікарський асортимент. Наприкінці 1928 року підприємство розпочало напівзаводське виробництво таких речовин, як резорцин, хлоралгідрат, ланолін та ментол. Зокрема, Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М. В. Ломоносова був єдиним виробником фармацевтичного ментолу в СРСР.

З початку розгортання української фармацевтичної промисловості у 1925 році й до першого року першої п'ятирічки виробництво лікарських засобів в Україні зросло у п'ять разів: з 2,1 до 10,5 мільйона радянських карбованців. Потроху вгамовувався дефіцит найбільш популярних та простих медикаментів в аптечних мережах та в медичних закладах.

Почалося більш активне постачання хімічної сировини завдяки розвитку хімічної промисловості. Проте директивне управління та ідеологічні кайданки неймовірно шкодили розвитку високотехнологічної галузі, якою була фармацевтична промисловість, та й Київському хіміко-фармацевтичному заводу ім. М. В. Ломоносова зокрема. Завод, як і Україна загалом, входив у трагічні 30-ті роки, які визначалися репресіями, придушенням національної інтелігенції та штучним голодом 1932–1933 років, відомим як Голодомор.



Володимир Костюк

генеральний директор компанії Farmak

«НАС РЯТУЮТЬ АДАПТИВНІСТЬ І ЗДАТНІСТЬ ЗНАЙТИ ЯКІСНЕ РІШЕННЯ В КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ»

Я приєднався до команди Farmak у січні 2008 року. А вже восени того року Україна, як і багато інших країн, стикнулася з фінансовою кризою – наслідком глобальних економічних потрясінь. На той момент я ще не обіймав керівну посаду, тож цей виклик пережив радше як спостерігач.

Першим серйозним випробуванням у ролі менеджера для мене став 2014 рік – тоді я очолював один із виробничих цехів. Завдання було чітким: забезпечити безперебійний випуск продукції, попри все. Після Революції гідності, анексії Криму та початку війни на Донбасі, Україна опинилася у вирі глибокої політичної, безпекової та економічної кризи. Гривня стрімко знецінювалася, економіка просідала, бізнеси опинялися в умовах серйозної турбулентності. Я пам'ятаю, як ухвалювалися рішення вищим

керівництвом Farmak – зважено та системно, обговорювалися різні варіанти дій, оцінювалися можливі наслідки.

Цей підхід зберігся й до сьогодні. Ми практикуємо глибоке, системне обговорення питань, залучаючи до аналізу широкий спектр експертизи. У нас немає культури одноосібних рішень. Навпаки – до формування можливих варіантів розвитку подій та стратегічних кроків залучаються компетентні фахівці з різних напрямів. Звісно, остаточне рішення завжди залишається за тими, хто несе відповідальність – генеральним директором або головою Наглядової ради. Але це рішення народжується в діалозі, у спільному прагненні знайти найкраще з можливого. І я вважаю, що саме це поєднання – колективного досвіду й особистої відповідальності – є однією з ключових сильних сторін Farmak як організації.

КРИЗА ЗГУРТОВУЄ

Стійкість Farmak, як і всього українського народу, великою мірою ґрунтується на здатності до згуртованості та єднання. Особливо в умовах загроз і криз.

Цікаво спостерігати, як у стабільні періоди, коли ситуація є рутинною та передбачуваною, між підрозділами компанії можуть виникати суперечки чи навіть локальні конфлікти. Але щойно з'являється спільний виклик – усе це відходить на другий план, поступається місцем спільній меті. Уся команда працює як єдине ціле – рішуче, зосереджено, з максимальною віддачею.

Зазвичай ми намагаємося випереджати події, передбачати виклики, щоби бути готовими зустріти кризову ситуацію з мінімальним стресом – як для людей, так і для бізнесу. Наприклад, наприкінці лютого 2020 року, коли пандемія COVID-19 лише починалася і в Україні ще не було жодних офіційних рішень щодо носіння масок чи карантинних заходів, ми вже запровадили масковий режим на підприємстві. Уважно стежили за розвитком подій в Європі та Азії, моделювали ситуацію та нашу потенційну реакцію.

Звісно, були й ті, хто не погоджувався з таким рішенням: «Чому нас змушують ходити в

масках?». Але згодом, коли аналогічні заходи запровадило Міністерство охорони здоров'я України, стало очевидно, що ми вчинили правильно.

Це яскравий приклад того, як у компанії працюють фахівці – професіонали, здатні бачити причинно-наслідкові зв'язки, пропонувати ефективні рішення та самостійно генерувати ідеї, що дають змогу оперативно реагувати на нові виклики.

АДАПТИВНІСТЬ І СИСТЕМНІСТЬ

Виваженість в ухваленні рішень, що притаманна нашій команді, поєднується з гнучкістю та маневровістю. І ці якості особливо проявилися під час повномасштабного вторгнення. Ми мали ухвалювати рішення дуже швидко. Так само швидко їх мали реалізовувати.

Наприклад, на самому початку великої війни, коли ворог знищив наш склад, нам терміново довелося відновлювати виробництво, долаючи різноманітні перепони. Відплив частини персоналу з міста, постійна фізична загроза, паливна криза. Ми знаходили рішення. Наприклад, створили пункт зберігання пального та власну заправну станцію, самостійно почали імпортувати пальне.

Восени 2022 року ми стикнулися з віяливими вимкненнями електроенергії. Спершу закупили генератори, працювали певний час на них, але зрозуміли, що цього недостатньо. Тому наступним кроком стало встановлення когенераційних установок, які виробляють не лише електроенергію, а й тепло.

Окремо хочу зазначити: ці якості та навички не були сформовані лише в останні роки й не з'явилися як реакція на повномасштабне вторгнення. Вони вже були притаманні нашій команді – ми просто посилили їх, «прокачали» у відповідь на нові виклики.



Lean Forum на виробництві у Києві, 2025 р.

Окрім того, ми досить легко відмовляємося від рішень, які виявляються недостатньо ефективними. Постійно працюємо над підвищенням ефективності роботи підприємства і маємо для цього цілий арсенал інструментів. Зокрема, впроваджуємо Lean – систему менеджменту, що базується на принципах ощадливого виробництва. Така управлінська культура дає нам змогу швидко виявляти неефективні процеси й оперативно впроваджувати потрібні зміни.

Farmak є сімейною компанією. А в сімейних бізнесах менеджмент зазвичай має більше повноважень і гнучкості в ухваленні рішень. Є можливість оперативно узгоджувати з акціонерами окремі ключові кроки, якщо цього вимагає ситуація. У кризових умовах це справді дає певну перевагу.

Натомість у великих публічних компаніях існують чітко прописані політики, складніші системи корпоративного управління та запо-

біжники від управлінських помилок. Думаю, у такий спосіб вони краще адаптовані до роботи в умовах більш передбачуваного зовнішнього середовища.

РЕАЛЬНІСТЬ ПЕРЕВІРЯЄ ІНСТРУКЦІЇ

Ми ніколи цілеспрямовано не фокусувалися на стійкості бізнесу чи управлінні ризиками як самостійних напрямках. Натомість наші акценти завжди залишалися на зростанні, масштабуванні та запровадженні практик, спрямованих на підвищення ефективності.

Однією з них стало запровадження інтегрованого бізнес-планування (ІВР), яке охоплює

всі ланцюжки та процеси в межах єдиного, хоч і складного, але надзвичайно ефективного механізму. Саме завдяки цьому підходу під час пандемії ми змогли оперативно реагувати на зміни в планах виробництва, коливання попиту на ринку тощо.

Завдяки цьому наша компанія стала ще прозорішою та послідовнішою у плануванні своєї діяльності. Зникла «силосність» підрозділів – негативне явище, коли окремі департаменти спілкуються та ухвалюють рішення у власному колі, ізольовано від інших, не враховуючи наслідків для суміжних функцій чи всього бізнесу. Впровадження інтегрованого бізнес-планування дало нам змогу пов'язати всі функції між собою. Виробництво, якість, логістика, закупівлі, R&D, фінанси, продажі – усі ці ланки та команди стали частиною єдиного цілісного процесу. Кожен учасник чітко розуміє свої функції, повноваження й відповідальність, знає, коли й що потрібно зробити в разі змін, і кому своєчасно повідомити.

До повномасштабного вторгнення ми готувалися. Ризик великої війни був внесений до нашої карти ризиків ще наприкінці 2021 року, і ми вжили низку превентивних заходів. На той час у нас уже існувала досить розвинена внутрішня система цивільного захисту. Водночас ми розуміли: мати систему – це одне, а мати дієву систему, яка працює, – зовсім інше.

Саме тому ми розробили план безперервності бізнесу (Business Contingency Plan) за всіма ключовими напрямками, оновили протоколи, розпочали навчання для співробітників щодо дій у разі загроз різного характеру. В січні 2022 року провели реконструкцію сховища, побудованого ще за радянських часів. Ми розпочали підготовку до можливої великої війни. Зізнаюся: досить повільно, бо ніхто насправді не хотів вірити, що це можливо.

Та коли почалася повномасштабна війна, найвразливішим виявився саме людський чинник. Неможливо наперед знати, як саме та чи та людина поводитиметься в жорсткій кризовій ситуації. Те, що було описано на папері, задокументовано у процедурах і, здавалося б, добре опрацьовано, на практиці або не спрацювало зовсім, або спрацювало інакше, ніж очікувалося. Багато співробітників виїхали за кордон або залишили місто. Але були й ті, хто прийшов на роботу. Дехто з колег з'явився на робоче місце вже 24 лютого.

Тож мати прописані протоколи – це правильно й необхідно, але завжди потрібно враховувати людський чинник. Не кожен здатен впоратися з шоком і напругою, які принесла ситуація, що склалася в лютому 2022 року. І це нормально. Це треба прийняти та розуміти: у кожного є родина, і люди передусім дбають про власну безпеку та безпеку своїх близьких.

Це вже зараз, коли минуло понад три роки від початку повномасштабного вторгнення, ми більш-менш розуміємо, чого очікувати. Згодом ми провели цілу низку навчань – саме практичних, а не теоретичних, що є принципово важливим. Протоколи та інструкції ми регулярно оновлюємо. Наразі процес виглядає так: спочатку створюємо інструкцію, потім проводимо практичне навчання, бачимо, що в реальній ситуації деякі речі працюють інакше, ніж передбачалося, і вносимо зміни.



Проведення на виробництві у Києві навчання щодо дій у надзвичайних ситуаціях, 2022 р.

До прикладу: у березні 2024 року на території підприємства впали уламки ракети. Потрібно було впустити пожежників, але охорона на той момент перебувала в укритті – обстріл ще тривав. І от саме такі ситуації ми змушені були опанувати буквально на практиці. Виявляли слабкі місця, допрацьовували протоколи, змінювали підходи. Сьогодні система, яку ми маємо, є, мабуть, однією з найкращих у країні.

У нас є департамент з кібербезпеки, основна роль якого – забезпечення сталості роботи компанії та збереження даних. Пам'ятаєте вірус «Петя» у 2018 році? Тоді ми зазнали значних втрат. Після того випадку ми значно посилили власну систему кібер-захисту, в яку інвестували чималі кошти. По-перше, для того, щоб

забезпечити належний захист корпоративних систем, а по-друге – щоб мати резервування всіх ключових даних.

Проте з початком повномасштабної війни стало очевидно: цього вже недостатньо. Одна справа – коли сервери працюють у штатному режимі, без жодних загроз. У такому разі корпоративна система функціонує стабільно, а дані періодично (наприклад, раз на день) зберігаються в хмарі для резервного копіювання. І зовсім інша – коли обладнання, що розміщене в Україні, перебуває під постійним ризиком фізичного пошкодження або знищення. У такому разі вся робота зупиняється до моменту придбання нового, його встановлення, запуску й завантаження даних із хмари. Така перерва в бізнес-діяльності для нас неприйнятна.



Володимир Костюк, генеральний директор та Наталя Шиліна, начальниця з виробництва у цеху № 4, 2023 р.

Тому наразі ми плануємо зберігати основні сервери в Україні, проте створити додаткову, паралельну інфраструктуру за кордоном. Інакше кажучи – дзеркальну систему. Будь-який запис, здійснений у системі тут, в Україні, мит-

тево дублюватиметься на серверах за межами країни. Це дасть нам змогу в разі загрози або форс-мажору оперативно перемкнутися на закордонну інфраструктуру й продовжити роботу без жодних перерв.

Як мені відомо, деякі європейські країни, окремі компанії вже мають базові плани дій у разі катастроф чи воєнної ескалації. Але, спираючись на наш досвід, я хотів би їх застерегти: навіть ретельно продумані інструкції, протоколи та плани, викладені на папері, в реальному часі та реальній кризі, найчастіше просто не спрацюють. Люди зазвичай ментально не готові до того, що війна може трапитися саме з ними.

ТЕ, ЩО ВАЖКО УЯВИТИ, МИ ПРОЖИЛИ

Ми маємо виробничі потужності та офіси за кордоном, підтримуємо зв'язок із партнерами й бачимо, що там, де мир, зазвичай не замислюються серйозно про військові ризики. У більшості випадків ця тема просто відсутня в їхньому порядку денному.

Проте до нас зверталися з такими запитаннями. Наприклад, декілька міських рад країн ЄС, зокрема зі Швеції, цікавилися нашим досвідом роботи в надзвичайних умовах – ми ділилися практиками у форматі віртуальних зустрічей. Крім того, деякі великі міжнародні компанії

також зверталися, щоб дізнатися, як нам вдається функціонувати в умовах воєнного стану.

Ми пояснюємо: повітряні тривоги можуть тривати кілька годин і повторюватися по кілька разів на день – під час них ми зупиняємо обладнання й спускаємося в укриття. Бувають вимкнення електроенергії, і ми тоді працюємо на генераторах. Авіасполучення не функціонує, а іноді – через блокування кордонів – ускладнюються автоперевезення.

Майже завжди реакція іноземних партнерів на наші розповіді одна й та сама: «Як ви взагалі працюєте?».

Нас рятує, як я вже зазначав, адаптивність і здатність знаходити якісні рішення в умовах кризи. Це надзвичайно важливо сьогодні – особливо в Україні.

ПОТІМ БУЛА ДРУГА СВІТОВА

Початок 30-х років XX століття збігся із серединою так званої першої п'ятирічки. Тобто саме в цей час розпочався реванш більшовицького крила у правлячій еліті СРСР і розворот у бік екстремально жорстких регуляцій та директивного управління економікою. Усвідомлення саме цього факту є гранично важливим для розуміння подальшої долі підприємств на наступні 60 років, зокрема для розуміння розвитку заводу ім. М. В. Ломоносова, з якого у 90-х роках XX століття виріс Farmak.



Йосифу Сталіну та його поплічникам не підходив еволюційний рух відновлення та розвиток на основі приватної ініціативи. Радянську владу не влаштувала навіть особиста ініціатива інженерів, науковців, менеджерів та робітників – якщо йдеться про промисловість. До того ж радянську владу вже не влаштувала одноосібна ініціатива селян, які у 1923–1928 роках створили реальний фермерський рух на теренах України. Хоча насправді українські селяни на початок першої п'ятирічки вже створили не тільки сильні одноосібні господарства, а й кооперативи для розв'язання спільних господарських проблем.

Радянська влада вбачала в цих народних ініціативах реальну загрозу своєму авторитарному еству. Тому під гаслами прискореної індустріалізації та колективізації на селі розпочався швидкий рух у бік розбудови директивної економіки. Цей рух був настільки прискорений, що ігнорував реальність – необхідні для будівництва терміни, потрібний для опанування нових технологій час, потребу в навчанні достатньої кількості кваліфікованого персоналу та наявність трудових ресурсів загалом.

Звісно, не вистачало технологічного обладнання, будівельних матеріалів, будівельної техніки – і насамперед не вистачало фінансових ресурсів для інвестування. Тобто насправді до певної міри авантюристичні плани радянської влади зіштовхнулися з реальністю.

Цю суперечність режим Сталіна заходився вирішувати у звичний для себе спосіб ще з часів Громадянської війни.

Приблизно за два роки після початку першої п'ятирічки влада остаточно перейшла до інструментів позаекономічного примусу. А саме – директивне управління, розкуркулення (читай – репресії проти сільських господарів), трудові мобілізації.

Уособленням нових реалій був спеціально створений орган – Держплан СРСР, який ди-



«Радянські кріпаки» – жінки на роботі в колгоспі, 1930 р.

рективно переписував плани щодо обсягів виробництва у більший бік в десятки разів. І все це робилося без жодних реалістичних підстав та з абсолютним нехтуванням реальними технічними можливостями підприємств.

Технологічних та інженерних засобів для побудови нових підприємств економіка СРСР не мала, тому для створення нових потужностей залучали іноземні компанії, які мали відповідні компетенції. У такі проекти вкладалися колосальні кошти, які вилучалися з наявних підприємств, а також завдяки форсованому експорту сировини та агропродукції на початку 30-х років.

Власне колективізація та розкуркулення були запроваджені саме заради того, щоб створити ефективні механізми вилучення агропродукції, а також для того, щоб стимулювати відплив населення із села до індустріальних міст.

Так звана радянська індустріалізація уможливила розгортання сотень нових підприємств та модернізацію старих, але ця значна програма не сприяла поліпшенню рівня життя. Комуністи на чолі зі Сталіним не приховували того, що кінцевою метою цієї шокової індустріалізації є створення військово-промислового комплексу, який мав стати підґрунтям для

наступних загарбницьких війн, що СРСР уже розпочав у середині 30-х років в Іспанії та на Далекому Сході.

МІЖ НЕПОМ ТА РЕПРЕСІЯМИ

Під жорсткий пресинг потрапили й керівники Київського хіміко-фармацевтичного заводу ім. М. В. Ломоносова. Підприємству поставили завдання освоїти нові технології, збільшити обсяги випуску медикаментів, та найголовніше – зробити все це максимально швидко. Водночас будь-які пояснення, що це нереально за наявних умов, відкидалися. Проте фахівці та менеджери заводу робили майже неможливе.

Зокрема, на четвертий рік першої п'ятирічки, тобто у 1931 році, обсяги продукції цього заводу оцінювалися у центнерах та тоннах. Наприклад, чистого хлороформу для наркозу випущено було 600 кілограмів, тоді як на початку

виробництва, у 1926 році, випускали лише неочищений і в обсязі 790 кілограмів. Хлоралгідрату й ментолу у 1931 році випустили 2 тонни та 3,3 тонни відповідно. Це вже були промислові обсяги. Але варто зазначити, що зростання виробництва та опанування високих технологій виробництва речовин фармацевтичної якості відбувалися всупереч обставинам.

Так, просувалася шалена індустріалізація, але кошти та обладнання спрямовувалися переважно новоствореним підприємствам так званого «союзного підпорядкування». Завод ім. М. В. Ломоносова не входив до переліку таких підприємств. У той час він підпорядковувався республіканським органам управління, тому його розвиток відбувався переважно у так званий господарчий спосіб, тобто за власні ресурси із залученням місцевих машинобудівних підприємств.

Також на заводі розвитку стояла шалена організаційна метушня, яка супроводжувала індустріалізацію та ліквідацію приватного



Будівля центральної заводської лабораторії (праворуч), збудована у 1936 р.



Будівля цеху № 2 з виробництва синтоміцину, згодом – левоміцетину, 1940-ві роки.

сектору у фармацевтичній галузі. Спочатку, у 1929 році, державна структура – «Укрмедторг», – якій підпорядковувався Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М. В. Ломоносова, була перетворена в «Укрмедторгпром».

Але вже за рік, у 1930 році, структури установи «Укрмедторгпром» передали у підпорядкування новоствореному Всеукраїнському управлінню аптеками (ВУА), що також контролювало й аптечну мережу. Це ВУА спочатку мало 17 регіональних філій. Але у 1932 році відбулася адміністративна реформа – в Україні утворили 5 областей, трохи згодом таких областей стало 7. Отже, довелося переформатувати ВУА та створити регіональні структури. Це призвело до того, що у 1935 році повноваження регіональних структур виконували новостворені обласні аптекоуправління, хоча продовжували існувати додаткові структури – міжрайонні медичні бази. Ці бази де-факто дублювали функції обласних управлінь.

Проте це було не єдиною проблемою. У складі ВУА не існувало ланки, яка могла б керувати виробництвами синтетичних препаратів, хоча під час попередніх реорганізацій галузі Всеукраїнське управління аптеками поглинуло «Укрмедторгпром». Тож ВУА не було здатне

адекватно управляти Київським хіміко-фармацевтичним заводом, а також ще кількома підприємствами схожого профілю.

З цієї причини 31 грудня 1931 року завод ім. М. В. Ломоносова потрапив у підпорядкування державній структурі – «Укрхімоб'єднання». Це об'єднання опікувалося також ще трьома фармацевтичними підприємствами – «Червона зірка», «Астра» та «Лабор». На жаль, із них встояли в тому шаленому валі реорганізацій не всі, оскільки особливих управлінських успіхів «Укрхімоб'єднання» не продемонструвало. Через це дуже швидко з'явилося розуміння, що виробництва й дистрибуція фармацевтичної продукції є точно різними галузями.

Тож уже за пів року, тобто у червні 1932-го, при Раді народних комісарів УРСР (читай – при Кабінеті міністрів союзної республіки) було створено Тимчасове бюро з управління хіміко-фармацевтичними підприємствами республіканської важкої промисловості (Укрхімфармбюро). І вже безпосередньо Укрхімфармбюро надалі опікувалося діяльністю Київського хіміко-фармацевтичного заводу ім. М. В. Ломоносова та підприємства «Червона зірка» (Харків), яке існує і дотепер: воно працює у прифронтовому місті під час повномасштабної війни РФ проти України. Підприємства «Астра» та «Лабор» були підпорядковані органам управління місцевою промисловістю, що не сприяло їхньому розвитку, – отже, вони через певний час були ліквідовані.

Але й Укрхімфармбюро було не надто успішним, тому у жовтні 1932 року його реорганізували в Управління хіміко-фармацевтичними підприємствами. Як з'ясувалося, Укрхімфармбюро не мало відповідних компетенцій у сферах аналізу та забезпечення можливостей для розширення лінійки синтетичних лікарських засобів. Через це його управлінські рішення стали на заваді подальшого розвитку заводів. Навіть більше, Укрхімфармбюро виявилось нездатним навіть координувати виробничі програми.

Згодом додався ще один чинник: переведення столиці УРСР із Харкова до Києва. У 1919 році більшовики оголосили столицею Радянської України Харків через те, що це було перше велике місто, яке РРФСР змогла взяти під свій контроль на українській території. У 1934 році відбулося повернення столичного статусу місту Києву. Звісно, всі ці зміни не додали тривалості та стабільності процесам управління у фармацевтичній галузі в Україні.

Ці управлінсько-реорганізаційні трансформації є наочною ілюстрацією того, як директивне управління економікою та використання позаекономічних важелів управління негативно впливають на підприємства.

Керівники окремих підприємств мали демонструвати сильні лідерські якості та технічні компетенції одночасно з умінням маневрувати по мінному полю ідеологічно обумовленої державної машини.

Такий виклик і в нічних жахіттях не приснився б комусь із зірок менеджменту в країнах із ринковою економікою. Але це було реальністю для попередника компанії Farmaк – Київського заводу ім. М. В. Ломоносова.

То, може, ці надзусилля все-таки розв'язали проблему постачання сучасних ліків населенню? На жаль, ні. На фоні стрімкого зростання кількісних та якісних показників роботи фармацевтичних підприємств мало що змінювалося для пересічних громадян. Дефіцит продовжував панувати. Особливої гостроти він набув із середини 1930-х років, коли уряд зосередив зусилля на відмові від імпорту медикаментів та запровадженні режиму жорсткої економії. І це при тому, що на початку 30-х

років майже 30 % необхідних лікарських засобів надходили до СРСР через імпорт.

Тобто сформувався велетенський розрив в асортименті: виявилось, що 138 найменувань лікарських засобів ще не виготовляли і 22 лікарські рослини не обробляли в СРСР, але вже були ухвалені рішення про відмову їх імпортувати. То, можливо, вирішили швидко повернутися до імпорту та вирішити таким чином проблему? На жаль, ні. Хоча поступово перелік ліків вітчизняного виробництва розширювався. Наприклад, у другому п'ятирічному плані (1933–1937 рр.) розглядалася заміна щонайменше 50 імпортованих ліків та виробів медичного призначення продукцією внутрішнього виробництва.

Варто зрозуміти атмосферу, в якій ухвалювалися управлінські рішення в Україні на той час. Загальна суспільнополітична ситуація жахливим чином впливала на це, бо у 1932–1933 роках в Україні був Голодомор – створення штучного голоду на селі через конфіскацію продовольства в господарствах селян.

Індустріалізація відбувалася на крові – через вилучення ресурсів села та витискування працездатного населення до міст. Наприкінці Голодомору селяни були навіть щасливі втекти до міст, де хоча б можна було прогледуватися, але існували заборони та обмеження на таку міграцію. На тлі Голодомору відбувалося знищення національної інтелігенції під час першого етапу сталінських репресій.

Найбільше щодо сталінських репресій 30-х років у всесвітньо відомій літературі та дослідженнях згадують період 1937–1939 років. Що цілком зрозуміло, оскільки тоді хвиля репресій докотилася до так званих «старих революціонерів» та до московської творчої, інженерної та військової еліти. Проте насправді все почалося на шість років раніше – з того, що зараз має назву «Розстріляне відродження».

Так звані справи «Спілки визволення України» (СВУ), «Української націонал-демократичної організації» (УНДО) супроводжувалися

численними ув'язненнями та розстрілами. Трагічні наслідки мали атаки на літературне об'єднання ВАПЛІТЕ та Інститут української літератури, мистецтва, фольклору (ВУАН), а також переслідування Михайла Бойчука та його мистецької школи («бойчукізм»).

Усе це гальмувало розвиток економіки, гнітливо впливало на ухвалення рішень та на особисту ініціативу управлінців. Через Голодомор 1932–1933 років Україна втратила щонайменше 6 мільйонів життів, ще кількасот тисяч загинули під час сталінських репресій у 1930-х роках.

МІЖ РЕПРЕСІЯМИ ТА ВІЙНОЮ

«Після того, як акціонери обрали мене керівницею підприємства у середині 90-х, я поцікавилася, чи жінки очолювали раніше цей завод? Виявилося, що перша жінка очолила підприємство у 1937 році, але пропрацювала

на цій посаді лише три місяці, оскільки її репресували одразу за її чоловіком, – розповідає Філя Жебровська, голова Наглядової ради компанії Фармак. – Після неї була призначена ще одна жінка-директорка, але приблизно за рік репресували і її. Люди в ті часи працювали в умовах колосального стресу та тиску».

Тобто до директивного управління економікою додався ще й репресивний тиск. А згодом завод імені Михайла Ломоносова на собі відчув і курс на милітаризацію промисловості. У 1937 році Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М. В. Ломоносова отримав «згори» стратегічне завдання: «забезпечити виробництво резорцину для оборонної промисловості...».

Навіщо оборонці діюча речовина? Тоді такі запитання ставити було просто небезпечно, але сучасні розшуки дали розуміння: ця речовина була потрібна для виробництва спеціальних хімічних сполук, за допомогою яких вироблялися вибухові пристрої та капсули



На варті експропрійованого зерна, 1933 р.

(невеликі вибухові елементи, що використовуються для ініціювання детонації). До того часу оборонка використовувала імпортований резорцин, але її намагалися зробити незалежною від постачання з-за кордону.

Коли це завдання оприлюднили під час наради керівництва заводу, у приміщенні запанувала мертва тиша. Керівники та провідні інженери були приголомшені, адже, хоча вони й мали певні напрацювання в технології виробництва резорцину, однак виробляли тут лише технічний різновид цієї сполуки, тобто недостатньо чистий. Його навряд чи варто було розглядати як альтернативу резорцину німецького походження. Попередні дослідження в лабораторії давали розуміння, що в технічному резорцині, який виглядав як смолоподібна сполука чорного кольору, міститься лише приблизно 40 % чистої речовини.

Тобто «нагорі», коли ухвалювали рішення про відмову від імпорту препарату з Німеччини, просто проігнорували цю принципову різницю. Але завдання не підлягало обговоренню й один з провідних фахівців-хіміків, Галина Вишневська, отримала доручення опанувати новий технологічний процес. Вишневська мала з'ясувати, чи можливо використовувати технічний резорцин в оборонному виробництві замість німецького аналога.

Її відрядження до розташованого у Ленінграді оборонного підприємства розтягнулося на місяць замість запланованих трьох днів. Випробування резорцину Галина Вишневська здійснювала у співробітництві з технічним директором Ленінградського заводу № 5 «Краснознам'янец» (належав до оборонної промисловості) Володимиром Редліхом. Це відбувалося у спеціально збудованому «морському цеху» – приміщенні, з усіх боків оточеному водою.

Усупереч побоюванням, Галина Вишневська цілі досягла: технічний резорцин виявився цілком придатним для використання в умовах оборонної галузі. Завдяки цьому про-

екту, «Краснознам'янец» опанував виробництво з вітчизняних матеріалів речовини тринітрорезорцин – напівфабрикату для випуску ТНРС (тринітрорезорцинат свинцю), що застосовується у капсулах боеприпасів.

Через це резорцин виробництва Київського хіміко-фармацевтичного заводу ім. М. В. Ломоносова дуже швидко здобув високу репутацію та з успіхом застосовувався на підприємствах тогочасного СРСР. Але красномовна деталь – той самий Володимир Редліх, який, до речі, був уродженцем Вінниці та який відіграв визначну роль у проекті з оборонним використанням київського резорцину, був у тому ж 1937 році репресований та розстріляний.

Проте завод імені М. В. Ломоносова намагався зберігати фокус на фармацевтиці: у 1937 році його фахівці вперше розробили промисловий спосіб отримання препарату «Валідол» (розчин ментолу в ментиловому ефірі із валеріанової кислоти) на основі складного хімічного синтезу. Протягом майже 60 років підприємство залишалося єдиним виробником цього лікарського засобу в колишньому СРСР.

Попри зусилля виробничників, потреби населення у сучасних ліках не задовольнялися. Станом на 1933 рік в Україні налічувалося 1322 аптеки. З них 998, тобто 75 %, розташовувалися у містах, і лише 324 (або 25 %) – у сільській

місцевості, хоча на той час у містах мешкало 7,2 мільйона осіб, а в селах – 24,7 мільйона. Тож у місті одна аптека обслуговувала близько 7,2 тисячі жителів, а в селах – 76,3 тисячі селян.

І це при тому, що щільність сільського населення значно менша, тобто для відвідування аптеки селянину доводилося долати багатокілометрові відстані. До того ж у 1932 році поїздки мешканців села до міських округів, де вони могли б придбати дефіцитні ліки, було обмежено державою в межах жорсткої політики колективізації.

Аптечні мережі взагалі потерпали через скорочення та нераціональні реорганізації. У 1930-ті роки були ліквідовані окружні аптекоуправління, які були сформовані ще в період НЕПу. Тоді уряд майже повністю ліквідував досить розгалужену мережу лікарняно-профілактичних аптек – просто тому, що партійні керівники вважали подальше їхнє існування недоцільним. Хоча фармацевтичні підприємства вже мали доволі вагомі потужності та технологічні можливості, у 1939 році товарообіг вітчизняних аптек лише на 20 % забезпечувався продукцією хіміко-фармацевтичної галузі.

Підсумовуючи період 30-х років, можна з більш ніж вагомими підставами сказати, що фармацевтична галузь розвивалася та фінансувалася за залишковим принципом, а її технологічний поступ відбувався переважно всупереч діям органів державного управління.

ВТРАТИ ТА ПОРЯТУНОК

Друга світова війна спричинила колосальні втрати для України. Бойові дії двічі прокотилися всією територією держави. Наприклад, Харків, який був і залишається в Україні потужним науково-виробничим фармацевтичним кластером, переходив із рук у руки 4 рази.

Людські втрати населення України внаслідок цього були надзвичайно значними: їх оцінюють у 8–10 мільйонів життів – як через загибель військових, так і смерті цивільних. Ця цифра перевищує сумарні втрати у Другій світовій разом узятих Великої Британії, Канади, США та Франції.

Наприкінці 30-х почали поступово стихати репресії, більш реалістичних рис стало набувати планування економічного розвитку. Але СРСР не тільки продовжував готуватися до нових війн, а й вступав у них уже у 1939 році: Буковина та Західна Україна, Фінляндія – сталінський режим пробував зуби на сусідах.

Проте Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М. В. Ломоносова продовжував розвиватися: у 1941 році підприємство ввело в експлуатацію цех з виробництва фармакопейного резорцину, а також значно збільшило випуск хлоралгідрату та хлороформу. Завод розширював номенклатуру продукції: налагодили виготовлення 15 нових лікарських засобів, зокрема, трихлороцтової кислоти, уротропіну, хлориду та карбонату кальцію, амідохлорної ртуті, ефіру для наркозу тощо.

Цей етап розвитку був перерваний недільним світанком 22 червня 1941 року – стався напад нацистських загарбників на СРСР. Колони німецьких військ швидко просувалися вглиб України – уже на початку серпня вони досягли передмість Києва, а у вересні місто вже було окуповане.

3 липня по жовтень 1941 року з території України було евакуйовано понад 550 промислових підприємств, серед них були й хіміко-фармацевтичні заводи та установи, що випускали медичне обладнання. «Друга світова війна призвела до того, що підприємство було евакуйоване у Казань, в глибокий тил. Там завод швидко розгорнув виробництво ліків, зокрема стрептоміцину, який є діючою речовиною для антибіотиків, а також плівки для рентгенівських знімків.

Він випускав таблетки, ін'єкційні ліки, рентгеноконтрастні препарати», – розповідає голова Наглядової ради компанії Фармак Філя Жебровська.

Але на шляху до Казані сталася зупинка – спочатку планували розташувати потужності підприємства у Ворошиловграді (нині – Луганськ, на Сході України), однак через надто швидке просування лінії фронту вглиб країни довелося перемістити евакуйований завод далі на схід. На той час підприємство було порівняно невеликим. Є відомості, що з Києва були евакуйовані 30 працівників Київського хіміко-фармацевтичного заводу ім. М. В. Ломоносова з частиною устаткування.

На початку війни забезпечення діючої армії необхідними медикаментами та інструментарієм здійснювалося переважно завдяки резервам, що були накопичені в мирний час. Проте через втрати складів від бойових дій та через активне використання медикаментів, їхні запаси швидко танули. Осінь та зима 1941–1942 років були в цьому сенсі критично важкими: накопичені запаси закінчувалися, а евакуйовані підприємства тільки розпочинали виробництво.

Через втрату значної частини територій медична промисловість СРСР станом на листопад 1941 року випускала лише 8,4 % лікарських засобів, 44 % хірургічних інструментів, 33 % рентгеновської та фізіотерапевтичної апаратури, 77 % перев'язувальних матеріалів порівняно з довоєнними показниками.

Так, були сподівання, що потужності вдасться більш суттєво відновити на виробничих майданчиках у глибокому тилу. Дуже допомогло постачання медичних препаратів та інструментів від союзників. Головне військово-медичне управління подало запит на закупівлю 22 найменувань закордонних ліків, зокрема виробництва Великої Британії та США. Але ці постачання розпочалися лише наприкінці 1942 року.

Виробничим майданчиком у Казані для Київського хіміко-фармацевтичного заводу ім. М. В. Ломоносова стали приміщення колишньої місцевої промислової артілі. Евакуйовані співробітники екстрено виконували будівельно-ремонтні роботи, монтували власне технологічне обладнання, знову й знову перевіряли відповідність устаткування та етапність виробничих процесів.

І вже у грудні 1942 року була випущена перша партія рентгеновських матеріалів, а згодом завод почав виробляти та відправляти у військові госпіталі такі препарати, як хлоретил, стрептоцид та трипафлавін.

Навесні 1943 року цехи вже не виглядали зробленими нашвидкуруч, а фахівці підприємства опанували все нові технологічні напрямки. Вони виробляли такі види продукції, як білий стрептоцид, інвертний цукор, зубні цементи, хлоретил в ампулах і навіть рентгеновські просвітлювальні екрани. Навесні 1943 року відбулося об'єднання евакуйованих потужностей київського заводу із Казанським хіміко-фармацевтичним заводом.

У листопаді 1943 року Радянська армія вже звільнила Київ, у республіку почали поступово повертатися евакуйовані підприємства. Розпочалося відновлення економіки. Та варто розуміти, що українська економіка після двох хвиль боїв та двох років окупації була суцільною руїною. На момент визволення республіки від окупації кількість провізорів та фармацевтів становила 13 % від довоєнних показників. Через бойові дії,

хвороби та голод з 1941 по 1944 рік в Україні загинув кожен шостий громадянин.

Проте ще до остаточного звільнення території республіки розпочалося відновлення фармацевтичної галузі. Наприклад, у лютому 1943 року у Ворошиловграді знову почало працювати Головне аптечне управління Народного комісаріату охорони здоров'я СРСР, хоча там на той час працювали лише 4 спеціалісти. Повністю управлінська структура фармацевтичної галузі була відновлена лише у червні 1944 року, коли майже вся територія України була звільнена від окупантів.

«Після закінчення Другої світової завод повернувся до Києва, і з того часу він розташований за однією адресою – вулиця Кирилівська, 74», – каже Філя Жебровська, голова Наглядової ради компанії Фармак. Територія підприємства як така не зазнала суттєвих пошкоджень, але внутрішні приміщення були практично

вщент зруйнованими, а майно – розграбоване окупантами. Так вони помстилися за те, що не змогли налагодити повноцінну роботу заводу під час окупації. Оскільки в наявності не було ані обладнання, ані сировини, команді підприємства довелося докласти неабияких зусиль заради його відновлення на тлі повоєнної руїни.

ВІДНОВЛЕННЯ ТА ВІДРОДЖЕННЯ

Крок за кроком працівники Київського хіміко-фармацевтичного заводу ім. М. В. Ломоносова відновлювали виробництво. Уже у 1944 році воно почало поступово зростати, хоча мало тоді напівлабораторний характер. Щомісяця завод був здатний виробляти більш



Працівники на території підприємства після повернення з евакуації, 1944 р.



Вид на завод з вулиці Кирилівської, 1946 р.

ніж скромні обсяги продукції: стрептоциду – 30 кілограмів на місяць, дисульфану – 10, ізафеніну – 20 кілограмів.

Також виробляли зовсім не фармацевтичну продукцію – електроліт. Його постачали військовим приблизно по 2 тонни на місяць, як сировину використовували відходи сірчаної кислоти. Натомість завод отримував від військових шинельне сукно, яке використовували у фармацевтичному виробництві як фільтрувальний матеріал. Цей епізод добре характеризує умови роботи підприємства в останні місяці Другої світової війни.

Фактично підприємство було відкинуте у своєму розвитку в кінець 20-х років, а єдине, що дійсно відрізняло – набуті командою компетенції. Фахівці та керівники знали, що потрібно робити для відновлення успішного хіміко-фармацевтичного виробництва, але не мали потрібних ресурсів.

Частково дефіцит сучасного обладнання компенсувався важкою працею: колектив заводу працював у режимі 24/7. Траплялося, що працівники безперервно перебували на виробництві протягом 2–3 діб. Країна жорстко страждала від дефіциту ліків, люди це розуміли й працювали героїчно.

Відновлювалися не тільки виробництва: під час Другої світової війни було знищено 75% або 1807 аптек на території України, аптечних пунктів не залишилося жодного. Проте вже станом на 1 червня 1945 року в УРСР вдалося ввести в експлуатацію понад 1000 аптек та 2707 аптечних пунктів. Але, на жаль, це майже не вплинуло на подолання дефіциту ліків.

Як свідчать архівні дані, визначений асортиментний мінімум для роздрібного продажу у 1945 році становив, хоч це важко навіть уявити в наш

час, лише 40 найменувань: 12 лікарських засобів, ендокринні препарати та предмети догляду за хворими. Дещо кращою була ситуація у столиці та деяких районах Київської області, у більш віддалених районах та містах були проблеми з придбанням навіть найпростіших ліків.

Фармацевтична мережа України через руйнування місцевих виробничих підприємств ще більше, ніж у довоєнний час, залежала від постачання продукції з інших республік СРСР, які від війни постраждали суттєво менше або зовсім не постраждали. У 1945 році ще продовжувався активний імпорт ліків від союзників, тож було ввезено з-за кордону приблизно 485 вагонів медичних товарів, але це задовольнило

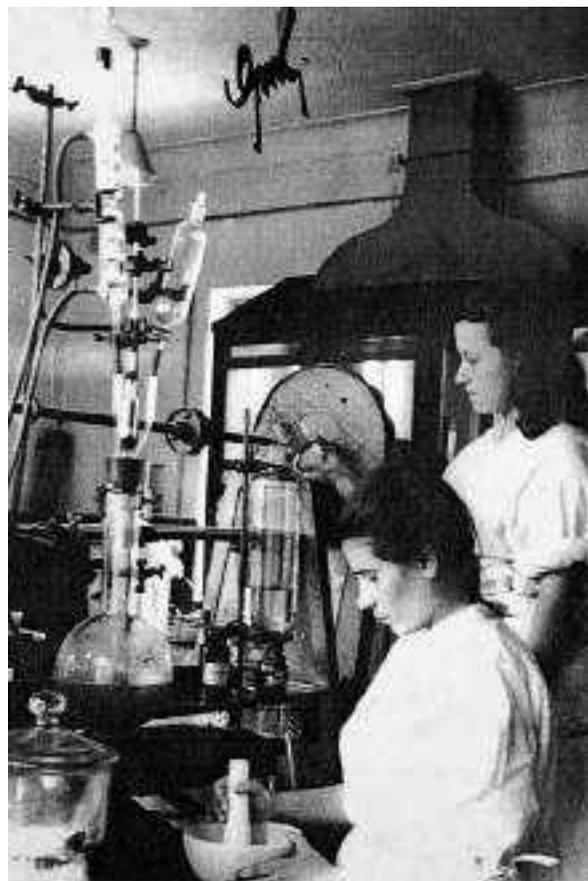
потреби населення СРСР в цілому в медикаментах лише на третину.

Руку допомоги СРСР, понівеченому війною, простягнули практично всі країни світу: значна кількість медикаментів надходила згідно з планом ЮНРРА (Адміністрація допомоги й відновлення Організації Об'єднаних Націй). Але доволі швидко стало зрозуміло, що керівництво СРСР взяло курс на конфронтацію з учорашніми союзниками.

Отже, виникла потреба максимально швидко відновлювати вітчизняне виробництво, але для цього гостро не вистачало ані коштів, ані обладнання, ані персоналу. До того ж під час війни ще більше зацементувалася



Цех з виробництва хлористого натрію, 1944 р.



Центральна заводська лабораторія, 1949 р.



Цех з виробництва зубного порошку, 1944 р.

система директивного управління економікою. Тож команда Київського хіміко-фармацевтичного заводу ім. М. В. Ломоносова знову була змушена розвивати підприємство всупереч обставинам. Досвід, сильні компетенції науково-інженерної команди та вміння адаптуватися до труднощів допомогли у 1944–1950 роках відновити виробництво уротропіну та наркоз-

ного хлоралгідрату, хлориду кальцію та хлориду натрію; впровадити лінії випуску ментолу, резорцину, валідолу.

Почали також запускатися нові виробництва: продуктивний портфель поповнили хініфон, хінозол, валеріанат цинку, гідрохлорид флавакридину, синестрол, бромізовал, карбромал тощо.

Відновлення відбувалося на тлі голодомору 1946–47 років та нової хвилі репресій. Сталінська верхівка не могла змиритися з підйомом народних очікувань щодо того, що після перемоги у війні влада більшовиків дозволить трохи більше свободи. В Україні репресії мали ще більш жорстокі форми через наявність національно-визвольного руху, особливо – у західних областях.

Під час війни, а особливо в останні місяці, відбувалося доволі широке спілкування з представниками союзників. З 1942 року до СРСР постачалися від союзників обладнання, транспорт, озброєння, навіть харчові продукти. Радянські військові побачили життя в європейських країнах після чверті століття перебування за «залізною завісою».

Усе це разом суттєво підштовхувало до переосмислення власного життя, підходів до виробництва, навіть до науки. Тому окрема хвиля репресій на рубежі 40–50 років була пов'язана з боротьбою з «низьковклінністю перед Заходом» та «безрідними космополітами». Тобто

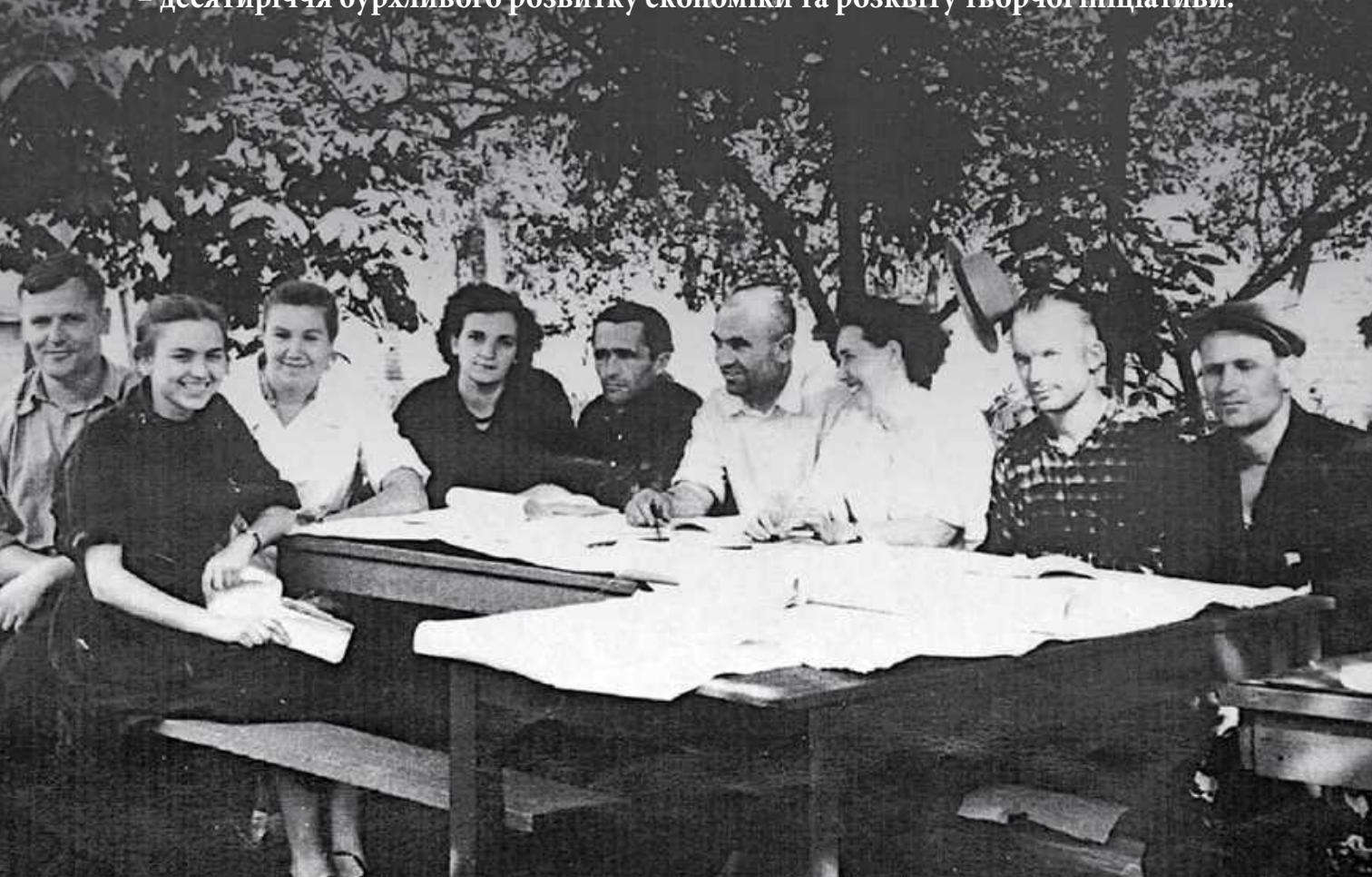
боролись з реалістичним ставленням до ролі та місця СРСР у світовій культурі, науці та інженерній справі.

Чи впливало це на таку наукоємну галузь, як фармацевтика? Безумовно. Чи був пресинг з боку державної ідеології та каральної системи в ті роки набагато менший, ніж у 1937–1939 роках? Сумнівно. Цей тиск був більш вишуканим, до того ж відбувався на тлі повоєнного виснаження.

Через це країна перебувала на порозі соціально-економічної кризи, якої вдалося уникнути тільки завдяки смерті Йосифа Сталіна та усуненню від влади його поплічників. Але це сталося лише на початку 50-х років.

«ВІДЛИГА» ТА ЗРОСТАННЯ

Прорив людства у космос, перший цивільний реактивний літак, відбудова ДніпроГЕСу – це гучні події 50-х років ХХ століття. У Києві був збудований перший у світі суцільнозварний міст, спроектований академіком Євгеном Патонем. Але найважливішою подією періоду 1950-х років у СРСР, безперечно, є подолання культу особи «вождя» – Йосифа Сталіна. Світ побачив свідoctва про разючу кількість безпідставних звинувачень і вироків, анонімних наклепів, цинічних принижень та зламаних доль. Із 1955 року в СРСР розпочалася «відлига», яка створювала відчуття, що все можливо, і попереду – десятиріччя бурхливого розвитку економіки та розквіту творчої ініціативи.



Саме у 1951–1958 роках Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М. В. Ломоносова остаточно перетворився на потужне промислове виробництво, попрощався з часами напівлабораторних технологій, а також опанував виготовлення принципово нових для себе видів продукції.

Стрімко зростали масштаби виробництва: суттєво збільшився випуск глюкози, хлоретилу – лише з 1950-го по 1958 рік виробництво препарату «Валідол» зросло майже у 14 разів, наркотичного хлороформу – в 11 разів. Антибіотик синтоміцин, розробка працівників підприємства, набував все більшої популярності як засіб для лікування гнійних ран і пошкоджень м'яких тканин. Тоді також почали випускати Білімін, Тріомбрас, Йодамід – рентгеноконтрастні препарати, технологія виробництва яких була створена саме на Київському хіміко-фармацевтичному заводі ім. М. В. Ломоносова завдяки партнерству зі вченими Академії наук та профільних інститутів.

Завод був лідером у виробництві засобів цього класу на теренах СРСР. Підприємство наполегливо посилювало свої компетенції у профільних технологічних процесах, завдяки чому тривалий час залишалося єдиним виробником найбільш інноваційних рентгеноконтрастних препаратів. Ці препарати постачалися із заводу імені М. В. Ломоносова у найвіддаленіші куточки всіх республік Радянського Союзу. Як запевняють науковці та рентгенологи, Білімін, Тріомбрас та Йодамід свого часу не поступалися за властивостями, діагностичною цінністю та профілем безпе-

ки закордонним аналогам, а інколи навіть суттєво їх випереджали. Навіть сьогодні, 70 років по тому, Тріомбрас використовують провідні фахівці престижних клінік – такий вік перебування у медичному арсеналі свідчить про високу ефективність і безпечність препарату.

Власне, ті компетенції у сфері розробки та виробництва рентгеноконтрастних препаратів, що були започатковані у 50-х роках, дали змогу компанії Фармак майже через 60 років створити виробництва нових засобів у цьому сегменті, які були орієнтовані на експорт до країн ЄС.

Номенклатура продукції, яку виробляв завод, постійно поповнювалася новими видами продукції. У 1965 році, тобто на 40-річчя заводу, його портфель містив 27 лікарських засобів. Звісно, це супроводжувалося розквітом науково-інженерної команди. Фахівці генерували колосальну кількість раціоналізаторських пропозицій, які допомагали вдосконалювати технологічні процеси та підвищувати економічну ефективність. У середині 60-х років загальна кількість таких раціоналізаторських пропозицій перевищила 1500.

Саме на початок 60-х років на підприємстві сформувалася міцна науково-інженерна школа, яка спиралася, з одного боку, на досягнення науковців, які прийшли створити завод у 1925 році, а з іншого – на нове покоління інженерів та науковців, які зростали вже після перемоги у Другій світовій війні. Тому завод імені М. В. Ломоносова вважали тоді у фармацевтичній галузі коліскою для десятків висококваліфікованих фахівців та керівників.



Цех з виробництва ізафеніну, 1950 р.

Цей період – друга половина 50-х – початок 60-х років – можна вважати яскравою ілюстрацією тези про те, що найбільші цінності для економіки – свобода та ініціатива господарчих суб'єктів. Саме з них виникають круті ідеї, новітні технології та стійкість до зовнішніх шоків.

МІЖ РАДНАРГОСПАМИ ТА МОСКВОЮ

Хрущовська «відлига» хоча й проіснувала приблизно п'ять років, проте згенерувала колосальний творчий та управлінський імпульс. Фахівці та керівники отримали більший простір для ініціативи, а також відчули звільнення від тиску репресивних органів. Неможливо переоцінити важливість того ковтка свободи, який відчула країна.

Одним з інструментів розширення економічних свобод мало би стати створення так званих рад народного господарства – регіональних органів управління, які мали опікуватися

підприємствами всіх галузей, розташованих на підвідомчих територіях. Це відбувалося в межах реформи децентралізації управління промисловістю в СРСР. Метою створення раднаргоспів було передавання контролю над підприємствами від центральних міністерств до регіональних рад, що мали координувати виробництво на місцевому рівні. Зокрема, Київський раднаргосп (КРНГ, Рада народного господарства Київського економічного району) був створений у 1957 році.

Певною мірою ідея про впровадження раднаргоспів була дотичною до періоду 1919–1932 років, коли схожі структури існували в Радянській Україні, а згодом – у СРСР. Зважаючи на сучасну економічну термінологію, можна вважати, що йшлося про координацію економічної діяльності в межах територіальних економічних кластерів. Це було дуже доречно в часи НЕПу (1922–1928 роки), але не так просто було реалізувати на тлі наявної в СРСР у 50-х роках системи управління економікою через галузеві міністерства, яка в ті часи була доволі усталеною та сильною бюрократичною структурою.

Реформи Микити Хрущова так чи інакше надавали більшої економічної свободи та адаптивності для підприємств. Він не міг ігнорувати той факт, що країни Східного блоку, які потрапили під вплив СРСР унаслідок Другої світової війни, демонструють більш гнучке економічне життя та потужніші темпи відновлення.

Також керівництво СРСР навесні 1957 року оголосило гасло: «Наздогнати та перегнати Америку», тобто взяло курс на прискорення економічного розвитку. Для досягнення цієї мети потрібні були дві речі: інвестиції та більше економічної свободи. З інвестиціями все було зрозуміло – їх гостро не вистачало. Тож Хрущов намагався стимулювати зростання через зміну форм управління економікою.

Ядро медичної промисловості УРСР на той час становили 8 хіміко-фармацевтичних заводів, 3 вітамінних заводи, а також підприємства з виробництва медичного обладнання. Після реформи Микити Хрущова, яка була сфокусована на децентралізації, право на управління ними отримали саме раднаргоспи. Своєю чергою міністерству охорони здоров'я УРСР підпорядкувалися 8 заводів, які спеціалізувалися на виробництві антибактеріальних та ендокринних препаратів.

Сильною стороною раднаргоспів була насамперед децентралізація управління, у межах якої підприємства отримували більше автономії, що сприяло оперативному розв'язанню місцевих економічних проблем. Адже пам'ятаємо про локальний дефіцит ліків в Україні унаслідок того, що її економіка була вщент зруйнована під час Другої світової війни? Ймовірно, перехід до структури раднаргоспів мав би скоротити ланцюжки ухвалення управлінських рішень на користь місцевих інтересів.

Гнучкість у розподілі ресурсів – це друга перевага системи раднаргоспів. Завдяки цьому органи державного управління могли швидше реагувати на потреби виробництва. Але їм у цьому дуже заважав Держплан, який активно втручався у розподіл ресурсів. Те саме можна сказати й про стимулювання розвитку регіональних підприємств. Теоретично це могло сприяти економічному зростанню, але почасти такі рішення оголошувалися місництвом, тобто надто активним захистом інтересів територіальної громади.

На тлі цього існували й однозначно негативні чинники, що були притаманні системі раднаргоспів. З одного боку було місництво, а з іншого – цілком реальна відсутність координації між регіонами. І оскільки кожен раднаргосп діяв автономно, це могло призводити до дисбалансу у виробництві. Звісно, на заваді такому дисбалансу мав би стояти Держплан, але його спроможності якісного господарсько-економічного та фінансового планування були дуже обмежені в часи, коли електронно-обчислювальна техніка лише починала впроваджуватися в цивільному секторі. Унаслідок цього виникали управлінські конфлікти між місцевими органами влади (раднаргоспами) та центральними органами управління економікою у масштабах СРСР – міністерствами.

Через відсутність достатніх компетенцій у більшості керівників у раднаргоспах була доволі низька ефективність управління. Місцеві керівники просто не встигли отримати достатньо досвіду в координації між різними галузями. Складність завдань просто випереджала темпи накопичення такого досвіду. Нагадаємо, що схожі проблеми існували й наприкінці 20-х років під час існування попередньої версії раднаргоспів.

У 50–60 роках керівництво Київського хіміко-фармацевтичного заводу імені М. В. Ломоносова демонструвало просто фантастичну адаптивність і стійкість до негативних управлінських впливів – спочатку під час переходу до системи раднаргоспів, потім – під час згортання цієї системи, яка проіснувала лише 8 років – до 1965-го.

Проте саме в ті роки відбувався просто реактивний зліт підприємства – і не тільки його одного. За 20 років, тобто у 1940–1960 роках, обсяги фармацевтичного виробництва у СРСР зросли у 20 разів. За цей період у СРСР розгорнули виробництво понад 500 нових лікарських засобів, таких як антибіотики, вітаміни, стероїдні гормони, кровозамінники, гідролізати тощо.

Водночас матеріально-технічна база підприємств перебувала в незадовільному стані – що абсолютно зрозуміло, оскільки фармацевтична галузь була жорстко недоінвестована через перегони озброєнь. Коли Микита Хрущов казав про те, що СРСР штампує ракети на конвеєрі, він був не надто далекий від правди, хоч і лукавив. Але він не казав, чого ці перегони озброєнь вартували радянській економіці.

Унаслідок недоінвестування підприємства не мали можливості стабільно виконувати планові завдання, оскільки не вистачало ефективного та сучасного обладнання. Те саме було характерне для заводу імені М. В. Ломоносова: більшість операцій здійснювалася без жодних систем автоматизації – наприклад, працівники вручну мили посуд, розливали розчини у флакони, пакували їх та ін. Через вплив людського чинника частогусто порушувалася технологія виробництва. До того ж заважали суто управлінські проблеми в керівних державних органах, унаслідок чого відчувався дефіцит якісної сировини та пакувальних матеріалів, що, відповідно, впливало на кінцевий результат.

У певні моменти в перелік дефіцитних ліків потрапляли навіть йод, магnezія, метамізол натрію (відомий як анальгін) тощо. Але через наявну тоді систему державного регулювання економікою підприємство не могло розпоряджатися заробленими коштами, щоб на власний розсуд вирішувати ключові завдання щодо будівництва, реконструкції, механізації й автоматизації виробничих процесів, упровадження нових технологій.

Тобто на папері децентралізація існувала, а де-факто – ні. У цих лещатах команда керівників та фахівців заводу імені М. В. Ломоносова – майбутньої компанії Фармак – працювали творчо та завзято. Просто тому, що існував різкий контраст між утисками 1928–1954 років та ковтком свободи, який принесла хрущовська «відлига».

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ЗЛЕТ, ХАЙ ТАМ ЩО

Ситуація ускладнювалася тим фактом, що Москва на свій розсуд вибудовувала пріоритети інвестування та постачання обладнання. І Україна була далеко не на першому місці, як і в 30-ті роки, до речі. Ситуація загострилася настільки, що навіть Центральний комітет Компартії України наважився запропонувати можливий спосіб розв'язання проблеми дефіциту медичної продукції, а саме – дозволити українським фармацевтичним підприємствам залишати понадпланову продукцію в УРСР, точніше – постачати цю продукцію аптечній мережі в республіці.

Підтримки у Москві ця ініціатива не здобула. Вище радянське керівництво запропонувало в ручному режимі надати Україні одноразову допомогу, але категорично відмовилося змінювати порядок розподілу продукції.

Розподіл фармацевтичної продукції здійснювався суворо централізовано через міністерство охорони здоров'я (МОЗ) СРСР, і його планування практично ніколи не відповідало замовленням Головного аптечного управління (ГАПУ). Проте ситуація виглядала значно кращою, ніж у 30-ті або повоєнні роки.

Розвінчання культу особи Сталіна, хрущовська «відлига» створювали більш сприятливі умови для розвитку всіх сфер господарської діяльності, зокрема й фармацевтичної галузі.

Принаймні декларативно на ключове місце в діяльності аптечної галузі потрапила така мета, як забезпечення потреби населення України в лікарських засобах, лікуваль-нодіагностичному устаткуванні та виробих медичного призначення. Але однаково на початку 1960-х років левову частку медичної продукції транспортували з Росії, де функціонувало більше ніж 70 % підприємств галузі, якщо рахувати всі профільні установи СРСР. Частково потреби покривались імпортом. А власне на території України розташовувалося тоді менше ніж 15 % підприємств медичної промисловості Радянського Союзу. Хоча на Україну припадало приблизно 20% населення СРСР.

Попри всі перепони, з кінця 50-х років на Київському хіміко-фармацевтичному заводі ім. М. В. Ломоносова дуже активно розробляли та опановували нові діючі речовини та технології виробництва. Залишався напівпрожним сегмент серцевосудинних засобів, зокрема існувала потреба в аналогу препарату «Валокордин». Тож співробітники заводу провели розробку технології його виробництва та надіслали на розгляд державної комісії відповідну технічну документацію. Робота була схвалена, тому завод імені М. В. Ломоносова розпочав у 1960 році випуск вітчизняного аналога під назвою «Корвалол».

Випуск препарату «Корвалол» – це була справді технологічна та маркетингова революція. Його постачали також далеко за межі України й навіть за межі СРСР. Цей препарат і дотепер є гордістю заводу.



Наклеювання етикеток на флакони Корвалолу, 1975 р.

У 1961 році підприємство опанувало випуск назальних крапель «Нафтизин». Це сталося завдяки впровадженню технологічних інновацій. Команда керівників та інженерів без зупинки основного виробництва забезпечила в цехах заводу монтаж та запуск двох автоматичних ліній, що були закуплені у Німеччині. Ключову роль у реалізації цього проекту відіграли багаторічний директор заводу Володимир Цуцарін та молодий інженер Володимир Жилєєв. Вони очолювали запровадження нового обладнання, яке суттєво поліпшило умови праці, – про це робітники мріяли вже багато років. Своєю чергою пацієнти з усього СРСР отримали безперешкодний доступ до інноваційних на той час препаратів – «Корвалолу» та «Нафтизину».

У 1965 році Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М. В. Ломоносова перейшов від виробництва популярного антибіотика

синтоміцин до нового, більш ефективного препарату – левоміцетину. На жаль, опанування нового технологічного процесу збіглося з двома інцидентами. Наслідком першого вибуху стало руйнування будівлі цеху, а другого – летальний випадок.

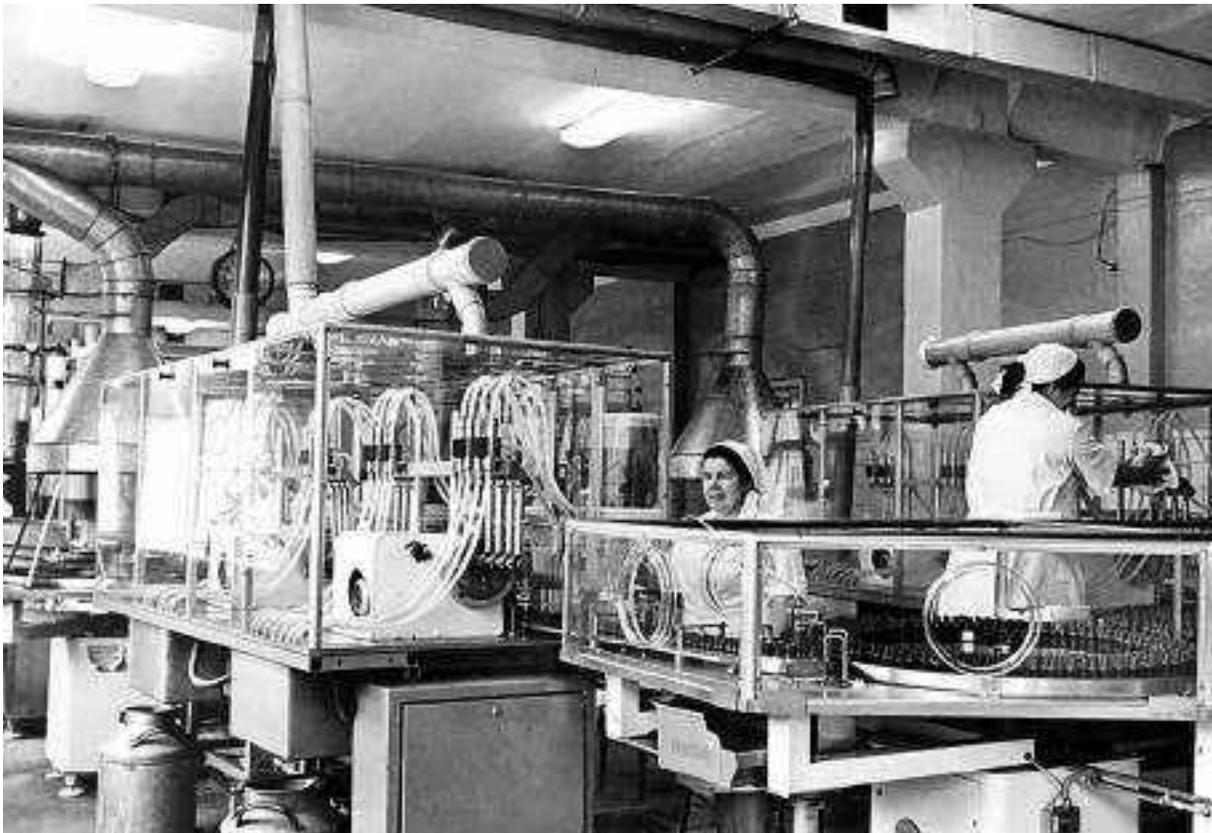
Як завжди, у схожих випадках, органи контролю провели численні перевірки та детальне тривале розслідування причин згаданих подій. Зрештою, встановили, що інциденти не були зумовлені синтезом саме основного продукту. Але вчені – члени комісії – припустили, що до вибухів могли бути дотичні побічні продукти синтезу левоміцетину. Щоб унеможливити повторення інцидентів, завод долучив до роботи над удосконаленням усіх етапів синтезу левоміцетину провідних експертів СРСР, спеціалістів Інституту органічної хімії Академії наук

України. І це справді дало змогу уникнути подібних випадків у майбутньому.

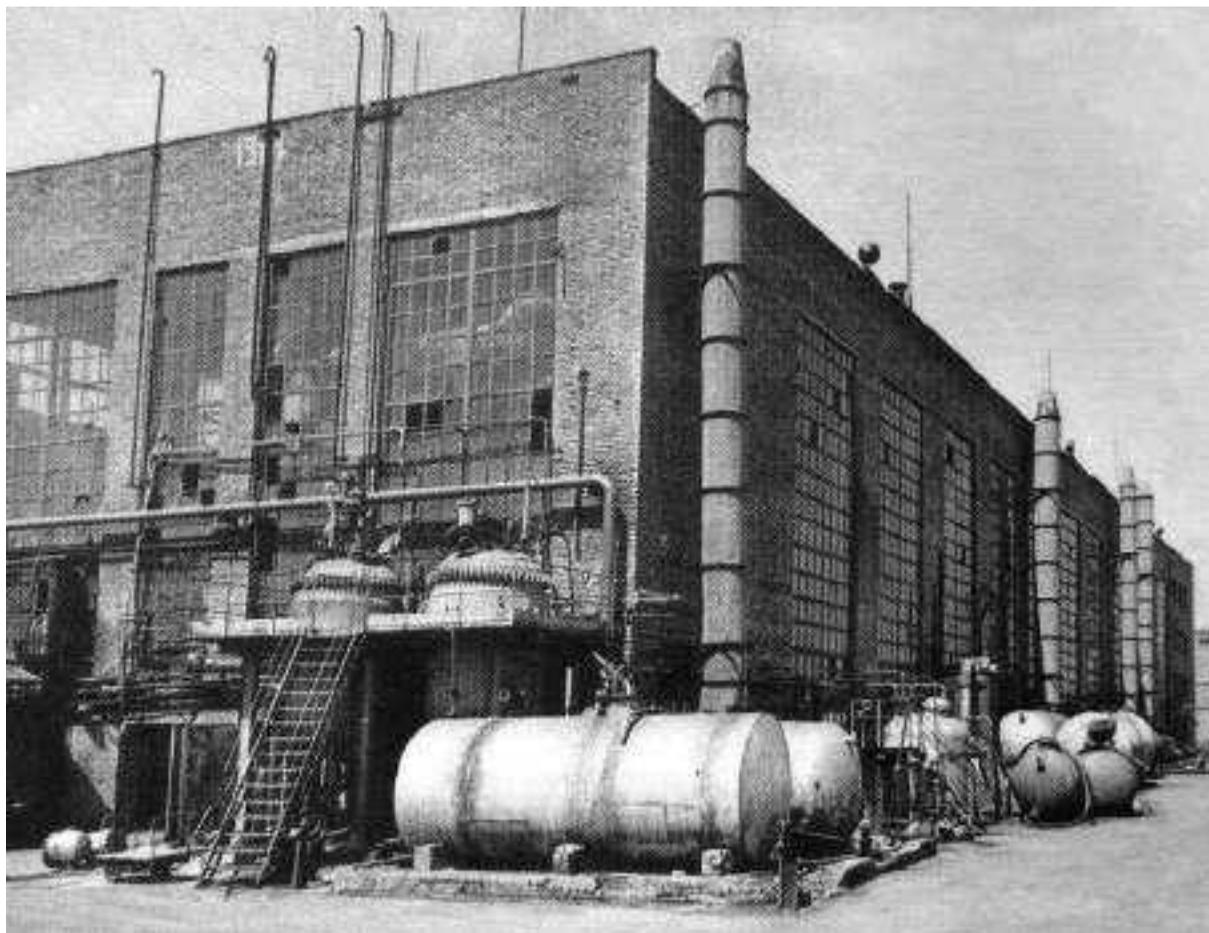
Ще одну вкрай складну проблему завод імені М. В. Ломоносова розв'язав трохи згодом – йшлося про стабільне постачання оксиметильної сировини для випуску левоміцетину. Цю речовину завод отримував із міста Червоноперекіпська (Крим) або із заводу «Акрихін» (Московська область). Радянська система так званого Держпостачання працювала неефективно. До того ж логістика поглинала багато часу та коштів. Зрештою, працівники заводу самостійно розробили схему отримання оксиметильної сировини. А оскільки через це вдалося знизити собівартість готової продукції, то підприємство ще й змогло налагодити експорт антибіотика «Левоміцетин».

НОВИЙ РОЗВОРОТ

Другу половину 60-х років Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М. В. Ломоносова вчоргове адаптувався до тектонічних змін у радянській системі директивного управління економікою: у 1965 році, як уже зазначалося, система раднаргоспів була ліквідована, а управління промисловістю повернули до галузевих міністерств. Чому це сталося? Ніби ж раднаргоспи демонстрували непогану ефективність? Насправді, ні: потенціал раднаргоспів був цілком вичерпаний, далі їхня модернізація була неможлива через уже описані розбіжності – зацикленість



Дільниця фасування Корвалолу, 1975 р.



Цех № 6 із виробництва Левоміцетину, 1975 р.

на регіональних проблемах, низький рівень компетенцій місцевих керівників у раднар-госпах, які були змушені керувати надто різними підприємствами з широкого кола галузей. Також варто нагадати, що запровадження раднаргоспів аж ніяк не сприяло впровадженню принаймні початкових елементів ринкової економіки. Хоча в країнах Східного блоку такі елементи бодай в обмеженому обсязі, але були збережені навіть після встановлення там маріонеткових прорадянських правлячих режимів.

Як на тому тлі працювали амбітні та дійсно ефективні підприємства? Приблизно так

само, як поведився Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М. В. Ломоносова – підприємство використало часи хрущовської «відлиги» для відновлення та технологічного ривка. Вони адаптувалися, були змушені враховувати абсолютно неринкову поведінку навколишнього економічного середовища й навіть пристосовуватися до дивних компартійних примх.

Саме так, до примх, оскільки після першої хвили доволі раціональних рішень Микита Хрущов почав вдаватися до «волюнтаризму», тобто запровадження таких заходів у сфері

економіки, які не враховували реальний стан речей. Звісно, партійний апарат трансливав усе це далі – втручаючись в економічне життя, щоб догодити вищим інстанціям.

Усе це швидко масштабувалося й призвело до початку економічної кризи в СРСР. Ця криза поглибилася внаслідок того, що в сільському господарстві команда Хрущова не наважилася на реформи, а отже, не змогла подолати негативні відлуння колективізації 30-х років.

До суто об'єктивних обставин додалися ще й політичні мотиви: у жовтні 1964 року Микита Хрущов був усунений від влади своїми однопартійцями, і його наступник – Леонід Брежнев – заходився демонтувати політичну спадщину попередника.

У команді Брежнева була людина, яка розуміла обмеження не тільки раднаргоспів, а й радянського способу управління економікою загалом, – Олексій Косигін. Він бачив дедалі більші проблеми – потребу в глибокій модернізації економіки на тлі швидкого збільшення оборонних видатків. Але одночасно Косигін, який мав за плечима багаторічне перебування на високих урядових посадах, розумів, що кардинальних реформ однопартійці йому не дозволять – тільки косметичні. Тож він зробив доволі хитрий трюк: запровадив свою еко-

номічну реформу, демонстративно й швидко знищивши раднаргоспи. До того ж Косигін мав за кінцеву мету підвищити ефективність виробництва, заради чого почав дуже обережними кроками запроваджувати елементи господарчого розрахунку.

Косигінська економічна реформа мала доволі цікаві форми, хоча й була половинчастою. Проте завод імені М. В. Ломоносова намагався максимально скористатися її можливостями

На початку 70-х років це було вже доволі сильне підприємство з міцними науково-технічними компетенціями й навіть із дедалі більшими експортними програмами. Усе це виводило київський завод у перші ряди фармацевтичної галузі СРСР, попри традиційно снобське ставлення центральної влади до підприємств у національних республіках.

Григорій Костюк

*член Наглядової ради, голова комітету
з питань інвестицій та науки
Наглядової ради компанії Farmak*

«ВІЙНА РІЗКО ЗМІНИЛА НАШЕ СТАВЛЕННЯ ДО РИЗИКІВ ТА ДО ГОТОВНОСТІ ДОЛАТИ ЇХ»

Я приєднався до команди Farmak на початку 1998 року. Саме тоді компанія мала розпочати виробництво препарату L-Тироксин у межах Чорнобильської програми TACIS. Це був важливий етап, що став поштовхом до глибокої трансформації підприємства.

На той час у моєму підпорядкуванні були допоміжні цехи та підрозділи, які забезпечували безперебійну роботу заводу.

Уже тоді було зрозуміло, що підприємство вижило після переходу України до ринкової економіки, хоча багато схожих на Farmak були просто «вирізані» на брухт. Так, Farmak не тільки «дихав», а впевнено працював у середині 90-х, хоча й відчувався брак фінансових ресурсів для подальших перетворень та модернізації.

ВЕЛИКА ТРАНСФОРМАЦІЯ

Мене найбільше непокоїв стан інфраструктури, зокрема система постачання стисненого повітря, яка є критично важливою для фармацевтичного виробництва. Стиснене повітря використовується в багатьох процесах: від забезпечення роботи обладнання до підтримання стерильності виробничого середовища. Ще однією серйозною проблемою, з якою довелося стикнутися, була система зворотного водопостачання.

У фармацевтичному виробництві зворотне водопостачання дає змогу повторно використовувати технічну воду для охолодження





В. Жилєєв (праворуч), технічний директор, та Г. Костюк, заступник технічного директора з підготовки та експлуатації обладнання на виробництві L-Тироксину, 2000-ні роки.

обладнання, конденсації пари, а також інших виробничих процесів. Проте через зношеність багатьох систем воно працювало неефективно, що не лише збільшувало витрати, а й створювало екологічні ризики. Подібних технічних викликів було чимало, але їхнє вирішення приносило вагомі результати. Наприклад, оптимізація зво-

чала спільний проект з австрійською фірмою Felcon – створення сучасного таблетованого виробництва. На той час це була найтехнологічніша виробнича лінія в країні та перша, спроектована й реалізована відповідно до вимог GMP (Good Manufacturing Practice – Належна виробнича практика).

ротного водопостачання дала змогу значно зменшити споживання води, знизити рівень промислових викидів. Ми почали раціонально використовувати ресурси ще до того, як екологічна відповідальність стала загальноприйнятим стандартом.

Одночасно з модернізацією інфраструктури компанія розпо-

Упровадження стандартів GMP стало важливим етапом. Ми чітко усвідомлювали: без цього подальший розвиток компанії неможливий. Аббревіатура звучала сучасно й престижно, проте тоді ми ще не цілком розуміли масштабів завдання, яке взяли на себе. Наше початкове уявлення про GMP суттєво змінилося в процесі роботи – і згодом ми побачили, який це трансформаційний крок для всього виробництва.

Проект зі створення таблетованого виробництва було успішно реалізовано в заплановані терміни – змонтовано обладнання та запущено виробництво. Це був перший проект, в якому ми створили цілісну систему для освоєння нових технологій: від проектування та навчання персоналу, який мав працювати на цьому виробництві, до безпосереднього виготовлення якісної продукції. Зрештою, ми розпочали випуск того самого препарату L-Тироксин, про який я згадував раніше.

На той час Farmak усе ще залишався типовим хіміко-фармацевтичним заводом, орієнтованим переважно на виробництво діючих речовин – субстанцій. Однак після розриву налагоджених ще за часів СРСР ланцюгів постачання вибір був очевидний: рух у напрямі виробництва готових лікарських засобів. Компанія мала необхідні технології, компетенції та розуміння, як побудувати нову систему.

Наприклад, перша лінія для виробництва очних і назальних крапель в поліетиленових флаконах була відновленою, а не новою. Проте стратегія була чіткою – розширювати портфель продукції та нарощувати технологічні можливості.

Водночас ми намагалися зберегти виробництво діючих речовин, щоб на їхній базі продовжити технологічний ланцюг до випуску готових лікарських форм. Ми продовжували випуск тих субстанцій, які використовували для власних потреб. Бізнес на субстанціях не був пріоритетом, хоча ми епізодично постачали їх підприємствам України, країн Балтії та країнам пострадянського простору. Згодом ми продовжили нарощувати виробництво власних субстанцій, що підтверджується історією Farmak – побудували у Шостці завод, створили у Києві лабораторію синтезу АФІ (активні фармацевтичні інгредієнти) з її унікальними можливостями.

Виробничий майданчик Farmak у м. Шостка (Сумська область), збудований у 2015 р.



ПЕРШИЙ ШОК

У 1998 році ми пережили перший серйозний фінансовий удар. Наприкінці 1998-го – на початку 1999 року курс національної валюти обвалився втричі. Ми опинилися в зоні високого ризику, адже все нове обладнання, яке встановлювали, було імпорнтним – переважно виробництва європейських компаній. До речі, ця тенденція зберігається й дотепер.

Але ми вистояли. Можливо, тому, що вже тоді нам довіряли не лише українські підрядники та постачальники, а й іноземні партнери. Ми встигли сформувати репутацію надійної компанії. Крім того, на той час ми вже випускали готові лікарські форми – зокрема, Корвалол, Нафтизин та інші ліки, які мали стабільний попит. Це давало змогу компанії заробляти та продовжувати роботу навіть у кризових умовах. Ми не припинили жодного з розпочатих проєктів, попри економічний шок.

Звісно, це було нелегко. Сьогодні багато говорять про work-life balance, але тоді наш розподіл виглядав інакше: 80 % – робота, 20 % – усе інше. Чи був це правильний підхід? Озираючись назад, вважаю, що на той час – так. Якби ми тоді не працювали з такою самовіддачею, навряд чи сьогодні мали б, про що розповідати.

Саме тоді ми провели модернізацію інфраструктури самого підприємства, що дало змогу покращити екологічну ситуацію, скоротити в рази витрати енергоресурсів. Ми розпочали діалог із нашими технологічними партнерами, з якими підтримуємо зв'язки й дотепер. Тоді ми співпрацювали з інжиніринговою компанією Pharmanplan, на той час дочірньою компанією групи Fresenius. Також ми співпрацювали з компаніями Lab&Pharma (Чехія), Robert Bosch (Німеччина), Marchesini Group (Італія).

Варто зазначити, що ми не просто купували обладнання як таке, нам важливо було отримати сучасні технологічні рішення. Наші партнери часто організовували для нас референс-візити на підприємства, де працює аналогічне обладнання, проводили навчання для нашого персоналу. Це загалом створювало для нас розуміння нових технологічних рівнів, додавало нового досвіду.

Для Farmak сильним поштовхом став проєкт у співробітництві з провідним світовим виробником Eli Lilly, який передавав нам технологію виробництва людських генно-інженерних інсулінів.

Ми відвідували їхні заводи. Навіть сьогодні, через чверть століття, ми підтримуємо відносини з Майком Окопським, який працював в Eli Lilly. Його експертиза тоді дуже допомогла нам перейти на реально якісно новий рівень. Надалі ми багато з ним спілкувалися щодо наших нових проєктів, його думка була для нас надзвичайно цінною.

Окремо зазначу, що в такій сильно регульованій галузі, як фармацевтична, багато означає розуміння майбутніх змін у вимогах та регуляціях. Ми вже багато років, напри-



Послухайте, що говорять топ-менеджери Farmak про співпрацю з Eli Lilly.



Виробництво інсулінів за технологією компанії Eli Lilly, 2000-ні роки.

клад, є членами ISPE (International Society for Pharmaceutical Engineering – Міжнародної асоціації інженерів фармацевтичної галузі). Співкування з колегами в межах цієї асоціації дає нам доступ до нових стандартів та регуляцій, які ще тільки обговорюються, але згодом будуть запроваджені FDA (Агенцією з безпеки харчових продуктів та ліків США) чи європейськими регуляторними органами.

СТІЙКІСТЬ ЯК ПІДҐРУНТЯ

На початку двохтисячних ми зосередилися на енергоощадженні та впровадженні ефективних технологічних рішень. Одним із ключових стало заміщення централізованих систем тепла й холоду локальними. Це підвищило ефек-

тивність, забезпечило гнучкість і надійність. У разі виходу з ладу окремої системи зупинявся не весь завод, а лише один цех або лінія.

Грамотне планування відіграло вирішальну роль. Кожен проект технологічного розвитку вимагав ретельної підготовки. Ми, як замовник, виконували велику «домашню роботу», яка залишалася непомітною ззовні, але мала критичне значення. Це давало нашим підрядникам та постачальникам чітке розуміння наших потреб і допомагало уникати великих змін у процесі реалізації наших проектів.

Згодом ми відчули ефект від такого підходу. Завдяки попередньому плануванню почали впроваджувати систему оцінки та управління ризиками ще на етапі проектування та запуску виробничих потужностей. Це дало змогу уникнути багатьох проблем і значно підвищило ефективність усіх виробничих процесів.

ВИКЛИКИ, ЯКІ БАГАТО ЧОГО ЗМІНИЛИ

Пандемія COVID-19 змінила багато. Хоча й раніше кожна компанія мала свої системи оцінки ризиків та управління ними, криза продемонструвала, що в екстремальних умовах діє принцип «своя сорочка ближча до тіла». Не лише окремі підприємства, а й цілі країни усвідомили, як важливо мати власні стратегічні резерви та виробничі можливості.

Ми добре пам'ятаємо ситуації, коли постачання субстанцій та інших матеріалів припинялося навіть за давно укладеними контрактами. Саме тоді стало зрозуміло, що глобальні ланцюги постачання можуть виявитися крихкими, а в критичний момент вирішальним чинником стають не лише контракти, а й персональні зв'язки.

Нам суттєво допомогли раніше вибудовані контакти з партнерами, зокрема – особисте спілкування, постійний обмін інформацією, прагнення завжди тримати руку на пульсі.

Пандемія COVID-19 кардинально змінила підхід до управління ризиками, а повномасштабна війна лише посилила цей процес. Стало очевидним, що кризові ситуації можуть виникати несподівано, і до них потрібно бути готовими на всіх рівнях – від постачання сировини до стабільності виробництва.

У Farmak і раніше при виборі постачальників сировини, матеріалів тощо оцінювали не лише їхню відповідність стандартам GMP, а й технологічний рівень, виробничі потужності, ступінь їхнього завантаження. Ми завжди намагалися зрозуміти стратегію партнера: як він бачить свій розвиток, чи буде надійним у довгостроковій перспективі.

Для багатьох препаратів ми заздалегідь передбачаємо щонайменше двох постачальників діючої речовини.

Сьогодні якісне стратегічне планування стало важливішим, ніж будь-коли. Необхідно

враховувати не лише поточні вимоги ринку та регуляторних органів, а й майбутні зміни, які можуть з'явитися через кілька років. Критично важливо, щоб обладнання та технології, які впроваджуються сьогодні, залишалися актуальними й через п'ятьдесят років.

Наші підходи до планування та розвитку суттєво змінили події 2014 року – початок гібридної війни РФ проти України, а також повномасштабне вторгнення у 2022 році.

Передусім ми згорнули діяльність у Росії, хоча до 2014 року мали амбітні плани щодо розширення на цьому ринку. Аналогічне рішення стосувалося і Білорусі у 2022 році. Попри серйозні позиції на ринку, вибудовані відносини з місцевими фармацевтичними компаніями та регуляторними органами, продовження роботи там було неможливим з етичного та стратегічного боку.

Початок повномасштабної війни спричинив величезні втрати, проте ми продовжуємо впроваджувати до двох десятків нових препаратів щороку. Ми багато інвестували в наше відновлення (у перші тижні повномасштабної війни ворог знищив склад компанії з готовою продукцією і матеріалами) та посилення безпеки.

Ще одним стратегічним напрямом стало забезпечення енергетичної стійкості. Спочатку ми зосередилися на аварійному енергозабезпеченні під час відключень чи обмежень споживання. Однак із часом зробили наступний крок – перейшли до власного енергогенерування, що не лише гарантує стабільність, а й дає змогу зменшити витрати на закупівлю електроенергії. Ми запустили дві когенераційні установки, які виробляють електроенергію і тепло. Це рішення підвищило автономність підприємства, знизило енергетичні ризики та забезпечило стабільність виробничих процесів навіть в умовах кризи.

З початком повномасштабної війни багато наших партнерів, особливо з Європи, почали запитувати, чи зможемо ми залишитися надійними постачальниками. Під час однієї з галузевих міжнародних виставок у 2022 році – першої після початку вторгнення – до нашого стенда підходили відвідувачі, здивовані тим, що ми продовжуємо працювати та залишаємося на ринку.

Повномасштабна війна та нова реальність змусили нас переосмислити значення компонентів ESG політик (Environmental, Social, Governance). У деяких ситуаціях саме стійкість виходить на перший план, адже без неї підприємство просто зупиниться, а всі три складники ESG втратять сенс.

Водночас екологічність та ефективне управління залишаються пріоритетними, а соціальний складник (S – Social), тобто турбота про команду

та безпеку людей, набуває ще більшої ваги. Однак саме стійкість і сталість стають ключовими для розвитку. І це стосується не лише України, що працює в умовах війни. Наші сусіди на захід від кордону вже звертають увагу на ці виклики.

Під час візитів до Польщі я запитував колег на місцевих підприємствах: чи відновили вони сховища, чи готові до надзвичайних ситуацій? Відповідь була серйозною: «Так, ми працюємо, відновлюємо».

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну змусило європейських партнерів замислитися над такими ризиками. Проте що далі від українського кордону, то менше про це думають. Точніше – то більше намагаються не думати.

Зміни у світі неминучі, й наше завдання – не просто адаптуватися, а бути готовими до будь-яких викликів.



R&D-центр Farmaк, 2021 р.

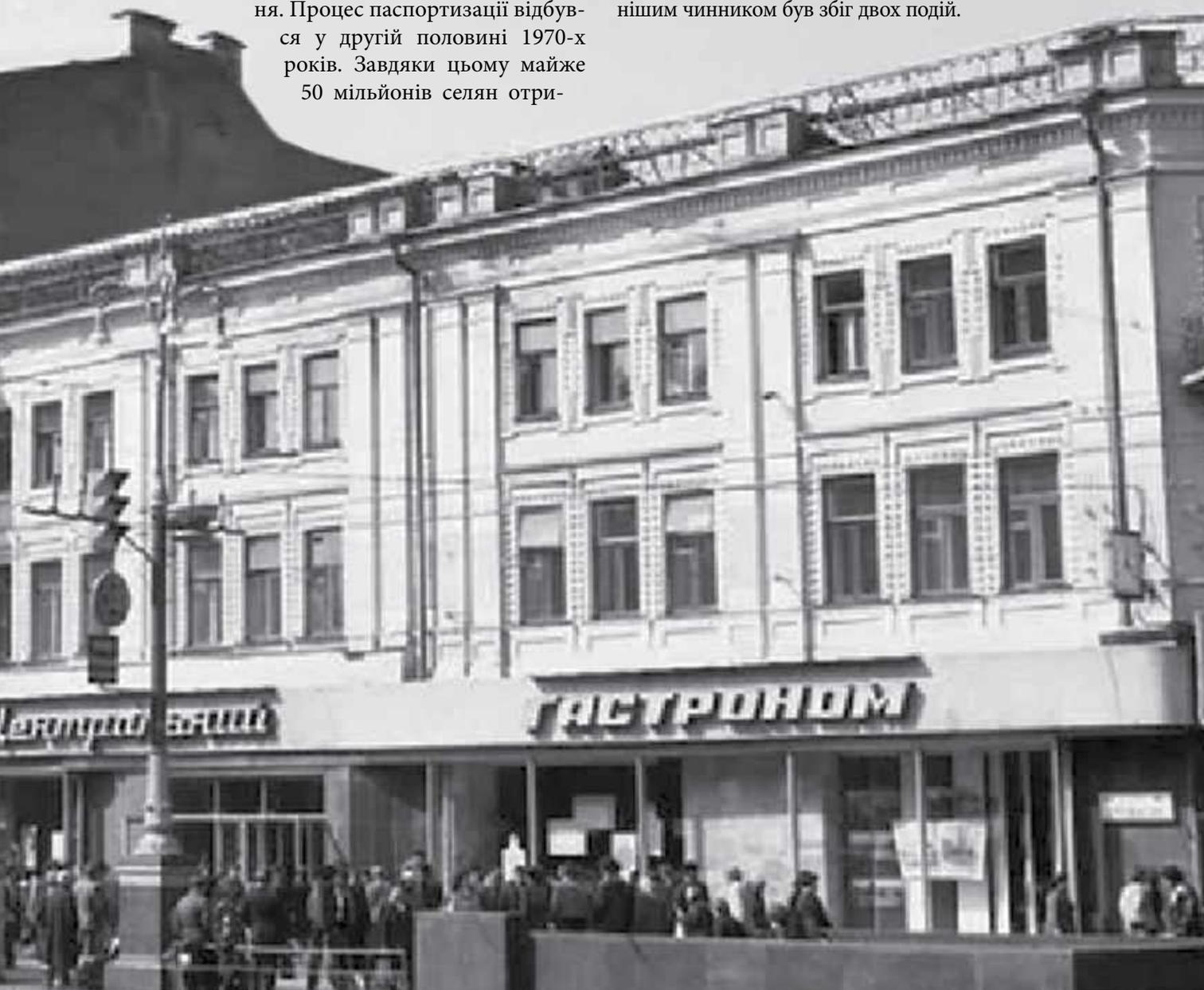
КОРОТКІ СИТІ 70-ТІ



Сімдесяти роки, мабуть, уперше за історію СРСР принесли відчуття певної ситості, хоча хрущовська «відлига» залишилася в минулому. Межі свободи поступово розширювалися: колгоспники отримали паспорти – це було припинення радянської «кріпаччини». А вже 28 серпня 1974 року уряд СРСР ухвалив Положення про паспорти в СРСР. До цього селяни понад 50 років фактично залишалися «кріпаками» при колгоспах, оскільки без паспорта не могли вільно пересуватися або змінювати місце мешкання. Процес паспортизації відбувся у другій половині 1970-х років. Завдяки цьому майже 50 мільйонів селян отримали

паспорти. Це дало їм змогу мати більше свободи пересування, хоча для працевлаштування в містах усе ще була потрібна довідка від керівництва колгоспу.

З одного боку, це повернуло сільським мешканцям свободу пересування, а з іншого – певною мірою послабило дефіцит робочих рук у містах. У магазинах почали з'являтися імпортні товари. Звідки все бралось? Частково спрацювала економічна реформа Олексія Косигіна. Проте вона лише започаткувала прискорення економічного розвитку, а самодостатнім рухом так і не стала. Ще значнішим чинником був збіг двох подій.





Новобудови Києва, 1973 р.

Перша – Радянський Союз почав розробляти потужні нафтові родовища у Західному Сибіру та експортувати нафту. Друга подія – через нафтове ембарго в разі підвищилася ціна на цю сировину.

ПЕРШИЙ ШОК ВІД ІМПОРТУ

Це був джекпот для СРСР: щойно налагодився видобуток на унікальних сибірських родовищах, щойно запрацювала інфраструктура нафтового експорту з чорноморських та балтійських портів, як стрімко почала зростати ціна на нафту. На той час уже працювала система нафтопроводу «Дружба», що уможливила транспортування нафти до країн Східного блоку, які перебували під впливом СРСР: до НДР, Польщі, Чехословаччини, Угорщини. Також працювали чорноморські нафтові термінали в Одесі (Україна), Новоросійську та Туапсе (обидва – РРФСР), а також Вентспілсі (Латвія), на балтійському узбережжі.

Нафтова криза, відома під назвою «нафтове ембарго», розпочалася у жовтні 1973 року. Тоді арабські країни ОПЕК, а також Єгипет та Сирія оголосили про припинення постачання нафти дер-

жавам, які підтримували Ізраїль у війні Судного дня. Цю війну багато дослідників вважають інспірованою Москвою не тільки із суто геополітичних міркувань, а й заради створення штучного дефіциту на світовому нафтовому ринку. Така версія доволі схожа на правду, особливо, якщо подивитися на те, кому найвигідніший був такий перебіг подій.

Унаслідок цієї кризи відбулося різке зростання цін на нафту. У жовтні 1973 року вони підвищилися з 3-х до 5 доларів за барель, тобто на 70 %. У 1974 році ціна зросла ще у 2,4 раза – до 12 доларів за барель. У Москві відкорковували шампанське. Якщо в розвинених країнах ця криза призвела до жаклимих глобальних наслідків – інфляція, рецесія, зростання безробіття та зміни в енергетичній політиці, то для СРСР це був початок «золотої доби».

Шалений злет експортних доходів та приплив валютного виторгу дав змогу СРСР розпочати активне імпортування не тільки устаткування, а й товарів широкого вжитку та медикаментів. Країни Східної Європи постачали різні препарати, подекуди навіть ліки з розвинених країн потрапляли до СРСР.



Виробнича дільниця заводу ім. М. Ломоносова, 70-ті роки.

Ситуація у дечому була схожа на таку, що відбувалася у 2010–2013 роках, коли Україна відчула приплив індійських та китайських діючих речовин, а також індійських та європейських готових лікарських засобів.

Перші наслідки цього явища навіть викликали захват – споживачі вперше за останні 60 років почали забувати термін «тотальний дефіцит». Звісно, це не означало, що всі потреби в лікарських засобах були задоволені – у країні все ще не були широко доступні сучасні високоефективні препарати. Але фактом було те, що у 1970-х замовлення Головного аптечного управління України (ГАПУ) загалом задовольнялися на 85 %. Непогано забезпечувалися потреби УРСР в антибіотиках і сульфаніламидах, вітамінах, препаратах для лікування серцево-судинних, метаболічних порушень та ін. Мало не вперше в аптечних мережах створювалися достатні запаси ліків.

Однак усе ще відчувався дефіцит перев'язувальних матеріалів і навіть таких доволі примітивних препаратів, як діамантовий зелений («зеленка») та фурацилін. Також не задовольнялися повністю потреби в гормональних препаратах. Через складнощі із заготівлею лікарських рослин фармацевтичні фабрики не могли виконувати плани з випуску галенових препаратів – засобів, які вироблялися із сировини рослинного та тваринного походження.

Проте завдяки бурхливому розвитку хімічної промисловості та імпорту ефективного обладнання доволі непогані справи були у виробників синтетичних лікарських препаратів. Завдяки ритмічному постачанню сировини та накопиченому технологічному потенціалу Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М. В. Ломоносова зафіксував у 70-х роках рекордні показники з виробництва ключових видів продукції: щорічно вироблялося

приблизно 165 тонн левоміцетину, що перевищувало заплановану проектну потужність відповідного цеху в 4 рази. У ті роки приблизно 20 % усієї продукції заводу постачалося за кордон.

Свою продукцію майбутній Фармак експортував у більше ніж 20 країн світу. Звісно, постачання до країн так званої Ради економічної взаємодопомоги (РЕВ) відбувалося за міжурядовими угодами – у чому було не надто багато ринкового підґрунтя. Ці економічні відносини радше нагадували Держплан та Держпостач. Але все було не так просто й не вирішувалося виключно директивним плануванням.

До складу РЕВ входили країни соціалістичного блоку – Німецька Демократична Республіка (НДР, Східна Німеччина), Болгарія, Угорщина, Польща, Чехословаччина, Румунія, Монголія, Куба та В'єтнам. Серед них були країни з потужною фармацевтичною промисловістю, як-от: НДР, Угорщина, Польща.

Чи можна було нав'язати постачання непотрібних товарів або товарів неналежної якості? Це було неможливо навіть в умовах РЕВ. Отже, експортні постачання означають, що продукція заводу імені М. В. Ломоносова відповідала доволі високим вимогам цих країн. Окрім країн РЕВ, майбутній Фармак постачав свою продукцію до Німеччини, Франції, Італії, Греції, які мали власну розвинену фармацевтичну промисловість. І це, крім Єгипту, Туреччини та Індії, які мали доволі широкий вибір постачальників на світовому фармацевтичному ринку.

Проте, як уже було зазначено, зростав і зворотний потік – СРСР закуповував імпорتنі ліки

все більшими обсягами. Є відомості, згідно з якими в період 1968–1978 років обсяги надходження закордонної фармацевтичної продукції до аптечної мережі України зросли у 5 разів. Це призвело до того, що наприкінці 70-х років майже 20 % загального товарообігу ГАПУ України становили саме імпорتنі ліки. Це суттєво розширило та покращило асортимент – завдяки розширенню номенклатури вітчизняних фармацевтичних виробників та залученню імпорту кількість презентованих позицій в аптечній мережі України перевищила 3 тисячі.

Упродовж 1968–1976 років стрімко розвивалася інфраструктура аптечного ринку в Україні: спорудили та здали в експлуатацію Бориспільську та Артемівську бази медичних товарів ГАПУ УРСР, а також 16 аптечних складів.

Кількість аптек в Україні за десятиріччя зросла до 5,6 тисячі. Тобто кількість аптек зросла більш ніж у 4 рази порівняно з 1933 роком – на 323 %. І навіть з урахуванням того факту, що порівняно із 1933 роком територія УРСР збільшилася, забезпеченість аптеками також зросла



Аптека № 276, м. Київ, 1970-ті роки.

в рази: у республіці вже працював 1 аптечний заклад в розрахунку на 8,9 тисячі осіб проти однієї аптеки на 24,1 тисячі населення у 1933 році. Це дало змогу досягти значно більшої доступності медикаментів для пацієнтів.

Стрімкий розвиток науки в повоєнні роки здебільшого був пов'язаний з перегонами озброєнь, але як побічний ефект активно розвивалися наукові школи та дослідницькі спроможності. Це створило умови також і для започаткування значного масиву фармацевтичних досліджень.

РОЗВОРОТ У ЗАСТІЙ

Проте все це відбувалося на фоні двох процесів, які мали довгострокові негативні наслідки. Перший – це жорстка реакція Москви на спроби Петра Шелеста, який очолював Комуністичну партію України з липня 1963-го по травень 1972 року, дещо виправити наслідки зневажання інтересами республіки з боку центральної влади. Другий процес – своєрідне небажання вищого керівництва щодо розвитку економіки, унаслідок чого відбувалося сповзання СРСР у так званий «брежневський застій».

Хоч як дивно, ці два процеси були дуже тісно взаємопов'язані. Ті нафтові надприбутки, що, немов манна небесна, полилися потоком радянському керівництву в першій половині 70-х років, зіграли з ним злий жарт. Ця фінансова подушка створила ілюзію, що доводити до логічного завершення економічну реформу Косигіна немає гострої потреби. Радянське керівництво стало перед вибором: рухатися від запровадження елементів косигінського господарчого розрахунку далі в бік «ринкового соціалізму», який активно практикували сусіди по РЕВ, чи зупинити реформу, розв'язавши нагальні проблеми завдяки припливу нафтодоларів? Керівництво обрало друге.

Варто зазначити, що Косигін не дуже пручався зупинці реформ. У середині 70-х через свій вік він мав проблеми зі здоров'ям, тому не надто бажав протистояти домінуванню затятих комуністичних ідеологів у верхівці КПРС. До того ж у нього на той час уже не було аргументів, які він мав у середині 60-х років, коли СРСР стрімко занурювався в економічну кризу.

Чим цей трилер про суперечки серед радянських вождів дотичний до роботи українського фармацевтичного підприємства? А зв'язок був безпосередній: у ті часи система директивного управління економікою була такою тотальною та всепроникною, що найменший вітерець нагорі озивався в економічному житті справжніми штормами. Захоплення Хрущова (під час його правління) кукурудзою майже миттєво призводило до жахливих перекосів у сівобігу по всій території СРСР – від Криму до Вологодської області. При Брежневі захоплення новою ідеєю також призводило до негайного запровадження рішень незалежно від їхньої обґрунтованості та ефективності.

Проте на початку 70-х років Україна мала шанси продемонструвати певні економічні прориви. Петро Шелест на тлі кремлівських бонз, що «схопили Бога за бороду», виглядав приблизно, як Білл Гейтс на тлі керівників ІВМ на початку 80-х років. Він не тільки докладав зусиль у межах можливого перебирати для України більше свободи, зокрема – економічної згідно з реформою, яку впроваджував Олексій Косигін. Шелест також намагався дуже обережно розширювати ці межі. Хоча він був і комуністом, але реальним українським патріотом, – тому намагався прискорити розвиток республіки, економічний потенціал якої найбільше постраждав під час Другої світової війни.

Намагання Петра Шелеста йшли всупереч політиці Москви віддавати пріоритет розвитку нових виробництв у РРФСР через нехтування розвитком так званих старих промислових районів, зокрема в Україні.

Ця політика на початку 70-х років набула ще суттєвішого посилення. Більшість українських підприємств жорстко потерпали від неї, оскільки додаткові елементи госпрозрахунку не запроваджувалися, а інвестиції грошима й обладнанням спрямовувалися в Сибір, центральні райони РРФСР та на інфраструктурні мегапроекти на кшталт Байкало-Амурської магістралі. Винятки якщо й були, то стосувалися підприємств, які входили до військово-промислового комплексу СРСР, але розташовані в Україні.

Петро Шелест намагався протидіяти цьому негативному тренду, але в радянських умовах це було приречено на поразку. Він був для Москви подразником та докором, оскільки виглядав надто активним та прогресивним на тлі «застійної» команди Леоніда Брежнєва.

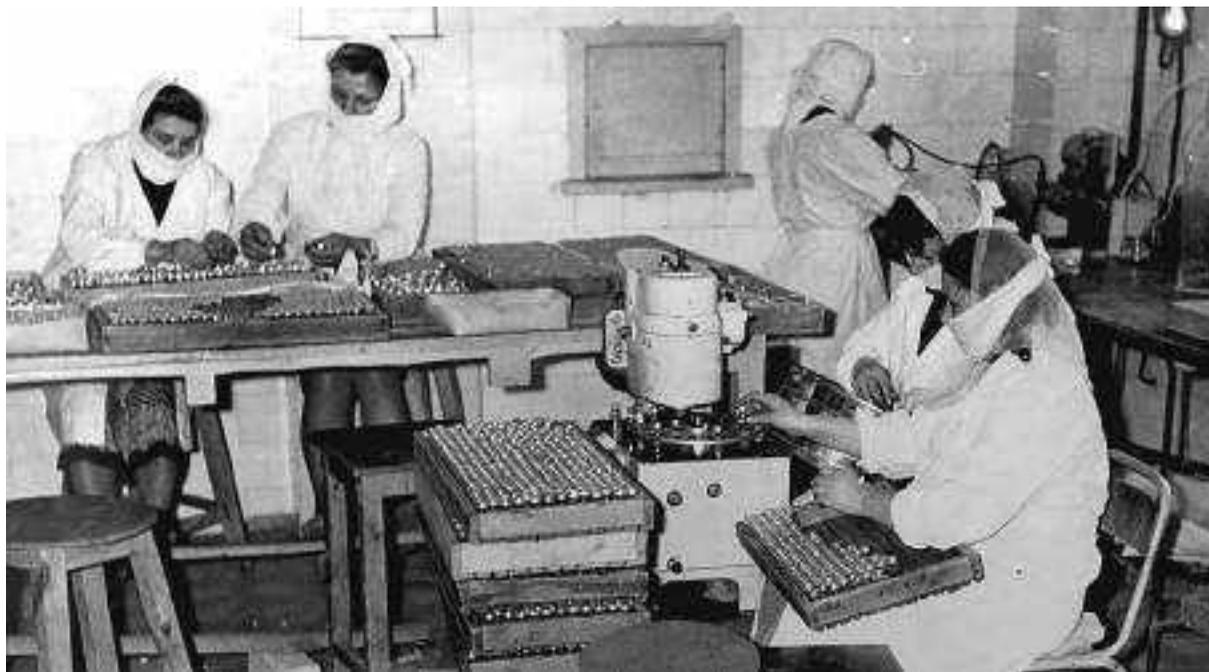
Тому Шелеста змінили у 1972 році на зручного Володимира Щербицького, який керував УРСР як партійний наглядач аж до кінця горбачовської «перебудови» – до 1989 року.

Українські фармацевтичні підприємства і в часи брежнєвського «застою» намагалися, так би мовити, пробігти між крапельками дощу. У цей період майбутній Фармак активно використовував накопичений науково-технологічний потенціал, удосконалював виробничу базу, опанував нові види продукції. Проте найбільші досягнення в цей період були пов'язані з масштабуванням уже наявних виробничих проектів.

Радянський уряд пішов коротким шляхом завдяки припливу нафтодоларів у середині 70-х – вирішили орієнтуватися на імпорт ліків, щоб якомога швидше змінити ситуацію на краще. Тож якщо раніше відчувався катастрофічний дефіцит ліків іноземного походження, у 70-ті роки внаслідок такої політики виникла цілковита залежність від імпорту з окремих сегментів.

Недалекоглядна політика центральної влади також відкладала на невизначений час опанування принципово нових видів продукції. А в цілому це призвело до гальмування подальшого розвитку вітчизняної фармацевтичної галузі. Лише на початку 80-х, коли через вторгнення в Афганістан та





Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М. Ломоносова, цех № 3, дільниця з виробництва Нафтизину, 1975 р.

падіння цін на нафту різко скоротилися можливості імпорту, радянські керівники були змушені звернути увагу на розвиток власної фармацевтики.

70-ті роки прочинили «віконце» можливостей для СРСР – можна було продовжувати економічні реформи та використовувати нафтодолари для глибокої модернізації технологій. Але небажання поступитися ідеологічними догмами та перегони озброєнь поставили хрест на тих можливостях. За таких обставин Київський хіміко-фармацевтичний завод імені М. В. Ломоносова був змушений рухатися в умовах жорстких обмежень щодо інвестицій в основні фонди й поступово почав втрачати виробничий потенціал.



Дільниця фасовки Корвалолу. Машина для миття флаконів, 1979 р.

Олег Сяркевич

член Наглядової ради компанії Farmak

«МИ ЙШЛИ ДОВОЛІ ДОРОГИМ ШЛЯХОМ, АЛЕ ТАК БУЛО НАДІЙНІШЕ»

Я приєднався до компанії Farmak у травні 2000 року. До цього обіймав посаду генерального директора фармацевтичного заводу «Галичфарм» у Львові, який очолював у 35 років. На той час я був наймолодшим керівником у галузі.

З пані Філею Жебровською ми познайомилися під час нарад у МОЗ та Держлікслужбі. Вона справляла сильне враження – лідерка з чіткими переконаннями, глибокою людяністю, рішучістю та стратегічним баченням. Я прагнув перейняти її підхід до побудови менеджменту, фінансового управління, системи якості. Наші регулярні обміни думками та професійним досвідом переросли у співпрацю: Філя Іванівна запропонувала мені доєднатися до її команди. І я без вагань пристав на пропозицію. Так розпочав роботу у Farmak на посаді

директора з маркетингу – в моїй зоні відповідальності були маркетинг, експорт і R&D.

Сильний бій Філі Жебровської в тому, що вона ніколи не втручалася в роботу фахівця, який бере на себе відповідальність, а підтримувала та надавала всі необхідні ресурси для досягнення цілі й запитувала про результат.

КОМАНДНІ ЦІННОСТІ

Філя Іванівна має виняткову інтуїцію щодо підбору людей – вона вмilo формувала сильні, згуртовані команди. Її не лякала конкуренція з боку колег – навпаки, вона цінувала силу, професіоналізм і незалежність думки. В її команді завжди працювали висококласні фахівці, кожен – експерт у своєму напрямі.

Однією з ключових цінностей, яка близька й мені, була відкритість до діалогу. Пані Філя заохочувала висловлення обґрунтованої альтернативної думки. Саме така атмосфера – де є місце для дискусії, а не для одностайності, – рухає команду вперед.



На цих принципах будувалася корпоративна культура компанії. І після того, як перше покоління управлінців відійшло від щоденного операційного управління, молода команда продовжує працювати ефективно. Бо вона зібрана з фахівців, які об'єднані спільними цінностями, вони не бояться відстоювати свою думку й водночас працюють на єдиний результат. Саме це і є той стрижень, що дає змогу компанії залишатися сильною в будь-які часи.

НАВЧИЛИСЯ ПРОДАВАТИ

На Хіміко-фармацевтичному заводі ім. Михайла Ломоносова, з якого виріс Farmak, було лише кілька готових лікарських засобів у виробничій програмі, все інше – субстанції. Вони використовувалися нами та іншими фармацевтичними підприємствами для виробництва ліків.



Команда Farmak на виставці CPiI, Мілан, 2021 р.

Філя Іванівна з командою визначила стратегічний курс на розвиток компанії як виробника готових лікарських форм. Одним із ключових пріоритетів стала співпраця з українською фармацевтичною наукою – для розширення продуктового портфеля та впровадження нових технологій. Важливою складовою цієї стратегії стала також розбудова системи маркетингу: розвиток мережі медичних представників, формування команди продакт-менеджерів, цілісне управління лінійкою продуктів.

СТРАТЕГІЯ, ЩО ПОЧИНАЛАСЯ НА ГОВЕРЛІ

Ми почали з розвитку напряму крапель і спреїв – для цього відбулася реконструкція 1-го цеху, де ми збудували кілька виробничих ліній відповідно до EU GMP. Ці лінії були спеціалізовані на виробництві препаратів саме цього сегмента. Такий вибір був зумовлений наявністю вертикально інтегрованої технології Нафтизину та готового лікарського засобу «Фармазолін». Це стало базою для створення висококонкурентного портфеля препаратів, які й дотепер посідають лідерські позиції на ринку України.

У 2001 році ми поїхали на нашу першу стратегічну сесію, яка проходила на спортивній базі «Динамо», біля підніжжя Говерли – найвищої гори в Україні. Це було дуже символічно: штурмувати висоту, вийти на вершину гори й захистити окреслені плани. Навіть фізично було важко – зійти на гору, висота якої 2061 метр, – але це було втіленням виклику, який ми мали подолати.

Проект побудови виробництва крапель і спреїв був неймовірно успішним, повернув вкладені інвестиції за один рік. Звісно, величезну роль відіграло мистецтво Філі Іванівни як фінансистки – вона забезпечила правиль-

ну стратегію залучення коштів, правильне управління всіма економічними показниками компанії. Продукти з цього технологічного портфеля ми зареєстрували в інших країнах – таких як Литва, Латвія, Естонія, Польща. Адже наші ліки були виготовлені відповідно до вимог EU GMP.

Минула чверть століття з тієї стратегічної сесії, але ми пам'ятаємо, як на більярдному столі розкладали свої плани під дахом старенької гірської спортивної бази. І все те, що було на папері, ми згодом втілили у сучасний інноваційний Farmak. Перша стратегічна сесія була надзвичайно важливою для побудови команди, готовністю членів команди співпрацювати, підставляти плече одне одному. Ми були певні, що зможемо подолати все. Зараз це назвали б високою адаптивністю команди.

ЛІДЕРСТВО ДЛЯ ЛІДЕРІВ

Лідерство містить таку рису керівника, як відкритість до знань, до нового. І Філя Іванівна в цьому розумінні показувала особистий приклад – вбирала нові знання у спілкуванні з командою. Водночас вона мотивувала нас усіх вчитися. Ці навчання відбувалися майже постійно, що саме собою також було певним викликом.

Було стратегічне бачення «Будувати Європу на Подолі у Києві». Ця фраза належить безпосередньо пані Філі. Це бачення пояснює багато чого у підходах, практиках, політиках компанії. У середині 2000-х років Farmak уже був україномовною компанією, хоча сталося це, звісно, не миттєво. Бізнесове середовище у Києві було доволі глибоко русифікованим. Я звернувся до Філі Іванівни з пропозицією: вести діловодство, проводити наради тощо в компанії українською мовою. Інший лідер, напевно, й не зважив би на таке звернення. Але пані Філя дослухалася до

моєї пропозиції й ухвалила рішення. Цей епізод свідчить про внутрішні переконання – справжньої патріотки держави Україна!

ВЕЛИКА ТРАНСФОРМАЦІЯ

З початку 2000-х компанія активно розбудувала мережу представництв за кордоном, робила реєстрацію препаратів в інших країнах і розвивала міжнародний бізнес. На той час у нас ще не було достатньо підготовлених кадрів для таких завдань. З цією метою ми почали співпрацювати з Києво-Могилянською бізнес-школою, проводили навчання для топ-менеджменту й наших молодих спеціалістів. Я набирав у команду для роботи на виставці CPhI у Франкфурті всіх, хто знав англійську мову й готовий був учитися. Молоді люди згодом склали нову генерацію керівників у компанії – це Андрій Гой, Майя Сандульська, Катерина Шевченко.

У 2000 році ми вперше удвох з Філею Іванівною вирушили до Мілана на міжнародну фармацевтичну виставку CPhI. Ми їхали з конкретними цілями: для пошуку партнерів з готових лікарських форм, діючих речовин, для аналізу трендів і стратегій розвитку європейського генеричного ринку. Вже у 2003 році ми мали власний стенд на виставці CPhI у Франкфурті. І навіть уклали перший міжнародний контракт із партнером на розробку й постачання контрастного препарату для магнітно-резонансної томографії Магнегіта. У 2006 році ми зареєстрували Магнегіта у 24 країнах Європейського Союзу за децентралізованою процедурою, яка була щойно створена.

Від самого початку у філософію нашої компанії закладалося, що ми сповідуємо міжнародні стандарти якості, відповідно до них розробляємо ліки. Ми йшли доволі дорогим шляхом, але так було надійніше. Зараз ми маємо в Європейському Союзі понад 50 зареєстрованих лікарських засобів. І ця експансія на

нові економічно привабливі ринки створювала більшу стійкість до зовнішніх впливів.

Проте без стійкості та фаховості особистостей, без стійкості команди ми ніколи не досягли б реалізації цих цілей.

Щоби бути конкурентоздатним, оскільки не тільки ціна є запорукою конкурентоспроможності, ти маєш бути готовим опанувати технології все складніших продуктів. Наприклад, ми виробляємо складні ін'єкційні препарати, що містять наносуспензії та наноемульсії, які мають пролонговану дію.

Має бути «ланцюг умінь», що не обмежується лише купівлею обладнання та його інсталяцією. І для конкурентоспроможної стратегії ти обираєш той сегмент, де ти найменше конкуруватимеш з іншими виробниками. Інакше кажучи, обираєш та розвиваєш той технологічний вектор, який надаватиме на ринку найцікавіші пропозиції, той самий «блакитний океан».

Коли долаєш шлях від створення продукту й діючої речовини до ринку, в кожному пункті маєш бути найкращим або в групі найкращих. І що вужчі сегменти, то менша конкуренція. Що складніша технологія, то менше можливостей у того, хто захоче це повторити.

У цьому розумінні дуже цікавий наш кейс із появою в портфелі Фармак препарату з діючою речовиною вазопресин. Я з колегами з R&D переконали Філю Іванівну розпочати розробку для запуску цього лікарського засобу на зовнішніх ринках, оскільки на ринку України цей препарат не використовували, й маркетинг не бачив доцільності розробки та витрачання грошей і ресурсів. Ми отримали підтримку, хоча це була доволі дорога й технологічно складна програма. Першим ринком реєстрації вазопресину стала Австралія та Нова Зеландія. А під час пандемії COVID-19 вазопресин став хітом продаж. Ми продали цього продукту на зовнішньому ринку більше ніж на 30 мільйонів доларів. Тепер вазо-



Команда Farmak на виставці CPhI, Мілан, 2024 р.

пресин є одним із ключових препаратів у нашому глобальному продуктовому портфелі.

Дуже трендова тема – ESG. Безумовно, важливо дбати про екологічні умови, суспільні інтереси, про належні практики управління. Проте, на мою думку, подекуди в цьому трохи замало обґрунтованої доцільності, натомість забагато про зовнішній дизайн. Це все чудово працює як ідея, але, як показали COVID-19 та

повномасштабна війна, воно може розвалитися як картковий будинок. Усі ці речі досить непогано працювали в стабільній системі координат, але потім щось пішло не за планом.

Маємо пам'ятати про геополітику, адже це дуже важливе питання.

Часи жорсткого протистояння США та СРСР породжували сильних лідерів. Такі лідери, як Рональд Рейган, Гельмут Коль, Маргарет Тетчер, а



також Папа Римський Іван Павло II, через свою стійкість, наполегливість, відданість цінностям розвалили Радянський Союз, як конструкцію.

Але після цих складних часів світ перейшов у таку фазу, яку я називаю, бізнес-політикою. Прикладом такої бізнес-політики може слугувати стратегія канцлера ФРН Ангели Меркель. Вона орієнтувалася на дешеві російські енергоносії та на створення продукту, який можна дорого продавати у КНР та РФ. Але в тій політиці не було враховано геополітичної складової, що збільшувало ризики та призвело до глобальної безпекової кризи.

Наше підприємство як член Medicines for Europe – європейської організації, яка об'єднує всіх виробників генеричних препаратів у ЄС, – ясно бачить, що Європейський Союз уже думає, як захиститися, і кожен член ЄС ще думає про це додатково.

Наприклад, Польща через COVID-19 та війну в Україні взялася посилювати конкурентоздатність своєї промисловості та медикаментозну безпеку держави. Варшава запровадила норму, згідно з якою держава доплачує до вироблених у Польщі ліків із субстанцій 15 % вартості, а до готового препарату – 10 %. Звісно, це радше захист інтересів локальних виробників. Але це робиться з огляду на безпеку – щоб мати власне виробництво критично важливих лікарських засобів. У цілому ЄС опікується стійкістю ланцюжків постачання, обговорюються переліки критичних ліків, потрібних для ЄС.

Я чудово пам'ятаю той час, коли наприкінці 90-х років з Європейського Союзу виробництва субстанцій переводилися в Китай. Бо це було суттєво дешевше.

Так само я пам'ятаю, що через певний час, коли в ЄС не залишилося таких виробництв,

ціни на всі ці субстанції почали стрімко зростати. Ціни зросли настільки, що навіть перевищили попередні європейські. А згодом, під час пандемії COVID-19, європейський ринок узагалі стикнувся із ситуацією, коли постачальники відмовлялися постачати.

Стійкість і стабільність ланцюгів постачання виходить на перший план – ураховують не тільки вартість виробництва, а й можливість отримати вчасно продукцію навіть в умовах глобальних криз. Ми бачимо, що кількість глобальних чинників ризику зростає навіть у порівнянні з 2022-м та 2023 роками. Ймовірно, у 2026-му буде більша напруга, ніж у 2024 та 2025 роках.

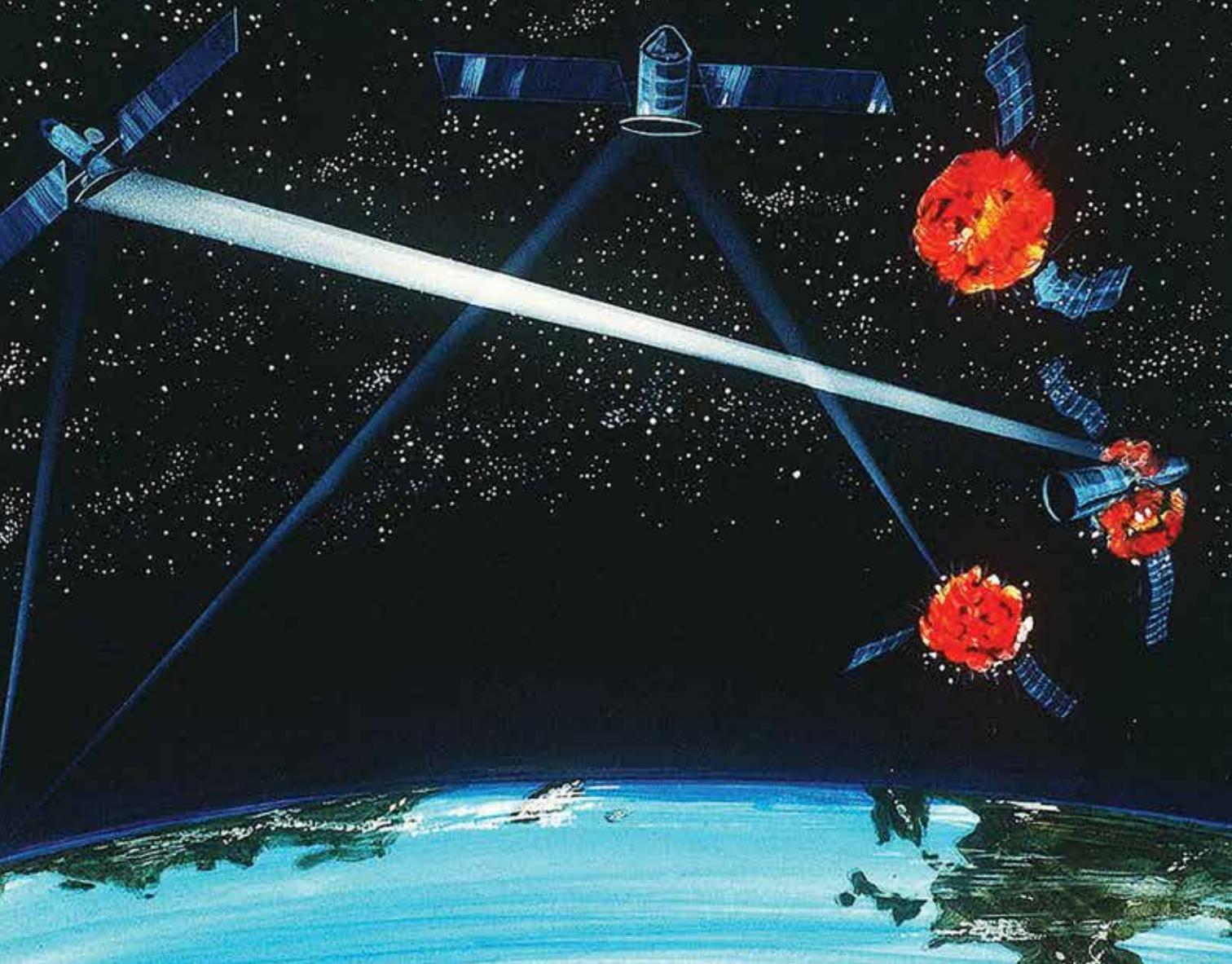
Певною відповіддю на це зростання ризиків може стати посилення партнерських зв'язків. І ми бачимо, як це робиться в ЄС, зокрема – завдяки галузевим організаціям. Тут я нагадаю, що розбудова партнерства є однією з важливих складових філософії Farmak. Проте й особисті стосунки з топменеджерами та власниками різних компаній є дуже цінними. Це спрацьовує саме в кризові моменти.

Варто зазначити: наші європейські колеги бачать запит на стійкість і вчать цього вже доволі активно. Ми ділилися досвідом, наприклад, з асоціацією польських виробників ліків. Їх цікавили наші напрацювання щодо роботи в умовах війни. Звісно, інтерес до такого досвіду буде більший, якщо країна ближча до Сходу, якщо гостріше вона відчуває геополітичні ризики.



Дізнайтесь, як партнери Farmak підтримали компанію на початку повномасштабної війни.

ВІД КРИЗИ ДО ПЕРЕБУДОВИ

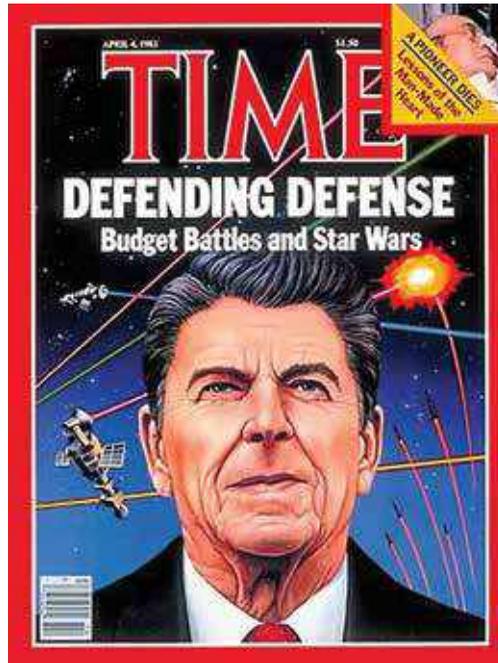


Економіка України у першій половині 1980-х років стикнулася із двома викликами – з 1981 року почала падати вартість нафти на світовому ринку, а внаслідок вторгнення СРСР в Афганістан виникли обмеження на імпортування навіть цивільного призначення. Крім того, у другій половині 70-х років радянська економіка остаточно сповзла в колю екстенсивного розвитку. Тобто намагалися будувати нове й не завжди ефективно замість модернізації та розвитку успішних наявних підприємств.

Ціна на нафту впала приблизно з 36 доларів за барель у 1980 році до 12–14 доларів – у 1986-му, а потім навколо цього рівня вона коливалася до 1989 року. Через складнощі з доступом до нових технологій, а також через пріоритет в інвестуванні на користь військово-промислового комплексу довелося миритися з тим, що економіка зростала завдяки збільшенню виробничих потужностей, а не впровадженню нових технологій. Це спричиняло падіння якості готової продукції та її високу собівартість.

Тоді СРСР, окрім вторгнення в Афганістан, підтримував купу авторитарних режимів в Азії, Африці та Латинській Америці. У деяких місцях Москва вела, кажучи сучасною мовою, гібридні війни. Усе це потребувало чималих коштів.

У 1983 році СРСР вв'язався у «зоряні війни» – у відповідь на запуск президентом США Рональдом Рейганом Стратегічної оборонної ініціативи (SDI) – програми створення глобальної системи протиракетної оборони з елементами



космічних озброєнь. Ці перегони були абсолютно не по кишені для СРСР. За відомими оцінками, військові витрати Радянського Союзу під час цього етапу холодної війни сягали астрономічних 17 % від ВВП. Це виснажувало економіку й не давало змоги цивільним галузям нормально розвиватися.

Унаслідок цього стрімко зростав дефіцит багатьох споживчих товарів. А покривати цей дефіцит завдяки імпорту унеможлиблювало падіння світових цін на нафту. Через зосередженість

на перегонах озброєнь КПКР та уряд надавали пріоритет інвестиціям та модернізації для важкої промисловості. І це тільки поглиблювало дефіцит споживчих товарів. Нестача інвестицій призводила до заморожування на низькому рівні продуктивності праці, оскільки для заміни застарілих технологій неможливо було знайти достатньо коштів та обладнання.

Розрив між СРСР та розвиненими країнами у продуктивності праці та якості готової продукції продовжував збільшуватися ще й з тієї причини, що рівень централізації та директивного управління економікою стрімко зростав у часи «пізнього застою». Додатково всі ці чинники набули ваги в ті три роки, коли СРСР після смерті Леоніда Брежнєва керували спочатку кедебіст Юрій Андропов, а потім – ідеолог Костянтин Черненко.

Фармацевтична галузь вважалася радянськими керівниками цивільним сектором економіки, отже, існувала в умовах утисків, а інвестувалася за залишковим принципом. Через валютні труднощі СРСР скоротив закупівлю

сучасного фармацевтичного обладнання, що почало поглиблювати технологічне відставання українських заводів.

Так, СРСР для військово-промислового комплексу використовував різноманітні схеми уникання санкційних обмежень. Але заради народного здоров'я ніхто не напружувався – Радянський Союз купував те, що йому не забороняли імпортувати.

Дефіцит валюти також призводив до складнощів з імпортуванням ефективних діючих речовин, а також інших високоякісних фармацевтичних інгредієнтів. І це погіршувало становище фармацевтичних підприємств.

Попри посилення централізованого контролю з боку Москви, керівники фармацевтичних підприємств, зокрема й Київського хіміко-фармацевтичного заводу, намагалися компенсувати економічні труднощі більш ак-

тивним використанням внутрішніх резервів. Але проблема полягала в тому, що такі можливості були вкрай обмежені через самі принципи керування радянською економікою.

У ЛЕЩАТАХ ДИРЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У 1980-ті роки в умовах директивно-планової економіки керівні органи в радянській Москві визначали, що саме має розробляти та виготовляти конкретний завод будь-де в СРСР: які продукти, препарати чи субстанції. За умов планової економіки завод самотужки не шукав ринки збуту – їх визначали у Москві. «Наше завдання було іншим: точно, чітко й дисципліновано виконувати



Урочисте засідання, присвячене 60-річчю заводу. На передньому плані – Філя Жебровська, тоді головна бухгалтерка підприємства, 1985 р.

затверджені виробничі програми. І ми старалися це робити, попри все», – згадує голова Наглядової ради компанії Фармак Філя Жебровська, яка приєдналася до управлінської команди Київського хіміко-фармацевтичного заводу ім. М. В. Ломоносова у 1980 році.

Варто зазначити: чимало ініціатив щодо виготовлення не тільки субстанцій, а й готових препаратів, йшло саме від співробітників цього підприємства, які бачили можливості та хотіли покращити фінансові показники заводу.

У ті часи все трималося на допитливих, кваліфікованих людях, на їхньому бажанні тримати завод на плаву принаймні шляхом «напівпартизанської», підприємницької по своїй суті ініціативи.

«Прагнення до високої якості було вже тоді закладене в культуру підприємства, я це бачила, коли прийшла на завод, – розповідає Філя Жебровська. – На той час завод був одним із лідерів галузі в колишньому СРСР. Проте, попри чудові результати та наявність експорту, підприємство не отримувало достатньо інвестицій для оновлення виробничого устаткування та подальшого розвитку».

Ось ця політика центру, який утримував низькі пріоритети щодо підприємств у республіках,

призводила до поступової деградації обладнання на них. На початку 80-х у заводу імені М. В. Ломоносова вже було багато простоїв через погіршення стану виробничого обладнання. Унаслідок цього у 1983–1984 роках київський завод був змушений зупинити виробництво левоміцетину – діючої речовини для антибіотиків, – хоча у 70-х роках це виробництво ставило рекорди за обсягами.

Згодом аналогічна доля спіткала і п'ятий цех заводу, де виробляли ефедрин – діючу



Монтаж схеми з виробництва тріомбрін кислоти (субстанції) для приготування РКП тріомбрастів 60 % та 76 %. Н. Дехтяр, М. Шматко та О. Ковальов, 1980 р.

речовину, що використовувалася у препаратах для лікування алергічних реакцій, бронхіальної астми, низького артеріального тиску тощо.

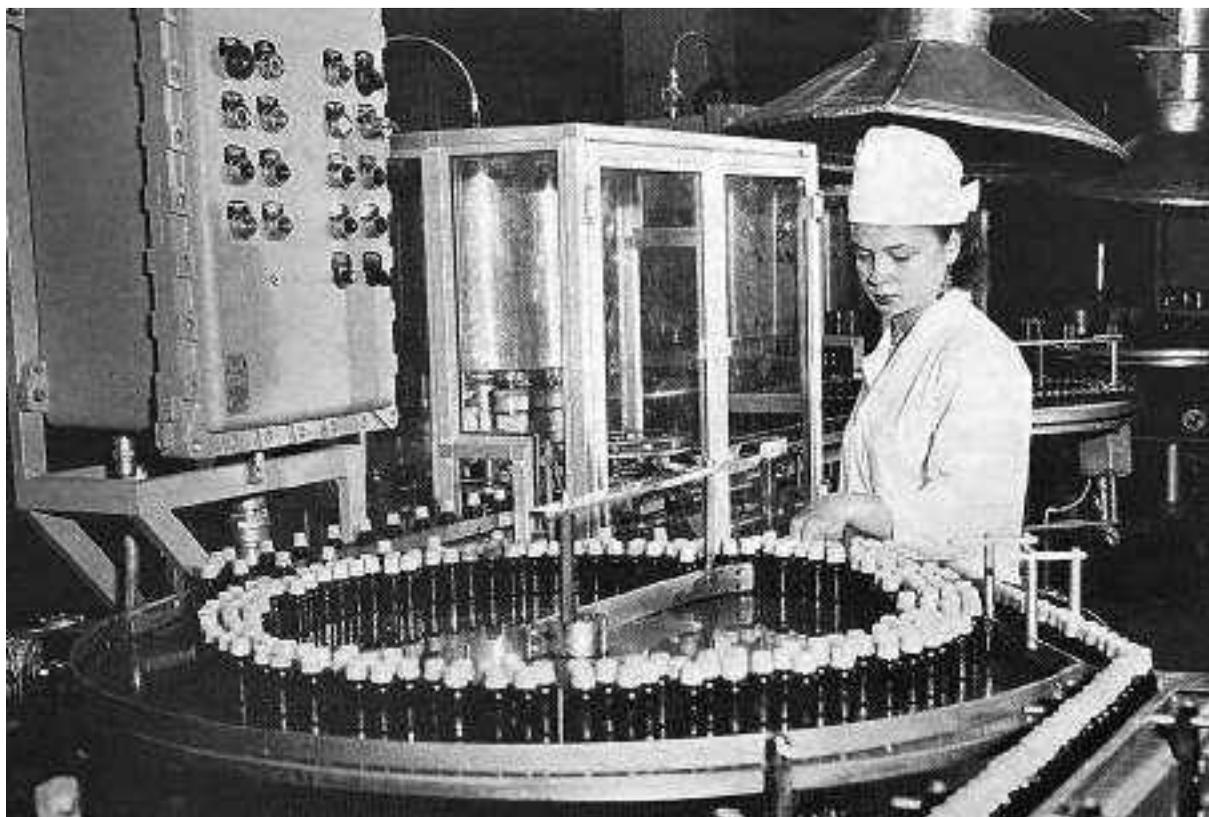
Окремою проблемою була потреба в інвестиціях для дотримання екологічних вимог. Виробничий майданчик вимагав нового та більш потужного очисного обладнання, а гроші на це не виділялися.

КУРС – НА ГОТОВІ ЛІКИ

Керівництво заводу імені М. В. Ломоносова намагалося навіть в умовах директивного управління економікою знаходити можливості для самоінвестування. У 1980-х на підприємстві

почали все частіше запускати виробництво готових лікарських форм. Адже через жорсткий контроль за ціноутворенням діючих речовин їхнє виробництво було низько прибутковим для заводу. «Наприклад, Корвалол випускали до 100 мільйонів флаконів на рік, оскільки підприємство було єдиним його виробником у СРСР. Саме виробництво готових лікарських засобів давало дохід», – згадує Філя Жебровська.

Курс на посилення позицій заводу імені М. В. Ломоносова щодо випуску готових лікарських форм розпочався ще раніше – з 60-х років, коли там запустили виробничу лінію Bosch. А вже у 80-х роках завдяки головному інженеру заводу Володимирі Жилєєву випуск готових ліків удалося перетворити на основний напрям розвитку підприємства.



Виробництво Корвалолу, 1980-ті роки.

У радянські часи доступ до нового обладнання був не єдиною проблемою – зокрема, можна було отримати ефективну імпорتنу виробничу лінію через централізовані канали постачання, але не мати можливості запросити представників постачальника для запуску обладнання. Тож Жилеєв відіграв суттєву роль у тому, щоб отримане заводом обладнання було не тільки змонтоване, а й працювало без простоїв, оскільки він добре розумів сучасну техніку й міг чудово налагоджувати роботу нових машин.

Звісно, це обладнання потрапляло на завод не просто так – керівники старанно доводили московським управлінцям, що підприємство варте дооснащення та розвитку виробництва готових ліків. Центральні галузеві органи управління в ті часи важко ухвалювали рішення про виділення виробничого обладнання, але потім прискіпливо спостерігали – чи не залишається воно нерозпакованим та невикористаним. А оскільки з цим у заводу імені М. В. Ломоносова проблем не було, час від часу підприємству все-таки вдавалося отримати лінії від провідних виробників: так на підприємстві з'явилася лінія від компанії Ströbel.

Сильна технологічна культура допомагала поступово переходити до виробництва все складніших продуктів. Завдяки модернізації виробничих потужностей та впровадженню нових технологій, у 80-х роках завод налагодив виробництво гідрокортизону – гормонального препарату.

На території заводу імені М. В. Ломоносова розпочали будівництво окремого приміщення для випуску рентгено-контрастних препаратів. Його будівництво вдалося завершити вже за часів незалежної України, оскільки друга половина 80-х була ланцюжком жорстких економічних шоків. Але на підприємстві все-таки продовжували випуск рентгено-контрастних препаратів для використання в лікарнях під час рентгено-діагностики. Цей напрям вдалося зберегти, навіть попри економічні проблеми, а препарат Тріомбрас, який тоді вироблявся, компанія Farmak випускає і дотепер: він виявився дуже вдалим продуктом.

Усе це відбувалося на тлі того, що у 1980-ті роки продовжувала посилюватися залежність охорони здоров'я республіки від імпорту. Популярність у соціальній політиці спотворював систему розповсюдження ліків: величезна кількість пільгових категорій пацієнтів отримували препарати зі знижкою до 80 %. Можливість отримати доступ до певних лікарських засобів, особливо імпортних, перетворилася на своєрідну ознаку престижу та належності до радянської еліти.

Міністерство охорони здоров'я УРСР намагалось «лікувати» безконтрольне застосування та призначення дефіцитних ліків шляхом створення спеціальних комісій та відстежування відпуску таких препаратів в аптечних закладах. Звісно, цей адміністративно-бюрократичний шлях не давав ефекту, тому криза на фармацевтичному ринку й далі поглиблювалася – якщо це утворення взагалі можна тоді було називати ринком.

ГОРБАЧОВСЬКА «ВІДЛИГА»

Ланцюжок геополітичних та економічних криз змусив радянське керівництво в середині 80-х вдатися до спроби розпочати модернізацію СРСР. У березні 1985 року до влади обрали



Перебудова Київського хіміко-фармацевтичного заводу ім. М. Ломоносова, 1990-ті роки.

непристойно юного на тлі трьох попередників нового генерального секретаря КПРС Михайла Горбачова – йому було лише 54 роки. Він отримав дуже важкий спадок. Зокрема, через падіння цін на нафту втрати державного бюджету СРСР у 1985 році становили приблизно 20 мільярдів доларів – це стало початком фінансової кризи.

Стрімко зростає дефіцит товарів, зокрема медикаментів. Зростає диспропорція в економіці, почалося падіння продуктивності праці.

Усі ці проблеми посилилися через глобальну катастрофу на Чорнобильській АЕС – ліквідація її наслідків потребувала колосальних

витрат. Вантаж проблем, що накопичувалися протягом останніх півтора десятиріччя, змусили Горбачова та його оточення оголосити про «перебудову» – тобто модернізацію зовнішньої та внутрішньої політики. У зовнішній політиці вони наважилися на згортання збройної експансії в Афганістані та інших країнах, а також на укладення договорів про суттєві скорочення наступальних стратегічних озброєнь.

Але ці рухи не могли дати швидкого економічного ефекту в умовах жажливо милітаризованої радянської економіки. Потрібно було радикально змінювати принципи управління. Тому Горбачов та його команда витягнули з архівів доробки Олексія Косигіна, щоб на їхній основі сформулювати та запровадити нову економічну політику. Звісно, у процесі наробили помилок. Достатньо згадати недолуге запровадження майже «сухого закону» зі

знищенням не тільки виноградників, а й доходів бюджету від акцизних зборів з алкоголю.

Радикальні підходи торкнулися й реформування господарської діяльності підприємств. По-перше, відбувся перехід до моделі повного господарського розрахунку та самоврядування на підприємствах, що вже існували. По-друге, почали з'являтися приватні та кооперативні підприємства. Але все це відбувалося на тлі залишків державного директивного управління економікою та централізованого неринкового ціноутворення. Тобто економіка в той час нагадувала ковдру, що була пошита з різномірних клаптиків, із кластерів, які мали навіть різні принципи оподаткування, ціноутворення та підзвітності.

Завод імені М. В. Ломоносова також перейшов на повний господарський розрахунок – новостворену раду правління підприємств очолив Іван Прибутченко, який був тоді директором заводу.

Як і більшість інших підприємств, Київський хіміко-фармацевтичний завод імені

М. В. Ломоносова опинився у вкрай складній ситуації. З одного боку, наприкінці 80-х років забезпечення ліками в УРСР все ще контролювали виключно державні фармацевтичні підприємства, якими керувало МОЗ УРСР, – концерни «Укрмедбіопром» та УО «Укрфармація». А з іншого боку – державні органи все менше несли відповідальність за постачання сировини, обладнання та матеріалів. Хоча й вимагали виконання своїх директив.

Це була насправді глибока системна криза – не тільки економічна, а й інституційна. Протягом останніх трьох років існування СРСР більшість успішних підприємств насправді виживали та працювали на запасах міцності та стійкості, що були накопичені раніше. Ті, в кого цих запасів було достатньо для проходження ринкової трансформації у 90-х, ті, хто мав на чолі сильні управлінські команди, а в підрозділах – сильний та технічно досвідчений персонал, вижили й стали успішними приватними компаніями.

Ольга Олексійчук

*радниця директора з якості компанії Farмак,
директорка з якості Farмак 2005–2022 роки,
заслужена працівниця фармацевції України*

«МИ ДІЯЛИ НА ВИПЕРЕДЖЕННЯ»

На момент приватизації хіміко-фармацевтичного заводу імені Михайла Ломоносова основним напрямом його діяльності було виробництво хімічних субстанцій. Водночас підприємство вже виготовляло й готові лікарські засоби – стерильні препарати в ампулах, засоби корвалольної групи та назальні краплі у флаконах. Загалом завод складався переважно з корпусів хімічного синтезу – багато-тоннажного хімічного виробництва. Саме в одному з таких цехів я й починала свою кар’єру на початку 80-х років – у виробництві рентгеноконтрастних субстанцій, а також таких препаратів, як Валідол, Діазолін, Нафтизин тощо.

Поворотним моментом для мене став 1995 рік, коли генеральною директоркою та головою правління колектив обрав Філю Іванівну Желтєвську. Було переглянуто стратегію розвитку підприємства та обрано новий курс – на виробництво конкурентоспроможної продукції відповідно до стандартів належної виробничої практики GMP.

На той час в Україні не було жодної фармацевтичної компанії, яка декларувала б такі амбітні цілі. Національний стандарт GMP ще не існував, тому ми орієнтувалися на європейські вимоги. Основне завдання, яке постало перед нашою командою, – переглянути наявні підходи до виробництва та контролю якості, сформувані нові процедури, підготувати персонал і документацію, а також розпочати впровадження нових європейських стандартів. Саме тоді вперше якість продукції стала основою всіх виробничих процесів.

ЖИТТЯ В УМОВАХ ПОСТІЙНОГО КОНТРОЛЮ

З 1968 року в Європі діяли добровільні правила GMP, які у 1989 році стали обов’язковими для всіх держав – членів ЄС. Ми розуміли: якщо





Філя Жебровська (у центрі) та Ольга Олексійчук (зліва) у дворі заводу, 1995 р.

прагнемо вийти на європейський ринок, треба дотримуватися цих стандартів. В Україні правила GMP були ухвалені на законодавчому рівні лише у 2001 році й мали рекомендаційний характер.

Проте впровадження фармацевтичної системи якості та відповідність вимогам EU GMP стало для нас стратегічним завданням. Ми діяли на випередження – і вже у 2000 році першу систему якості Farмак було впроваджено відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001 «Системи управління якістю», який на той час був офіційно затверджений в Україні.

У 2001 році Farмак запровадив нову версію стандарту ISO 9001:2000. Цей стандарт став логічним продовженням попереднього та зробив акцент на впровадження «процесного підходу» до розробки, реалізації та підвищення ефективності системи управління якістю.

Farмак реалізував цей проект за підтримки європейських експертів, ставши пере-

можцем конкурсу серед українських компаній. Завдяки впровадженню ISO 9001:2000 вимоги до якості були поширені на всю продукцію компанії: лікарські засоби, медичні вироби, дієтичні добавки тощо.

Окрім того, оскільки проект фінансувався урядом Німеччини, галузеві вимоги GMP були частково інтегровані до системи якості Farмак.

Ухвалення стандарту GMP на законодавчому рівні в Україні стало важливим підґрунтям для створення повноцінної фармацевтичної системи якості. У відповідь на ці регуляторні зміни система якості Farмак була переглянута й адаптована до вимог галузевого стандарту GMP. У 2003 році компанія отримала свій перший національний сертифікат GMP, а вже у 2005 році – європейський сертифікат EU GMP.

У наступні роки розвиток системи якості набрав стрімких обертів. Інспектування з боку національних та європейських регуляторів

стало системним процесом. Увесь колектив працював в умовах постійного внутрішнього контролю та зовнішніх перевірок.

За останні 5 років Farmak успішно пройшов майже 100 національних та іноземних інспектувань, зокрема компаніями-партнерами з Великої Британії, Швейцарії, Німеччини, Польщі, Словаччини, Чехії, Латвії, Литви, Ізраїлю та Грузії, що дало змогу компанії постачати свою продукцію в 60 країн світу.

СИСТЕМНІСТЬ ПОНАД УСЕ

Ми розглядаємо нашу систему якості як цілісну сукупність усіх функціональних напрямів діяльності, визначених у розділах GMP: управління якістю, персонал, приміщення та обладнання, документація, технологічний процес, контроль якості тощо. Вимоги до кожного з цих напрямів ґрунтуються на чітко визначеному комплексі процедур і заходів.

Стандарти GMP постійно еволюціонують. Упроваджуються нововведення, які роблять вимоги дедалі суворішими. Сьогодні наша система працює проактивно: ми не лише виконуємо чинні нормативи, а й завчасно готуємося до нових. Коли в Європейському Союзі анонсуються зміни до системи управління якістю, ми вже починаємо адаптацію – ще до їхнього офіційного впровадження.

Система якості Farmak спроектована та функціонує як єдиний злагоджений механізм. У разі збою в системі спрацьовують процедури управління відхиленнями та змінами, які передбачають коригувальні й запобіжні дії, оцінку ризиків. У ці процеси залучені не лише праців-



Farmak визнано лідером економіки 2018.

Ольга Олексійчук отримує нагороду, м.Київ, 2019 р.

ники служби якості, а й персонал виробничих цехів та інших підрозділів. Наші співробітники проходять відповідну підготовку та навчання, щоб знати, як діяти в різних ситуаціях.

Ці чинники формують виробничу культуру, в якій люди звикають працювати відповідно до встановлених внутрішніх процедур та можуть оперативно реагувати на будь-які відхилення. На перший погляд, це може здаватися простим, але підготувати фахівців такого рівня – завдання із зірочкою. Для нових співробітників розроблено комплексну програму адаптації, щоб вони приймали визначені компанією цінності та підходи, а також набували



Лабораторія контролю якості Farmak, м.Київ, 2023 р.

необхідних знань для якісної роботи на виробництві. Такий колектив знає досконало свою роботу, впевнено спілкується з усіма інспекторами – як національними, – так і іноземними, може управляти ризиками.

П'ЯТНАДЦЯТИРІЧНЕ СХОДЖЕННЯ

Упровадження та дотримання правил GMP потребує значних фінансових, людських та часових ресурсів, адже об'єднує вимоги до всіх

процесів, необхідних для виробництва, пакування та випуску лікарських засобів.

Зрозуміло, що за один день неможливо повністю переорієнтувати компанію на інші рейки, встановити абсолютно нові стандарти та правила. Тому всі реформи на Farmak відбувалися планово, усвідомлено та поступово. Нові виробництва створювалися за правилами GMP, реконструкція діючих проводилася згідно зі стратегією розвитку компанії.

Farmak активно брав участь у конкурсах, організованих європейськими партнерами для реалізації нових, амбітних проєктів. Одним із

таких проєктів після 1986 року стало виробництво препарату L-Тироксин – таблеток для лікування захворювань щитоподібної залози. Після Чорнобильської катастрофи цей препарат набув особливої важливості для України.

Проєкт реалізовувався на конкурсній основі серед провідних фармацевтичних компаній країни. Однією з ключових умов участі була готовність підприємства відповідати європейським стандартам якості. На мою думку, саме пріоритетне ставлення Farmak до якості продукції та процесів управління стало вирішальним чинником нашої перемоги в цьому конкурсі.

Так, у 1998 році Farmak запустив нове виробництво препарату L-Тироксин, яке стало першим для компанії, що отримало сертифікат GMP у 2003 році.

Сертифікація за європейським стандартом GMP відбувалася пріоритетно для продуктів, які були присутні на європейському ринку та планувалися для постачання. Першим за європейським стандартом GMP було інспектування з Латвії. За результатами перевірки Farmak отримав сертифікат EU GMP у 2005 році. Це означало, що ринок ЄС для наших продуктів було відкрито.

Надалі ми щороку завершували реконструкцію однієї або навіть кількох виробничих дільниць відповідно до вимог GMP. Протягом наступних п'яти років національні сертифікати GMP отримали виробництва крапель і спреїв у флаконах, фармасулінів, стерильних лікарських засобів в ампулах, а також твердих лікарських форм. До 2013 року Farmak підтвердив відповідність усіх виробництв готових лікарських засобів національним вимогам GMP.

Шлях абсолютного переходу на GMP тривав 15 років. За цей час Farmak створив стійку європейську фармацевтичну систему якості, збудував репутацію надійного партнера серед міжнародних компаній, органів контролю та споживачів.

СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО

Одним із поштовхів до формування нової виробничої культури Farmak стало партнерство з компанією Eli Lilly в середині 1990-х років, коли ми здійснили трансфер технологій виготовлення інсуліну. Це була надзвичайно складна технологія для того часу, і ми її освоювали саме в період впровадження системи якості.

Eli Lilly – це транснаціональна компанія зі штаб-квартирою у США, яка має внутрішні стандарти якості вищі, ніж регуляторні. Підходи до якості Eli Lilly розповсюджуються, зокрема, й на партнерів, з якими компанія має стратегічне партнерство у виробництві.

Eli Lilly спочатку передала Farmak технологію виробництва інсуліну у флаконах, а згодом компанія ухвалила рішення передати технологію виготовлення інсуліну в картриджах. На той час ми стали єдиною компанією у світі, якій Eli Lilly довірила це розроблення.

На мою думку, цей досвід передусім свідчить про високий рівень довіри до керівництва компанії, підготовки персоналу та технологічних можливостей Farmak. Ми багато чого навчилися в Eli Lilly та сповна скористалися можливістю сформуванню глибоке розуміння того, що таке GMP і система якості на високому міжнародному рівні.

ЯКІСТЬ У ПЕРІОД ВІЙНИ

Початок повномасштабного вторгнення став для компанії серйозним випробуванням і, по суті, тестом на стійкість. Склалася ситуація численних викликів, потрясінь і обмежень: дефіцит персоналу, постійні повітряні тривоги, обмеження енергопостачання,



Мікробіологічна лабораторія Farmak, м.Київ, 2023 р.

проблеми з логістикою та наслідки втрати складу в березні 2022 року – це лише деякі з найсуттєвіших труднощів, з якими довелося стикнутися. Але команда спрацювала бездоганно. Були враховані всі ризики впливу на роботу системи та якість продукції. Ці ризики були погоджені з партнерами та регуляторними органами. Нам довіряли, і ми продовжували працювати як для потреб України, так і закордоння.

Водночас подолання викликів було б неможливим без постійної підтримки з боку керівництва та лідера компанії. Це саме те, що завжди надихає й додає сил усій команді. Показовим є приклад Філі Жебровської, яка на початку повномасштабного вторгнення

повернулася в Україну задля тіснішої взаємодії з колективом та командою провідних керівників. Усі ключові рішення ухвалювалися за її участі. Сильне керівництво – це джерело стійкості та рушій подальшого розвитку компанії.

В ОСНОВІ СИСТЕМИ – ЛЮДИ

Надважливу роль у системі якості відіграє персонал: від керівництва компанії, яке ухвалює рішення щодо впровадження та розвитку системи, до безпосередніх виконавців на робочих місцях. У 1995 році

компанія Farmak мала невеликий відділ, який почав працювати над питаннями забезпечення якості, але згодом цей відділ виріс уже в цілий департамент.

Важливою складовою GMP є контроль якості. Саме тут генеруються дані щодо показників якості продуктів та процесів на всіх етапах виробничої діяльності, розробляються специфікації якості на всю сировину та продукти, виконується трансфер технологій, проводиться кваліфікація лабораторного обладнання. Співробітники департаменту контролю якості забезпечують функціонування належного контролю якості та GMP в контрольних лабораторіях, мають знання фармакопей світу та втілюють їхні вимоги у наші внутрішні стандарти.

Іншою важливою складовою GMP є наявність у компанії уповноважених осіб, які персонально відповідають за випуск продукції та внесені в ліцензію на виробництво лікарських засобів. За період розвитку системи якості нам вдалося створити «Інститут Уповноважених Осіб». Це група експертів, які персонально оцінюють відповідність кожної серії лікарського засобу нормативним вимогам, чинному законодавству, випускають продукт на ринок і несуть адміністративну та юридичну відповідальність перед компанією, споживачами та регуляторним органом.

На сьогодні служба з якості – це майже 300 висококваліфікованих спеціалістів, які постійно тримають руку на пульсі якості продукції компанії. Це найпотужніші фахівці, експерти з багатьох напрямів, пов'язаних із кваліфікацією, валідацією, сертифікацією продукції, процесів та систем якості.

СТАНДАРТИ – У МИСЛЕННІ

Farmak за 100 років своєї історії пройшов шлях надзвичайних трансформацій. Він перетворився з радянського заводу в європейську компанію. Амбітні плани Farmak продовжують вражати.

Я пишаюся визнанням Farmak на міжнародному рівні, нашими неймовірними результатами та кожним, з ким ми будували європейську систему якості протягом цих 30 років!

Маючи 30-річний досвід керування напрямами забезпечення та контролю якості в компанії, можу з упевненістю сказати, що ми досягли вершин європейських стандартів якості. Ці стандарти відображені не тільки в міцній та стабільній фармацевтичній системі якості Farmak, а й у способі мислення всього нашого колективу.

НОВА ДЕРЖАВА, НОВА КОМПАНІЯ



24 серпня 1991 року в історії України та української економіки було перегорнуто сторінку й розпочався новий відлік. Цього дня український парламент 346 голосами «за» ухвалив Акт проголошення незалежності України. А 8 грудня 1991 року офіційно припинив своє існування СРСР.

Розбудова незалежної України, створення нових державних інституцій, формування економічної інфраструктури – усе це було колосальним випробуванням для всіх. Остаточно й назавжди обрали ринкову економіку. Цей період був для підприємств насправді «ідеальним штормом»: набуття державності та зміна економічного устрою одночасно. Отже, підприємства мали працювати далі за новими правилами.

Загалом, 90-ті роки для Київського хіміко-фармацевтичного заводу ім. М. В. Ломоносова були роками не просто оновлення, а переродження. Трансформація складалася з чотирьох напрямів одночасно:

1. Перехід до роботи на ринкових засадах.
2. Перехід з державної власності у приватний сектор та створення акціонерного товариства.
3. Зміна стратегії – перенесення центру ваги на виробництво готових лікарських форм.
4. Упровадження принципово іншої системи управління якістю та безпекою продукції.

Кожний з цих напрямів можна вважати інституційним землетрусом. А пережити їх усі разом – ознака неабиякої стійкості підприємства.

Звісно, не один Київський хіміко-фармацевтичний завод імені М. В. Ломоносова пройшов такий шлях, або схожий – з огляду на галузеву специфіку. Комуś було простіше, комуś – складніше. Певні додаткові переваги мали підприємства, які були приватизовані міжнародними компаніями – туди разом з інвестиціями прийшов багаторічний досвід і навіть іноді готові портфоліо



клієнтів. Непогано зі старту почувалися експортноорієнтовані сировинні підприємства: вони відразу отримували потужний грошовий потік у валюті, й потрібно було докласти зусиль, щоб розгубити такі надбання.

Підприємствам, які виробляли наукоємну продукцію переважно для внутрішнього споживання, а саме до такої категорії належав завод імені М. В. Ломоносова, було найскладніше. Вони мали конкурувати на українському ринку, який щойно відкрився для міжнародних гравців. Вони мали змагатися з конкурентами приблизно так, як змагався б на рингу боксер-легковаговик із боксером-суперваговиком. Вони мали відстояти своє місце на цьому ринку.

Досвід таких підприємств, як компанія Farmak, має колосальну цінність – він містить надпотужну адаптивність, значний апетит до ризиків та вміння використати найменшу можливість максимально ефективно.

Мітинги за незалежність України, м. Київ, 1991 р.



Центральна прохідна АТ «Фармак». У 90-ті підприємство отримало нове обличчя.

КОЛИ ТУРБУЛЕНТНІСТЬ НА МАКСИМУМІ, ПОТРІБНІ КРУТІ РІШЕННЯ

Перші реформи, яких зазнало підприємство, стосувалися форми власності та управління. У 1991 році найстаріший вітчизняний хіміко-фармацевтичний завод України був перетворений на акціонерне товариство – у цьому він був піонером у фармацевтичній галузі. У нове життя він увійшов під новою назвою – відкрите акціонерне товариство «Фармак» (ВАТ «Фармак»).

Це відбулося завдяки реформам, які здійснювалися протягом останніх кількох років існування СРСР. Об'єднати всі фармацевтичні підприємства України в НПО «Укрмедбі-

опром», яке фактично виконувало функції міністерства медичної промисловості напередодні розпаду СРСР, вдалося Валерію Печаєву. Саме у розпал горбачовських реформ, у 1988 році, Печаєв очолив НПО «Укрмедбіпром», яке згодом було переформатовано на державний концерн «Укрмедбіпром». У 1991 році, після отримання Україною незалежності, концерн перейменовано в Держкоммедбіпром України. Печаєв продовжив його очолювати.

Валерій Печаєв у ті роки ініціював та очолив проведення економічної реформи

хіміко-фармацевтичних підприємств, яка дала можливість забезпечити високі темпи зростання виробництва хіміко-фармацевтичної промисловості України. Саме наприкінці 80-х років зусиллями НПО «Укрмедбіопрот» в Україні було створено програму розвитку виробництва готових лікарських засобів, разом з Академією наук України розроблена програма ресинтезу діючих речовин.

У 1991–1992 роках, за ініціативою Держкоммедбіопроту України, 61 з 68 фармацевтичних підприємств було передано в оренду трудовим колективам з їх викупом у майбутньому. У підсумку майже всю фармацевтичну промисловість України було приватизовано, що відкрило галузі можливість однією з перших перейти до ринкової економіки.

Проте це був період максимальної турбулентності, насамперед – в економіці. Кульмінацією стало 10 січня 1992 року, коли був введений в обіг купонокарбованець. Ця грошова одиниця замінила радянські рублі й на чотири з половиною роки стала тимчасовою валютою України. Створення власної фінансової системи в Україні супроводжувалося безпрецедентними труднощами. У РФ залишилися центральні структури Держбанку СРСР та головні офіси державних банків – «Промбанку», «Ощадбанку» та «Зовнішторгбанку». В Україні довелося створювати Національний банк України майже з нуля – на основі управління Держбанку СРСР в УРСР. Почали створюватися комерційні банки. Найперші з них були створені на базі республіканських контор колишніх радянських державних банків.

Україна практично не мала валютних резервів, а ще потрібно було з нуля починати створення мережі кореспондентських зв'язків з іноземними банками для того, щоб мати змогу проводити валютні розрахунки.

В останні роки правління Михайла Горбачова у СРСР, зокрема і в Україні, почалися ринкові перетворення, але, на жаль, цей процес відбувався



Купонокарбованець – перша тимчасова валюта України після розпаду СРСР, що використовувалася у 1992–1996 рр. до впровадження гривні.



Національний банк України, 1992 р. Тут майже з нуля створювалась нова грошова система незалежної України.

більш ніж хаотично. Відмова від директивного управління та централізованого ціноутворення не були синхронізовані з процесом перетворень та створенням ринкової інфраструктури. Це призвело до руйнації старих господарських зв'язків, а нові механізми ще не були створені.

Перші роки незалежності України з цих причин минали в умовах глибокої фінансово-економічної кризи. Українці пережили гіперінфляцію, через яку номінали банкнот зростали до мільйонів карбованців. Глибока платіжна криза, інфляція, розбалансованість

фінансово-кредитних відносин, різке падіння як виробництва, так і споживання, широке розповсюдження бартерних товарних відносин, зубожіння населення – так можна було характеризувати 1992–1993 роки.

Саме цей момент був шоком для підприємств, які не можна було віднести до експортноорієнтованих або до виробників товарів широкого вжитку. Експортери могли «проскочити між крапельками» завдяки валютній виручці та високій ринковій вартості іноземної валюти щодо купонокарбованця. Виробники товарів широкого вжитку могли втримати економічну стійкість унаслідок збуту цих товарів на вільному ринку й частково – бартеру.

Підприємства, в яких значну частину виробничої програми становила продукція, яка мала постачатися іншим промисловим виробникам, жорстко потерпали від неплатежів з боку підприємств-покупців та від стрімкого вимивання обігових коштів через гіперінфляцію. Окремою суттєвою проблемою були зупинки виробництва на колишніх радянських, а тепер – закордонних підприємствах-партнерах, або їхня відмова від закупівлі промислової продукції від українських постачальників через утворення митних кордонів та проблеми з валютними розрахунками. З цих причин Фармак опинився перед загрозою припинення існування.

Підприємство, яке зовсім нещодавно забезпечувало сировиною заводи чи не по всій території СРСР, тепер в одну мить втратило ринки збуту. Випуск хімічних інгредієнтів за застарілими технологіями супроводжувався значними витратами, тож собівартість була надто високою. Екологічні вимоги ставали все жорсткішими, бо в СРСР на це дивилися кризь пальці, але далі нехтувати здоров'ям містян уже було неможливо. Це змусило ВАТ «Фармак» закрити низку виробничих майданчиків. Партнери в Україні та інших республіках колишнього СРСР почали переходити на дешевші субстанції з азійських країн.

Сукупність несприятливих чинників призвела до нерентабельності, втрати замовлень та загрози розвалу. Здавалося, вийти із замкненого кола неможливо. Щоб подолати кризу, керівництву заводу довелося ризикувати: за спільним рішенням демонтували виробництво деяких хімічних субстанцій, а вектор розвитку спрямували на випуск готових лікарських засобів.

Так, підприємство в радянські часи було орієнтоване на випуск активних фармацевтичних інгредієнтів, але вже з 60-х років було присутнє і на ринку готових ліків, тож певний досвід їхнього виробництва команда мала. Проте це був певний досвід у не надто широкому сегменті. А вихід на ринок готових лікарських форм потребував опанування випуску значно ширшого переліку препаратів. Звісно, неможливо було це зробити миттєво. А ще для такої трансформації були потрібні ресурси, яких підприємство у першій половині 90-х просто не мало. Натомість керівництво заводу щомісяця вирішувало два питання: де взяти гроші на виплату зарплатні персоналу та сировину для роботи в наступні кілька тижнів.

Через жорсткі фінансові проблеми час від часу завод зупинявся, його менеджери накопичували виручку від продажу попередньо напрацьованих запасів готових ліків, після чого оплачували закупівлю сировини й виплачували зарплатню персоналу. Такий рваний режим роботи не був здоривим з фінансово-економічного боку, оскільки

вимагав додаткових витрат на запуски та зупинки технологічних ліній. Потроху підприємство сповзало у фінансову прірву.

Але водночас ситуація в економіці України почала поступово налагоджуватися. Наприкінці серпня 1996 року була оголошена грошова реформа завдяки тому, що країна почала з кінця 1994 року співпрацювати з Міжнародним валютним фондом і суттєво пригальмувала інфляцію. Більш стійко почала працювати банківська система, стабілізувалися кредитування та валютний ринок.

Тобто для компанії Farмак з'явилося вікно можливостей на тлі власної кризи. Наскільки криза була глибокою, свідчить той факт, що робітники навіть вдавалися до протестів через несвоєчасну виплату зарплатні. Це призвело до того, що трудовий колектив висунув вимоги змінити менеджмент підприємства.

НОВИЙ ЛІДЕР ТА ЗМІНА НАПРЯМУ

Через кризу 1995 року на ВАТ «Фармак» відбулися дві події, що відіграли визначальну роль у зміні парадигми роботи підприємства та в його подальшій долі. Спочатку генеральною директоркою та головою правління акціонери обрали Філю Жебровську. А вона, зі свого боку, ухвалила кардинальне, жорстке рішення – переорієнтувати підприємство на виробництво готових лікарських форм.

Тут варто подивитися на те, звідки у Філі Жебровської з'явилися знання та воля для ухвален-



Філя Жебровська, на той час генеральна директорка Farмак, Юрій Сніженко, голова Державного комітету України з медичної та мікробіологічної промисловості та Григорій Романюк, Голова Подільської РДА. Зустріч присвячена відкриттю виробництва з виготовлення ліків від захворювань щитоподібної залози, 1990-ті роки.

ня такого рішення. Її запросили на підприємство у 1980 році на посаду головної бухгалтерки. Вона прийшла з геть іншої галузі – на той час працювала головною бухгалтеркою Київ-Петрівської філії Київ-Дніпровського міжгалузевого підприємства промислового залізничного транспорту. Але вона мала чітке розуміння принципів побудови фінансів підприємства та обліку. Допомогли їй в цьому глибокі теоретичні знання, оскільки Філя Жебровська закінчила Київський інститут народного господарства, а також – досвід практичної роботи.

Проте, крім розуміння бухгалтерської справи, – принаймні з цим у більшості профільних фахівців у СРСР усе було гаразд – Філя Жебровська мала схильність до того, щоб діяти, як зараз заведено казати, як CFO – фінансова директорка. Це потребувало вміння бачити за цифрами бухгалтерської звітності те, що зараз називається управлінською звітністю. Тобто бачити реальні проблеми та резерви у підприємства.

Згодом вона захистила кандидатську дисертацію з економіки та отримала посаду фінансової директорки. З цієї причини Філя Жебровська

увійшла в коло вищих керівників заводу, була дуже добре обізнана щодо його проблем. Саме Філя Жебровська докладала великих зусиль, щоб ВАТ «Фармак» був фінансово стійким навіть в екстремально важкі часи кінця 80-х – початку 90-х років. І тому вона користувалась авторитетом не тільки у найближчих колег, а й у широкого кола співробітників.

Тож не варто дивуватися, що за Філю Жебровську віддали свої голоси майже 70 % з 2 тисяч акціонерів – співробітників заводу.

Проте Філя Жебровська отримала цим рішенням співробітників та найближчих колег не приз, а колосальний виклик. Вона мусила надзвичайно швидко ухвалити оптимальні рішення та знайти ресурси для їхнього втілення. Нова лідерка компанії мала на той момент дві сильні переваги над найближчими колегами. Звісно, і члени команди мали глибокі знання власного виробництва та підприємства. Але, по-перше, Філя Жебровська пройшла відмінний курс навчання за кордоном, тому була абсолютно адаптована до розуміння ринкового середовища та інструментів управління в таких умовах. По-друге, вона бачила підприємство не тільки як сукупність виробничих потужностей та можливостей, а як суб'єкта ринку.

Farmak щасливо оминув пастку, в яку потрапляли тоді дуже багато підприємств, що намагалися шукати на ринку місце для свого профілю діяльності замість того, щоб пристосувати його до потреб ринку. Зараз, тридцять років по тому, такий підхід виглядає просто аксіоматичним. Але не тоді, коли серед керівників ще радянських підприємств домінував настрій, що рішення мають ухвалюватися від наявних виробничих потужностей, а не від наявних ринкових можливостей.

«Ми аналізували роботу підприємства й подумали, що в компанії Farmak немає виробництва таблеток. Але є субстанція для виробництва Валідолу. Наші фахівці знайшли вживане обладнання на інших підприємствах, певне устаткування замовили додатково – і



Виробництво Нафтизину. Лінія пакування флаконів у пачки, 1990-ні роки. Це один з багаторічних хітів продуктового портфеля компанії Farmak.

ми запустили виробництво таблеток. Це було наприкінці 1996 року. Одразу стало набагато легше. Саме тоді компанія знайшла надійних партнерів у Латвії й почала постачати туди Корвалол, Валідол і Нафтизин. Згодом точно так само вийшли й на ринок Болгарії», – розповідає Філя Жебровська.

Зрештою, визначений Філею Жебровською курс розвитку – перехід на виготовлення готових лікарських форм – дав змогу побудувати на території України сучасне підприємство, що відіграло важливу роль у подальшому становленні української фармації в цілому.

Але це не було легким шляхом, оскільки потребувало від підприємства пошуку ресурсів для переоснащення на тлі відсутності доступних банківських кредитів та обмежених на той час можливостей продуктового портфеля.

У сучасних підручниках із менеджменту такий крок називають «півот», тобто поворот до нового напрямку. Рішення було абсолютно прораховане та спиралося на нові реалії фармацевтичного ринку. Виробництво ліків в Україні та в інших колишніх республіках СРСР майже повністю зупинилося. Але з'явилася можливість купувати ліки за валюту.

Європейські та індійські компанії, що з'явилися на українському ринку, потрапили у вакуум – в умови дефіциту не тільки сучасних, а й елементарних ліків. За інших обставин це призвело б до того, що іноземні компанії повністю захопили б ринок і не дали можливості місцевим виробникам перезапуститися.

Звісно, ще існував такий шлях, як купівля українських підприємств міжнародними корпораціями. Так само, як це відбулося, наприклад, у пивоварінні, тютюновій і частково кондитерській галузі. Але міжнародні корпорації не наважилися на такий крок. Найімовірніше, вони відмовилися від викупу українських фармацевтичних підприємств через те, що місцевий ринок був не надто містким, тож потенційні дочірні виробництва не могли через чинники масштабу досягнути високих показників, а отже, повертати інвестиції.

Розв'язати цю проблему можна було б завдяки експорту, як це робили, наприклад, тютюнові фабрики. Але стан фармацевтичних підприємств в Україні був надто далеким від жорстких вимог, які існували щодо постачальників ліків у країнах із суворою регуляцією. В Україні на той час у виробників ще не було готовності до подібних вимог щодо якості та безпеки лікарських препаратів. Інакше кажучи, міжнародні фармацевтичні групи вирішили, що український ринок не здатний «прогодувати» місцевого виробника ліків. А інвестувати в місцевий завод стільки, щоб він став здатним експортувати, вони не вважали фінансово виправданою ідеєю.

І ЯК ЦЕ ВСЕ ПРОДАВАТИ?

Міжнародні корпорації залишилися відданими ідеї суцільного імпорту лікарських засобів в Україну, але тут їх спіткали такі перепони, як вкрай низька купівельна спроможність у більшості населення. На той час пара сотень



Асистентська кімната, аптека № 271, 1990-ті роки.

доларів вважалася більш ніж пристойною зарплатнею навіть у столиці. Також імпорт фармацевтичних засобів у першій половині 1990-х років був ускладнений слабкістю системи аптечної дистрибуції.

Водночас міжнародні фармацевтичні компанії прийшли в Україну з готовністю вкладати кошти в маркетинг, а також із відпрацьованими методиками захоплення ринку. Їхні команди мали на руках детально пропрацьовані брендбуки та скрипти для спілкування з аптечними мережами та лікарями. Тож їхні представництва в середині 90-х виглядали на тлі українських фармацевтичних підприємств так впевнено й агресивно стосовно маркетингу, що здавалося: у місцевих виробників немає шансів. Але щось пішло не так, як очіувалось.

На початку 1990-х аптечна мережа перебувала в державній власності, підпорядковуючись Головному аптечному управлінню України (ГАПУ) та обласним виробничим об'єднанням «Фармація». Аптечна система до того розглядалась як своєрідна соціальна галузь, отже, орієнтувалася не на отримання прибутку, а на існування завдяки державним дотаціям.

Кризовий стан у постачанні медикаментів, високі ціни на імпортні ліки, проблеми з платіжною дисципліною – усе це не давало можливості адаптуватися до ринкових умов. І відбувалося на тлі роздержавлення частини аптечних закладів, а цей процес не був простим, та ще й часто призводив до перепрофілювання аптек після приватизації.

Дуже складно трансформувалася на початку 90-х сфера дистрибуції. Так, на ринку з'явилися імпортери, які займалися постачанням продукції міжнародних корпорацій; відкривалися представництва іноземних компаній. Але все це відбувалося на тлі того, що швидко деградувала започаткована в радянські часи система аптечних баз. Зокрема, у 1995 році припинила існування державна вертикаль управління аптечним сегментом. Вона складалася з науково-виробничого об'єднання «Укрфармація» та обласних аптечних управлінь «Фармація».

Це була справжня криза, оскільки обіг ліків – більш ніж специфічна сфера. Адже він завжди супроводжується певними державними регуляціями та має враховувати інтереси широкого кола стейкхолдерів: від окремих приватних споживачів до великих клінік. На той час було добре помітно суттєве погіршення стану забезпечення населення лікарськими засобами. Але загалом, у середині 90-х років фактично завершилися модернізація та відновлення державних інституцій – вони пройшли еволюцію від радянського політичного устрою до демократії. Водночас по-

ліпшувався стан державних фінансів. Тож почала формуватися державна політика у сфері забезпечення ліками.

Завдяки цьому Держкоммедбіопром – профільна державна установа – почав упроваджувати державну політику скорочення залежності від імпорту. Значну роль відіграв у цьому Юрій Спіженко, який став на чолі Держкоммедбіопрому у 1995 році. Координація діяльності вітчизняних фармацевтичних компаній Держкоммедбіопромом та їхні колосальні зусилля зумовили доволі швидке усунення гострого дефіциту лікарських засобів, зокрема через зниження залежності від імпорту. Наприклад, уже у 1996 році українські виробники випустили 107 нових препаратів, а у 1997 році – ще 70.

Farmak, а також низка інших компаній, продемонстрували дива адаптивності та стійкості. Вони використали ті найменші можливості, які мали, але це було дійсно фантастично складним завданням. Зокрема, Farmak вдався до кардинальної зміни виробничої програми – це рішення Філі Жебровської не тільки врятувало підприємство, а й заклало фундамент його бурхливого розвитку на наступні тридцять років.

ПІВОТ ВІДБУВСЯ

«У 1997 році ми дійшли висновку, що нам потрібно будувати велике виробництво з випуску ліків у таблетках. Заради цього нам навіть довелося використати площі великого цеху з випуску субстанції рентгеноконтрастних препаратів, який був побудований ще за часів Радянського Союзу», – розповідає Філя Жебровська.

Вона також згадує, що заради того, щоб отримати обладнання для масштабного виробництва таблеток, компанія вдавалася до вельми нестандартних кроків.

«Ми змогли отримати (фактично виміняти на свою готову продукцію) обладнання у заводу «Дніпрофарм», куди його поставила

компанія Boehringer Ingelheim. І, хоча це й була вживана виробнича лінія, для нас на той час це був зовсім інший рівень технології», – каже Філя Жебровська. До речі, цю лінію Farmak запустив у тому ж 1997 році.

Насправді друга половина 90-х була періодом, коли підприємство шаленими темпами трансформувалося та запускало все нові й нові виробничі лінії. Цей процес нагадував спробу розпалити велике вогнище з невеличкого пучка гілочок на галявині сирого лісу: щойно починав жевріти вогник, туди додавали все товстіші гілки, вогонь поступово посилювався й охоплював нові порції сирої деревини. І так, поки вогнище не ставало самодостатнім та здатним охопити все, що б туди не поклали.

Успішна робота перших нових виробничих ліній давала підприємству грошовий потік, завдяки якому можна було запускати процес самоінвестування. Проте це було б неможливо без сильної інженерної команди, яка в компанії Farmak на той час уже працювала й була здатна опанувати нові технологічні лінії та підтримувати на високому технічному рівні обладнання, яке вже працювало.

Цю команду очолював технічний директор Володимир Жилеев – саме він був відповідальним за оновлення виробничих потужностей. Володимир Жилеев був кваліфікованим інженером із багаторічним досвідом, працював на заводі з



Виробництво лікарських засобів у поліетиленових флаконах, 1990-ті роки. Це обладнання дало змогу різко посилити ринкові позиції компанії та суттєво покращити умови праці для персоналу.

60-х років. Він, тоді ще зовсім молодий, але неймовірно здібний інженер, здійснював у 60-ті перше технічне переоснащення підприємства. До того ж його вирізняли фантастична винахідливість і досконалі знання щодо обладнання.



Лінія маркування лікарських засобів у поліетиленових флаконах, 1990-ті роки

ВАТ «Фармак» у другій половині 90-х придбав та налагодив роботу першої лінії з випуску крапель за технологією «Боттлпак», що дало змогу замінити незручну скляну тару на компактну та технологічну поліетиленову упаковку. Нагадаймо, що до того скляні флакони доводилося вручну закупорювати гумовою пробкою та алюмінієвим ковпачком. До речі, лінія «Боттлпак», яка переїхала в українську

столицю після експлуатації на одному з німецьких заводів, працює і дотепер.

Автоматизація технологічних процесів не лише суттєво економила ресурси, а й сприяла підвищенню рівня безпеки, надійності та гігієнності ліків. І дуже важливо, що перехід на більш сучасні технології сприяв суттєвому поліпшенню умов праці. Фармак стрімко позбувався радянської спадщини з її важкими та нездоровими умовами роботи.

Дебютним препаратом, виготовленим на лінії «Боттлпак», став Нафтизин. Оновлена форма випуску лікарського засобу сприяла покращенню ринкових позицій компанії – такі ліки купували охочіше, вони приносили більше прибутку. Тож незабаром на цій технологічній лінії почали виробляти Фармазолін, Фармадекс, Тауфон та Пілокарпін.

Лінія з виробництва препаратів у поліетиленових флаконах, дільниця з виготовлення паст і мазей (1997 рік), дільниця з випуску драже, таблеток і капсул, а також таблетованого L-Тироксину (1998 рік), лінія з маркування та пакування ампул (1998 рік) – легко перелічити зараз, але

неможливо досягти ті зусилля, яких ці досягнення вартували.

Перший рік трансформації компанії приніс разючий результат: у 1996 році обсяги виробництва зросли на 157,7% порівняно з попереднім роком. А кількість позицій в продуктовому портфелі Фармак за період 1995–1999 років зроста втричі.

Звідки ж бралися вмотивованість, готовність підтримувати одне одного, спроможність бачити резерви, які допомагали суттєво економити ресурси, час та гроші? Це було закладене в ДНК компанії попередніми 70 роками розвитку. Стійкість, максимальна цілеспрямованість на досягнення результату – ці риси корпоративної культури виховувалися, на жаль, у жахливих умовах 30–80 років: сталінська індустріалізація, війна, позаекономічний державний примус, ідеологічні виверти радянського режиму. Це мало б під корінь знищити творчість, відданість науці та інженерній справі, особисте лідерство. Але, на щастя, не знищило. Ці якості існували та зростали всупереч ідеологічному середовищу та репресіям. Незалежність України дала змогу відкрити для них свободу реалізації.

Запуск нових, більш сучасних технологічних ліній, створив можливість покращити якість та посилити безпечність ліків. Тож Farmak зосередився на тому, щоб нові виробничі одиниці відповідали суворим міжнародним вимогам – стандартам Належної виробничої практики (Good Manufacturing Practice – GMP).

Це абсолютно відповідало багаторічному прагненню підприємства тримати високий рівень якості та безпеки продукції ще за радянських часів. А тепер, після відкриття українського фармацевтичного ринку, припливу різноманітних імпортованих препаратів, упровадження високих галузевих стандартів було для компанії Farmak передумовою конкурентоздатності та подальшого існування.

СХОДИНКИ ДО ЯКОСТІ

Farmak відійшов від краю кризи, почав швидко перетворюватися в перспективного гравця фармацевтичного ринку. Розширювався продуктивний портфель: вдалося налагодити випуск дефіцитних ліків для офтальмології,



Виробництво лікарських засобів у формі мазей, 1990-ті роки.



Дільниця фасування мазей. У 90-ті роки компанія Farmak стрімко розширювала продуктовий портфель.

виробництво препаратів не тільки у формі пігулок та крапель, а ще й мазей. Для цього підприємство використовувало не лише субстанції власного виробництва, а й ті, що закуповувалися на інших підприємствах.

Компанія Farmak мала сильний апетит до інновацій – через це розбудовувалася активна й плідна співпраця з науковою елітою країни. Наприклад, до процесу встановлення нового обладнання для виготовлення лікарських засобів у формі мазей, гелів та паст залучалися науковці Інституту технічної теплофізики НАН України.

Завдяки використанню результатів фундаментальних наукових досліджень вдалося сконструювати систему, яка дала змогу виробляти мазі, креми, пасти та гелі за оригінальною технологією. Це відкрило шлях до створення дуже популярного фітопрепарату Нефрол, який активно використовується для лікування інфекційних захворювань сечовидільної системи.

Саме в цей час, коли Farmak стрімко переоснащувався, відбувся дійсно якісний стрибок. Цьому сприяло тісне спілкування з європей-

ськими колегами та видатними вітчизняними науковцями. Команда підприємства почала робити переоснащення згідно з сучасними європейськими стандартами та підходами. До цього спонукали дві обставини: компанія намагалася створювати максимально конкурентоздатне на зовнішніх ринках виробництво, в Україні розпочалася адаптація національної нормативної бази до вимог, які діяли в ЄС та інших розвинених країнах.

«У другій половині 90-х років ми отримували суттєву підтримку від ЄС щодо адаптації українського законодавства до європейського. Наприклад, допомога Німеччини полягала в

тому, що вони сприяли впровадженню в Україні стандартів ISO – міжнародних стандартів, що розроблені організацією International Organization for Standardization, яка встановлює єдині правила, вимоги та рекомендації для продукції, послуг, процесів і систем управління в усьому світі, – розповідає Філя Жебровська. – Саме для нашої компанії запровадження ISO не розв'язувало всіх проблем, але ми з нашим директором з якості вирішили, що маємо пройти цей шлях».

І саме це суттєво відрізняло Farmak від багатьох інших українських підприємств, які тоді були зосереджені на тактичних завданнях – як втриматися та вижити в перехідний період. «Ми прагнули здобути нові знання та сучасні підходи до управління якістю», – пояснює керівниця компанії в ті часи, а зараз – голова Наглядової ради Філя Жебровська. Вона згадує, що тоді Farmak формально не відповідав критеріям участі в тій європейській програмі, яка передбачала сприяння запровадженню стандартів ISO в Україні, оскільки проект був

орієнтований переважно на малий і середній бізнес, тоді як компанія вже входила до категорії великих підприємств.

Утім, через невелику кількість охочих долучитися до ініціативи, компанії Farmak вдалося стати її учасником. Провайдером із впровадження стандартів серії ISO 9000 (управління якістю) виступала Українська асоціація якості. «Ми долучилися до ініціативи за умови, що отримуємо також підтримку в упровадженні системи GMP, зокрема у вигляді окремого консультанта. Зрештою, до нас було делеговано німецького експерта, який надавав фахову допомогу в упровадженні ISO з інтеграцією елементів GMP, – розповідає Філя Жебровська. – Таким чином тоді ми здійснили своєрідну революцію, яка змінила мислення наших людей. Для нас це було колосальним навантаженням, оскільки всі ці зміни відбувалися на тлі діючого виробництва, вимог із виконання виробничих планів».

Це дійсно було жорстке випробування на міцність: працівникам ВАТ «Фармак» довелося першим у країні торувати шлях до впровадження тих правил гри, якими керувалася в розвинених країнах Big Pharma: і в частині виконання технологічних вимог, і в орієнтації на доказову медицину.

Поворот компанії Farmak у бік запровадження GMP був справді дуже важливим не тільки для неї самої, а й для фармацевтичної галузі загалом. Адже в Україні з'явився наочний приклад того, що трансформація галузі не тільки бажана – це в уряді та парламенті розуміли, – а ще й можлива в доволі стислі терміни.

Без перебільшення – знаковою подією того часу була розробка Закону України № 123 «Про лікарські засоби» від 4 квітня 1996 року та його ухвалення Верховною Радою. Документ регламентував сферу обігу лікарських засобів на всіх етапах: створення, виробництво, реєстрація, контроль якості, реалізація тощо.

У 1999 році розпочало роботу Національне агентство лікарських засобів та виробів медичного призначення – регуляторний орган у фармацевтичній галузі. Відтоді процес гармонізації системи державного контролю за якістю та безпекою лікарських засобів відповідно до міжнародних стандартів почав рухатися ще активніше. А європейські стандарти якості та належні практики (Good Practices, або GxP) стали вважатися єдиною можливою офіційною «мовою», яку мали опанувати всі передові фармацевтичні підприємства.

Це був певною мірою кризовий момент. Навіть існувало стихійне лобі, яке намагалося принаймні пригальмувати переведення в Україні належних практик у статус жорстких регуляторних вимог. Таку активність тоді можна було пояснити бажанням власників деяких підприємств наостанок якомога довше отримувати прибутки, але не інвестувати належним чином в якість та безпеку ліків.

Однак, до честі лідерів вітчизняного фармацевтичного ринку, варто зазначити: вони зробили ставку на впровадження новітніх технологій і стандартів. Далеко не всі українські фармацевтичні компанії наважилися вкласти зусиллями та фінансово в таку трансформацію, проте ті, хто інвестував у це, зараз є лідерами ринку. І торував цю дорогу саме Farmak.

ВАТ «Фармак» першим з українських підприємств почало дотримуватися концепції розвитку, яка базувалася на трьох точках опори: активне оновлення обладнання, надзвичайно суворі вимоги до якості та впровадження у практику сучасних наукових досягнень.

ІННОВАЦІЇ – ЯК ВАЖІЛЬ

Така наукоємна галузь, як фармацевтична, спиралася на наукові дослідження навіть у «перехідний час» – початок 90-х. Уже з 1992 року дослідження намагалися поновити в межах численних державних дослідницьких програм під егідою Національної академії наук України (НАН України), Академії медичних наук України (АМН України) та Міністерства охорони здоров'я України.

Зокрема, у першій половині 1990-х років в Україні було виконано понад 500 науково-дослідних робіт у сфері фармації та фармакології, які передбачали створення понад 400 вітчизняних лікарських засобів. На жаль, через технологічні та організаційні проблеми лише близько 10 % запланованих до виробництва лікарських засобів вдалося довести до реального виходу на ринок.

Проте було чимало успішних кейсів. Учені Інституту фармакології та токсикології АМН України та Інституту органічної хімії НАН України розробили препарат Амизон, відомий вираженими протівірусним, протизапальним та знеболювальним ефектами. Промисловий спосіб виробництва цього засобу було налагоджено ВАТ «Фармак». Саме завдяки цій синергії препарат успішно подолав шлях від пробірки до реальної клінічної практики.

Значним поштовхом у розвитку компанії Farmaк був проект з виробництва препарату L-Тироксину, синтетичного аналога гормону тироксину. Цей препарат був призначений для лікування захворювань щитоподібної залози. На той час існувала значна потреба в таких препаратах через наслідки катастрофи на Чорнобильській АЕС, яка сталася у 1986 році. Велика кількість людей в Україні та Білорусі страждали на



Відкриття аптеки АТ «Фармак» у Києві по вул. Фрунзе, 59, 1997 р.

захворювання щитоподібної залози, а отже, потребували регулярного приймання L-Тироксину.

У 1996 році у межах програми TACIS – проекту Європейського Союзу щодо сприяння прискоренню економічних реформ у країнах СНД, Україні та Білорусі було виділено 2,6 мільйона євро для створення виробництва таблетованого препарату L-Тироксину. Це був неймовірно важливий проект у соціальному плані й доволі складне технологічне завдання.

Науковими розробками з виготовлення субстанції та готової лікарської форми займалася група вчених Інституту ендокринології та обміну речовин ім. В. П. Комісаренка АМН України (Микола Тронько, Вадим Корпачов та інші).

Австрійська компанія Felcon супроводжувала підготовку та запуск таблетованого виробництва препарату L-Тироксину, що відповідало вимогам GMP. У 1998 році спеціалісти компанії Farmak під керівництвом головного інженера Володимира Жилеєва ввели це виробництво в експлуатацію.

Налагодження виробництва L-Тироксину на заводі Farmak насправді стало знаковим пунктом у розвитку підприємства. По-перше, воно уможливило значне збільшення обсягів випуску таблетованих форм різних ліків, адже й обладнання, й основні технологічні етапи були досить універсальними. По-друге, що є найголовнішим, – завдяки цьому проєкту компанія зробила колосальний прорив у плані якості та культури виробництва.

Програма з виробництва таблетованого L-Тироксину вивела компанію Farmak на принципово новий технологічний рівень. Підприємство отримало лідерські технологічні позиції серед українських фармацевтичних компаній. Хоча варто зазначити: цю можливість компанія отримала не як подарунок, а як визнання традиційно сильних позицій і щодо ставлення до якості, і щодо апетиту до інновацій.

1998 рік був першим у цьому буремному десятиріччі, коли і країна в цілому, і компанія Farmak зокрема почали відчувати результати багатьох років важкої праці та трансформацій.

Але восени того ж року до України докотилася хвиля світової економічної кризи. Це фінансове торнадо розпочалося у Південно-Східній Азії й найбільше зачепило країни, що розвиваються. Зокрема й Україну. Наслідком було трикратне знецінення гривні, стрибок інфляції, зупинка банківського кредитування, яке щойно розпочало відновлюватися.

Через кризу Farmak був змушений дещо скоротити обсяги виробництва, а також призупинити процес модернізації. Але, як будь-коли під час криз, і в цьому разі перед компанією відкрилися додаткові можливості. Девальвація гривні зробила дуже дорогими імпортні товари, зокрема й лікарські засоби. Фактично криза вирівняла можливості: іноземні компанії мали потужні маркетингові бюджети, але непривабливі ціни; вітчизняні виробники вели «партизанські» маркетингові кампанії, проте могли похвалитися порівняно стабільними цінами.

І хоча підприємство, як і всі, зазнавало збитків через девальвацію, воно спромоглося зберегти ключові напрями діяльності. І вже у другому півріччі 1999 року Farmak вийшов на докризові показники. Створені виробничі потужності заводу давали компанії змогу щороку випускати 450 мільйонів таблеток і драже, 165 мільйонів упаковок препаратів у флаконах, 20 мільйонів ампул, а також виготовляти понад 100 тонн діючих субстанцій.

У другій половині 90-х компанія активно розширювала виробництво, створювала нові технологічні майданчики та додаткові робочі місця. Загалом за 90-ті роки компанія ввела в дію 17 тис. м² нових виробничих площ та 6 тис. м² адміністративно-побутових приміщень. Можна вважати, що Farmak зріс удвічі, створив ще один фармацевтичний завод. Та найголовнішим було те, що ці нові технологічні майданчики вже створювалися з урахуванням вимог GMP. Це заклало підґрунтя для майбутньої експортної експансії та більш впевненої роботи на внутрішньому ринку.

Вікторія Смародіна

членкиня Наглядової ради компанії Farmak

«ESG, ЗРЕШТОЮ, ВПЛИВАЄ НА ВАРТІСТЬ КОМПАНІЇ»

Я прийшла у Farmak з міжнародної аудиторської компанії, де працювали доволі молоді й амбітні люди, які швидко будували кар'єру, вчилися та змінювали роботу. В кожного були поставлені чіткі професійні цілі. Якщо ти їх не виконував – не міг просуватися на рівень вище. Farmak точно відрізнявся своєю культурою, і спочатку мені було нелегко до цього звикнути.

Я зустріла тут людей, які прийшли в компанію одразу після інституту й залишилися на все життя. Тоді мені здавалося, що в цьому підході є недоліки, адже колектив має оновлюватися й мати тільки найкращих. Але, мабуть, ми всі чули про те, що в кожній людині є власний талант, і його треба просто знайти. У компанії Farmak я побачила, як це працює на практиці.

Мене вразили слова Філі Іванівни Жебровської про те, що потрібно знайти для людини місце, де вона зможе найліпше себе проявити, – і таке місце завжди з'являлося. Це дійсно працювало: співробітник розкривав свої здібності й демонстрував найкращі результати.

Це було і, на мою думку, залишається частиною корпоративної культури Farmak. Адже сімейна компанія – це не просто слова. Як часто можна змінити родину? Дивне запитання. Мабуть, ніколи. Члени сім'ї можуть змінюватися, але цінності залишаються.

Я вважала, що такий підхід можливий, скажімо, в японській компанії. Але побачила це у Farmak. Філя Іванівна намагалася знайти найкращі якості в кожному співробітнику, й це стало для мене відкриттям. Це працює: люди починають інакше сприймати компанію, віддаються справі цілком. Це була абсолютна зміна мого світосприйняття – що можна іншим чином досягати результатів.

Хоча й за результати Філя Іванівна також питає. Вона доволі жорстко керувала компанією – це, мабуть, змінилося лише за останні десять років, коли підприємство міцно стало на ноги, з'явилося більше грошей, більше ресурсів. Але навіть 10–12 років тому до людей був такий підхід, який в західних компаніях я не зустрічала. Ймовірно, завдяки такому



ставленню співробітники в кризові моменти будуть лояльнішими, ефективнішими.

***Крилата фраза
Філі Іванівни, коли вона
говорить про свій шлях:
«Я буду Європу на
Подолі». І, як на мене,
ці слова відображають
усі аспекти діяльності
компанії.***

Якщо узагальнити, моє завдання можна сформулювати так: побудувати Європу, але у фінансах. І ми це зробили. Перейшли на міжнародні стандарти бухгалтерського обліку, створили сучасну систему управлінського обліку, впровадили SAP.

Найскладніший виклик полягав у тому, що звільняти нікого не можна було, тож оновлення команди відбувалося поступово й вимагало особливого підходу.

Я пишаюся тим, що нам вдалося не лише реалізувати ці зміни, а й створити згуртовану команду фінансистів. Це був непростий період, адже багато трансформацій впроваджувалося одночасно. Несподіваним бонусом виявилось те, що колектив став ще згуртованішим і відкритішим. Навіть проста усмішка під час привітання колег – теж хороший знак. Таки це Європа.

КОЛИ РЕПУТАЦІЯ МОНЕТИЗУЄТЬСЯ

У 2015 році компанія вже була потужною суцільно фінансового управління. Звичайно, обмеження за валютними операціями (були введені через валютну кризу, яка виникла внаслідок гібридного вторгнення РФ) для нас були суттєвим вузьким місцем. Але те, що я ніколи не забуду, –

це ставлення до наших іноземних та українських партнерів у той час. Головна акціонерка компанії тримала на особистому контролі всі платежі з метою не протермінувати жоден із них. Дійсно, написати лист із поясненнями затримки розрахунку було набагато простішим варіантом, ніж виконати зобов'язання. Але бездоганна репутація – не про слова, а про дії. І під час кризи домовленостей дотримуються лише одиниці. Та це не були дії, пов'язані з ESG, це – відповідальність, яка вбудована в практики ведення бізнесу Farmak.

***Ми на власному досвіді
відчули, що репутація
бездоганно надійного
партнера монетизується.***

Коли почалася повномасштабна війна, і більшість банків згорнули кредитні програми, ЄБРР запитав нас на початку березня 2022 року – чи потрібен нам кредит в такий час. І ми його отримали за рекордних 2 місяці. Тоді ми просто не знали, якою буде поведінка контрагентів, що буде із запасами або з дебіторською заборгованістю, як ми з цього зможемо вирулити. Це той самий випадок, коли напрацьована репутація монетизується, вартує конкретних грошей.

ПРОДУКТИ РУХАЮТЬ БІЗНЕС

Як на мене, стійкість компанії полягає в умінні кожної функції ефективно реагувати на зміни. А можливостей навчатися та часу для тренування цих умінь в українських компаніях було дуже багато – суцільна криза на кризі. На мою думку, рушійною силою, що допомагає вистояти, є продукт та ринки збуту.

На продукти має бути попит. Усі допоміжні функції повинні працювати як годинник, щоб

забезпечити його наявність для споживача. І тут йдеться не тільки про ті ліки, які ми вже виробляємо, а й про ті, які ми виводитимемо на ринок через 3–5 років. Потрібно збалансувати витрати на дослідження та розробки сьогодні з прогнозованими продажами компанії на наступні роки. Адже чіткий контроль за витратами та доходами є запорукою стійкості.

***Для мене стійкість
ґрунтується на довгому
горизонті бачення.
Вживання кожен день
неможливе без планів на
щонайменше 5 років наперед.***

Щоб зростати, потрібно освоювати все складніші технології. Часи, коли можна було робити ставку на прості препарати, отримані у спадок від радянських часів – у минулому. Потрібно обирати перспективні ніші. Тому бажано дивитися на 7–8 років уперед і правильно планувати розвиток портфеля та відповідні інвестиції.

КРИЗИ ТРЕНУЮТЬ

Зараз з'явилося чимало «спортзалів» для тренування, підготовки до криз – можна сказати, ми з них не виходимо.

Для мене опора в кризові моменти в наступному:

- Колектив, якому довіряєш.
- Налагоджені процеси, якими ти керуєш.
- Бажання вистояти та бути сильнішим.

У всьому світі ситуація однакова: щоб компанія існувала, вона мусить виконувати вимоги законодавства країни, де веде бізнес. Але є нюанс. Згадаймо, звідки з'явилися стандарти корпоративного управління. Це правила поведінки для публічних компаній, створені для того, щоб усі компанії, які виходять на рин-

ки капіталу, грали за однаковими правилами. Ринки капіталу Європи та США нараховують століття історії: Лондонська біржа відкрилася у 1773-му, Нью-Йоркська – у 1792 році, тобто вони пройшли довгий шлях. Якщо ти йдеш до інвесторів – виконуй необхідні умови. Без них твій доступ до капіталу буде закритий.

У більшості іноземних компаній, які працюють в Україні, політики не розробляються наново, а приходять з глобальних штаб-квартир і можуть тут хіба що несуттєво адаптуватися до наших умов. Треба сказати, що й вимоги, які існують у світі, жорсткіші, ніж ті, до яких ми звикли.

Тому виконання високих стандартів корпоративного управління поки що є доброю волею компанії в Україні, якщо вони не публічні. Сподіваюсь, що на шляху до цивілізованих відносин між бізнесом, державою та суспільством у нас не буде повороту до радянських практик. І, відповідно, різниць у стандартах між міжнародними та локальними компаніями також не буде.

Гадаю, війна змінила традиційний набір ризиків для всіх українських бізнесів. Втрата активів унаслідок обстрілів, бойових дій чи ймовірних кібератак; нестача кваліфікованого персоналу; зміни в законодавчому та регуляторному полі; зменшення чисельності населення країни і, як результат, зменшення продажів – це новий набір ризиків, які до початку війни ми не оцінювали як вагомі чи ймовірні. Але тепер вони надовго з нами, ми продовжуємо вживати заходів щодо їхнього уникнення або – у разі настання – їхньої мітигації.



Візит делегації ЄБРР у Farmak, 2024 р.

Зараз наша компанія будує свій бізнес не тільки в Україні, а й сміливо активізує свою присутність у світі. За останні три роки ми зробили дуже багато в цьому напрямі.

Війна підштовхнула нас до розуміння того, що можливості органічного зростання в Україні обмежені. Наприклад, кількість населення зменшилася через міграцію, і немає абсолютної впевненості щодо того, скільки людей повернуться в країну після завершення воєнних дій.

Ми дивимося на себе й бачимо, що, порівняно з 2021 роком, ми зростаємо у гривні щороку на 12 %, але девальвація національної валюти «з'їдає» це зростання. І ми дотепер не можемо вийти на рівень 2021 року в доларах. Тож треба йти за межі України та шукати можливості для подальшого розвитку бізнесу там.

Щороку компанія проводить стратегічні сесії, де ми переглядаємо наші плани на 3–5

років, думаємо, якими напрямами портфеля та ринками підсилуватимемо нашу діяльність, обговорюємо можливі об'єкти для поглинання.

Ідей зазвичай багато, але є і серйозні фінансові обмеження: наприклад, потрібно збалансувати витрати на R&D та стратегію з придбання нових активів. До того ж витрати на R&D щороку зростають через складність створення нових продуктів.

Але зрозуміло, що рішення, ухвалене ще у 2021 році, – трансформація з локальної в міжнародну компанію, – було правильним. У 2024 році ми провели важливу роботу – переглянули корпоративну стратегію Farmak із консультантами з McKinsey, щоб обрати пріоритети зростання та обмежити себе в пошуках активів для поглинання.



*Зазирніть до
R&D-центру
Farmak.*

ESG ВСЕ ОДНО СТАНЕ СТАНДАРТОМ

Поки вимоги ESG не будуть ухвалені на законодавчому рівні, кожна з компаній вільна у виборі обсягу їхнього виконання. Дотепер для українських компаній всі ці комітменти не є обов'язковими. Але, на мою думку, це – питання часу. Адже навіть зараз, коли ми звертаємося до міжнародних установ, вимоги ESG поширюються і на нас, часто є частиною базового контракту. Тож, якщо хочеш отримувати послуги від них, ти повинен грати за встановленими правилами.

І це правильно, адже розкриття компанією інформації про її вплив на екологію, соціальне та корпоративне управління, зрештою, впливають на вартість компанії. Шлях компанії Farmak у розрізі ESG не був аж надто швидким: ми починали зі вступу у 2019 році до UN Global Compact (ініціатива ООН, яка направлена на заохочення соціальної відповідальності бізнесу та річне звітування). У нашій співпраці з ЄБРР також були вимоги стосовно дотримання високих стандартів з екології, взаємодії зі споживачами, управління персоналом. Ми змінювали та поліпшували свої практики.

Із 2017 року завдяки співпраці з ЄБРР ми почали готувати звіти з впливу на навколишнє



Павло Павлик, операційний директор Farmak (ліворуч) та Дмитро Воробійов, начальник цеху №7 (праворуч) проводять екскурсію виробництвом для міністерки охорони здоров'я Швеції Акко Анкарберг Йоханссон, 2024 р.



Farmak та ESG: Володимир Костюк увійшов до складу Наглядової ради ГД ООН, 2020 р.

середовище. Згодом у ЄБРР, IFC, інших міжнародних фінансових установах вимоги щодо цілей ESG стали не просто факультативними, бажаними, а саме вимогами, за якими компанії повинні звітувати.

У 2025 році ми разом із KPMG провели аудит зрілості компанії за різними напрямками ESG, обрали пріоритетні теми, якими стали використання ресурсів, етика ведення бізнесу, взаємодія з постачальниками, персонал компанії та умови праці. За цими напрямками розробляємо дорожні карти. Ця робота дуже цікава, бо ми можемо аналізувати найкращі практики світових фармацевтичних компаній.

Водночас зазначу, що ці напрями дають не тільки відповідність цілям ESG, а й посилюють нашу стійкість. Наприклад, поступово норми, закладені у компоненті «Е» (екологія), мігрують від статусу бажаних у статус обов'язкових до

виконання – через посилення відповідних регуляцій. А ми вже готові до цього. Цілі, що містяться в компоненті «S» (соціальна відповідальність), зміцнюють нашу стійкість через більшу увагу до людського капіталу. Зокрема, наші програми адаптації ветеранів чи розширення можливостей для жінок опановувати професії, які раніше вважалися суто «чоловічими».

Як фінансистка, я дуже ретельно дивлюся на витрати. Але водночас я абсолютно підтримую інвестиції, спрямовані на запровадження практик ESG. Тому що це про стійкість, зокрема й фінансову.



Візит делегації ЄБРР у Фармак на чолі з президенткою ЄБРР Оділь Рено-Бассо, 2021 р.

Звісно, потрібні плани, наприклад, на три роки, щоб компанія послідовно та спокійно імплементувала зміни. Зрозуміло, що під час війни ми не все зможемо робити швидко. Але в цьому напрямі потрібно рухатися.

Я за те, щоб ці вимоги все більше переходили у площину законодавчих норм. За відсутності таких вимог, у компаній не буде достатньо стимулів змінюватися.

І згодом конкретний бізнес має оцінювати не тільки себе, а й своїх постачальників. Тому що в умовному Китаї чи Індії люди можуть працювати по 20 годин на день, до того ж у жахливих умовах. І це неприпустимо.

Особисто я була б щасливою, якби світ рухався в бік цивілізованого ставлення до умов праці, до гендерних питань – маю на увазі рівні права жінок, доступність кар'єрного зростання для них.

ВЕЛИКИЙ СТАРТ





Період трансформації, який Farmak пройшов у 90-х, завершився більш ніж успішно, попри жорсткий шок від кризи 1998 року. Компанія продовжувала відкривати нові виробничі лінії та майданчики, швидко запроваджувала нові підходи до управління якістю та безпекою продукції. І все це відбувалося в умовах дуже швидкого економічного зростання України.

Після двох років падіння економіки через кризу 1998 року ВВП України зріс у реальному вимірі на 5,9 % у 2000 році, а далі в середньому зростав ще швидше: 2001-й – +9,2 %, 2002-й – +5,2 %, 2003-й – +9,4 %, 2004-й – +12,1 %, 2005-й – +2,7 %, 2006-й – +7,3 %, 2007-й – +7,9 %. Криза 2008 року призвела до гальмування: 2008-й – +2,2 %, 2009-й – 14,8 %, 2010-й – +4,1 %. Проте в цілому це десятиріччя можна вважати дуже успішним для української економіки. Середній темп зростання реального ВВП України у 2001–2010 роках становив приблизно 4,72 % на рік. Ні до, ні після цього періоду таких вдалих для економіки років не було.

Купівельна спроможність населення стрімко відновлювалася, розпочалося активне банківське кредитування, малий бізнес завдяки започаткованій наприкінці 90-х років спрощеній системі оподаткування демонстрував шалене зростання, на запах економічного буму почали підтягуватись іноземні інвестори, зокрема – у банківський сектор. Це все заклало підґрунтя для зростання у 2000-х роках, а також можливості для швидкого відновлення від удару через анексію росіянами Криму та гібридне захоплення Донбасу, вже у 2010-х роках.

Ми могли у 2000-х роках спостерігати неймовірне піднесення через результати Помаранчевої революції 2004 року. Ті події сприяли визріванню державних інституцій та початку євроінтеграційних процесів. Проте ще швидше еволюціонував український бізнес.

Делегація Farmak на відкритті CPhI у Франкфурті-на-Майні, 2013 р.

Успішні компанії стрімко закуповували та впроваджували нові технології та сучасне обладнання. Вони починали виходити на зовнішні ринки вже не тільки із сировиною та напівфабрикатами, а й з готовою продукцією.

Це був фантастично цікавий період, коли керівники та фахівці, які встигли «зачепити» радянський період з його обмеженнями на доступ до технологій та ринків, нарешті, отримали змогу реалізувати свої найсміливіші мрії. Попереду чекало безкрає поле для розвитку. Але саме ця необмеженість вимагала більш точних рішень та більш обґрунтованих планів.

Уперше за попередні 90 років українські керівники, інвестори та інженери отримали можливість реалізувати свій потенціал. Уперше стійкість до зовнішнього тиску почала виглядати не найважливішою якістю для менеджера та інженера. Уперше такою значною стала потреба в креативності та вмінні прораховувати економічні перспективи.

Стрімке зростання дуже тішило акціонерів та керівників, але водночас висувало нові виклики. Потрібно було масштабувати управління на складніші завдання, делегувати повноваження, просувати маркетинг від «партизанського» до системного, запроваджувати прозорі інструменти менеджменту, а також управлінського обліку. Інакше кажучи, дуже швидко українські компанії зіштовхнулися із завданнями, які можна узагальнено назвати стадією «Трансформація 2.0».

РОЗВИТОК У КУБІ

У відповідь на нові виклики лідерка компанії Farmak Філя Жебровська зосередила зусилля на залученні інновацій, запровадженні безкомпромісної системи управління якістю та створенні стійкої системи менеджменту.

На початку 2000-х Farmak уже остаточно взяв курс на відповідність усіх нових виробничих майданчиків та ліній вимогам GMP. Це сталося завдяки попереднім контактам із представниками іноземних проектних компаній та постачальниками обладнання.

У 2000 році делегація Farmak уперше відвідала CPhI Worldwide – наймасштабнішу фармацевтичну виставку у світі, яка того року відбулася у Мілані. Саме ця виставка й дотепер є найбільшою комунікаційною платформою, де розробники та виробники лікарських засобів і дотичної продукції презентують свої досягнення: від інгредієнтів, діючих речовин, допоміжних компонентів (наповнювачів, барвників, смакових добавок, емульгаторів, розчинників, основ для мазей та кремів, екстрактів тощо), пакування та виробничого обладнання до готових форм.

Важко переоцінити можливість власноруч відчувати й торкнутися найбільш передових рішень та технологій – це відкриває горизонти та формує амбіційні задуми. Це перше відвідування виставки було для представників Farmak просто знайомством і можливістю отримати більше знань.

А вже за три роки, у 2003-му, команда Farmak уперше брала участь у CPhI Worldwide як офіційний експонент із власним стендом. Той майданчик у 20 м² за наповненістю та дизайном навіть порівнювати неможливо з тими експозиціями, які Farmak презентує на цьому фармацевтичному форумі у середині 2020-х. Проте вже тоді Farmak витискав з участі в цій виставці максимум можливостей і ще трохи зверху: нетворкінг, участь у семінарах та конференціях, перемовини з потенційними партнерами.



Стенд Farmak на CPhI Worldwide в Парижі, 2010 р.

Farmak, за спогадами керівників компанії тих років, отримав від участі у виставці CPhI Worldwide колосальний обсяг нової інформації. Власне, цей напрям – пошук, накопичення та активне використання нових знань є одним із ключових чинників розвитку компанії протягом останніх тридцяти років.

Після того, як у другій половині 90-х років компанія запустила цілу низку виробничих ліній для випуску різних форм ліків, нарешті, була введена в дію нова дільниця з виробництва ін'єкційних препаратів. Ця дійсно якісна нова сходинка була подолана у 2000 році.

І саме тоді Філя Жебровська вирішила, що компанія має створити таку систему управління якістю, яка наблизилася б Farmak до «моделі ідеального підприємства», що базується на принципах TQM. Мається на увазі



Філя Жебровська на CPhI Worldwide у Франкфурті-на-Майні. Зустріч з українським консулом, 2011 р.

система Total Quality Management — комплексна, всеохопна система управління якістю, яка передбачає залучення всієї організації до



Делегація Farmak на CPhI Worldwide у Франкфурті-на-Майні, 2011 р.

безперервного вдосконалення продукції, процесів і корпоративної культури задля задоволення потреб клієнтів.

Рішення про запровадження принципів TQM було дуже недешевим у втіленні проектом. Воно певною мірою могло спричинити гальмівний ефект для кількісного зростання, оскільки потребувало окремих витрат коштів, часу та сил. Але було абсолютно ясно, що без цього подальший рух просто не матиме сенсу. Жорстка конкуренція з боку імпорту на тлі зростаючої купівельної спроможності вітчизняних споживачів та потреба виходити на експортні ринки – усе це спонукало до активнішого інвестування в якість.

На початку 2000 року Farmak пройшов відбірковий конкурс і став учасником спільного

українсько-німецького проекту «УНІКУМ» (Учбово-наукова інфраструктура конкурентоспроможного управління малими та середніми підприємствами), що здійснювався в межах програми TRANSFORM і фінансувався федеральним урядом Німеччини. Метою проекту було створення і розвиток в Україні інфраструктури системи управління якістю. Фактично програма заклала основу для впровадження в Україні єдиних вимог до фахівців системи управління якістю, що відповідають європейським критеріям сертифікації та реєстрації.

Тоді Farmak зміг отримати допомогу з розробкою інтегрованої системи якості з урахуванням вимог GMP. Це не тільки зекономило гроші, оскільки власним коштом це вартувало б чимало, – програма «УНІКУМ» відкрила

доступ до знань та допомогла імплементувати їх у систему управління підприємством.

Загалом у межах проекту «УНІКУМ» було розроблено, впроваджено та випробувано системи управління якістю на ВАТ «Фармак» та ще на трьох вітчизняних підприємствах, підготовлено 26 менеджерів з якості EOQ (European Organization for Quality, Європейська організація з якості) та 18 аудиторів систем якості. Іспит на право проведення аудиту систем управління якістю успішно склала Ольга Олексійчук (Farmak) – саме вона була відповідальною в компанії за впровадження таких систем.

Після завершення програми «УНІКУМ» організатори запросили делегацію Farmak відвідати кілька провідних німецьких фармацевтичних підприємств. «Кількість місць була обмеженою. Оскільки мені дуже хотілося, щоб на стажування потрапили всі керівники підрозділів, я сама вирішила відмовитися від цього відрядження. Поїздка виявилася чудовою мотивацією. «Ми на правильному шляху», – говорили колеги після повернення додому», – згадує Філя Жебровська.

Щороку, починаючи з 2000-го, компанія вводила в експлуатацію щонайменше одну нову виробничу дільницю. І всі вони будувалися та запускалися з дотриманням нових вимог GMP.

Запровадження системи управління якістю було дуже своєчасним, оскільки саме на початку 2000-х українське законодавство змінювалося заради того, щоб забезпечити відповідність нормам Європейського Союзу щодо якості та

безпеки лікарських засобів. Також створювала-ся нормативно-правова база: наприклад, були розроблені такі важливі документи, як Наставни «Лікарські засоби. Належна виробнича практика» (2001), «Лікарські засоби. Належна виробнича практика активних фармакологічних інгредієнтів» (2001), «Лікарські засоби. Належна практика дистрибуції» (2002) та інші. Тоді ж було затверджено Державну Фармакопею України, яка повністю гармонізована з Європейською Фармакопеєю. Тобто український фармацевтичний ринок отримав сучасні, узгоджені з європейськими нормами, системи стандартизації та сертифікації лікарських засобів.

Але не все відбувалося ідеальним чином для розвитку сучасної інноваційної фармацевтичної галузі. Хоча протягом 2000-х років уряд затвердив декілька настанов із розробки ліків, з вивчення їхньої стабільності та біоеквівалентності, вони мали суто рекомендаційний характер. Це, звісно, відкривало простір охочим, проте давало змогу залишатися на ринку менш сумлінним виробникам.

Хороші новини для прогресивних виробників ліків полягали в тому, що збільшувалася купівельна спроможність українців та стрімко розвивалася сфера реалізації лікарських препаратів. Наприклад, у середині 2000-х уже працювали 9 тисяч аптек, 6,9 тисячі аптечних кіосків та 5,5 тисячі аптечних пунктів. Тобто одночасно з масштабуванням виробничих компаній відбувався розвиток роздрібного ринку. Також варто додати, що покращення ситуації в державних фінансах дало змогу уряду нарощувати бюджетні закупівлі ліків в інтересах пацієнтів та лікувальних закладів.

Швидко масштабування бізнесу вимагало трансформації системи управління на підприємстві. Делегування повноважень та відповідальності, залучення сильних фахівців ззовні, розбудова системи маркетингу та дистрибуції – усе це відбувалося в компанії Farmak на

початку 2000-х. Нові виклики вимагали залучення нових компетенцій та нових людей.

І, звісно, однією із цілей Філі Жебровської була розбудова стійкої та сталої системи менеджменту в компанії: «У 2007 році мені виповнилося 57, і я вперше серйозно замислилася над тим, що час поступово відходити від операційного управління. Почала готувати команду, якій могла б довірити ведення справ – команду наступників, здатних зберегти й примножити те, що ми будували роками».

СТІЙКІСТЬ В УПРАВЛІННІ

Для багатьох українських компаній, які успішно подолали «вогонь» та «воду», випробування «мідними трубами» виявилось критичним. Тобто чимало доволі успішних підприємств, які спромоглися подолати етап ринкової трансформації та етап бурхливого зростання у 90-ті, не подолали викликів етапу масштабування та структуризації бізнесу у 2000-х роках. Компанія Farmak до цього нового етапу вчасно підготувалася – тому й подолала.

Бурхливе зростання виробництва готових лікарських препаратів вимагало швидкої розбудови системи маркетингу та дистрибуції. Бо інакше розвиток компанії міг «упертися» в стелю. Філі Жебровська водночас із розбудовою системи управління якістю та нових виробничих дільниць почала трансформувати систему управління та маркетинг: «Я доручала роботу за певними напрямками найкращим фахівцям, яких тільки могла знайти. Наприклад, запросила Олега Сяркевича, щоб він розробляв експортну політику й відповідав за формування продуктового портфеля. У 2003 році запросила Ми-

хайла Ваната очолити маркетинг і продажі. У нього була велика команда – 450 людей, – і він мав повну свободу дій. Я не втручалася».

Це була довіра, побудована на повазі до компетентності та готовності відповідати за результат. «Михайло Ванат брав на себе відповідальність, що водночас надавало йому сили та впевненості. Мені часто кажуть, що він має відчуття ринку. Так і є», – згадує Філі Жебровська.

На перший погляд, делегувати – це очевидне рішення, яке описано чи не в кожному підручнику з менеджменту. Але це не так просто, як пишуть автори підручників. «Треба не боятися делегувати. Це непросто, це не завжди в усіх виходить. У мене вийшло», – стверджує Філі Жебровська.

І вона відверто вказує на причини цього успіху. Річ у тому, що делегування у вітчизняних умовах є не надто простим процесом. І для розбудови делегування вкрай важливі здорові стосунки в команді. А ґрунтуються вони на прозорій діловій практиці. Ось що про це каже голова Наглядової ради компанії Farmak Філі Жебровська: «Тут важливо сказати одне: я ніколи не отримувала жодних доходів поза офіційною зарплатою. Ніколи не мала справ ані з «конвертами», ані з тіншовими виплатами. Прозорість – це не просто гасло, це мій непорушний принцип. І я твердо переконана, що кожен, хто приходить після мене, має його дотримуватись».

Вона вбачає прозорість однією із засадничих речей, якщо йдеться про стійкість компанії: «Ми обрали чесний шлях – і не зійшли з нього. Саме тому я ніколи не боялася звільняти людей, якщо виявляли порушення. Адже коли в компанії існують «сірі» схеми, керівник стає заручником власної системи – залежним від тих, хто знає її зсередини. У Farmak цього ніколи не було. Це правило, яке надає компанії більшої міцності та сталості».

Ще один напрям розбудови стійкого менеджменту – створення бази знань та компетенцій в компанії. Це насправді капіталізує інформацію, знання, know-how (у широкому розумінні, а не тільки технологічному чи інженерному).

Заради створення стійкого менеджменту компанія вдалася до глибокої диджиталізації. Розповідає Філя Жебровська: «Ще один чинник: я почала замислюватись, як побудувати бізнес-процеси таким чином, щоб від однієї людини мало що залежало. Я зрозуміла, що для цього потрібні інформаційні технології».

Згодом це виявилось дуже помічним, оскільки певна формалізація компетенцій та знань, поточної інформації, створила можливості й для розбудови стійкого менеджменту, й для зміни управлінських поколінь. Також у середині 2000-х років стало зрозуміло, що компанії Farmak потрібен «погляд з боку». Тобто усвідомлення своїх сильних та слабких місць, наявності резервів та ризиків.

«Доволі тривалий час у розвитку ми поклалися виключно на власні сили. Зміни структури компанії, впровадження нових продуктів – ми вважали себе фахівцями достатньо, щоб робити все це самостійно. Але у 2006 році настав час, коли ми запросили аудит від однієї з компаній Великої Четвірки», – згадує Філя Жебровська. Тоді компанія хотіла отримати кредит Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), а для цього потрібно було відповідати бага-

тьом серйозним вимогам, зокрема – щоб фінансова звітність пройшла аудит у когось із Четвірки. Проте Жебровська використала цю нагоду для того, щоб подивитися на бізнес з «висоти пташиного польоту» – певною мірою відсторонено.

Це взагалі дуже притаманно й лідеру компанії Farmak, і команді загалом – максимально повно використовувати будь-яку можливість і дивитися на наслідки у довгій перспективі. Якщо це запровадження системи управління якістю, то на виході – щоб отримати впровадження GMP. Якщо це аудит від когось із Великої Четвірки – щоб використати результати для організаційних трансформацій.

«Ця вимога з боку ЄБРР (про аудит Великої Четвірки) стала стартом до змін у фінансовому управлінні. Таким чином, було ухвалено рішення перейти на міжнародні стандарти ведення бухгалтерського обліку. Це був важливий крок у трансформації компанії», – додає Вікторія Смародіна, членкиня Наглядової ради компанії Farmak, а раніше – її фінансова директорка.

«Кінцевою метою було перелаштувати бізнес-процеси таким чином, щоб одна людина не могла одноосібно ухвалювати суттєві рішення, наприклад, у розпорядженні коштами компанії», – розповідає Філя Жебровська. – Для цього ми створили матричну організаційну структуру, повністю відійшли від радянської системи керування та підходів. Звісно, це не сталося миттєво: було ціле десятиріччя змін, аж до 2017 року».

Залучення кредитів від ЄБРР, власні прибутки, кредити від українських банків, розбудованої системи маркетингу та дистрибуції – усе це допомагало у 2000-ні роки стрімко розвивати виробничу базу. Чим Farmak скористався повною мірою. Крок за кроком компанія підіймалася в переліку найбільших гравців вітчизняного фармацевтичного ринку, а у 2010 році стала лідером ринку,

випередивши навіть представництва міжнародних фармацевтичних компаній. Але для такого результату спершу потрібно було створити нову виробничу базу.

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПРОРИВ

У 2001 році компанія розпочала грандіозне будівництво цеху готових лікарських засобів – ГЛЗ-1. Саме тоді вперше для української фармацевтичної індустрії до процесу проектування долучили закордонних партнерів. Для цього Farmak співпрацював

із німецькими компаніями Pharmaplan та Lab&Pharma, а обладнання постачали Bosch та Marchesini Group. Це дало змогу всі чотири технологічні лінії в цеху ГЛЗ-1 зробити відповідними європейським вимогам та стандартам Належної виробничої практики (GMP). Завдяки цьому на технологічних лініях у цеху ГЛЗ-1 розпочалося виробництво препаратів із «зіркового портфеля» компанії – засобів Піновіт, Евказолін, Евказолін Аква, Риназолін, Піколакс та інших.

Ще один проект суттєво посилив спроможності компанії – освоєння сегмента інсулінів. У 1999 році Farmak почав співробітництво з американською компанією Eli Lilly з проекту упаковки in bulk Фармасуліну (високотехнологічного рекомбінантного людського інсуліну). Для того, щоб американські партнери розпочали співпрацю, фахівці Farmak пройшли стажування у США, підприємство закупило високовартісне обладнання, яке необхідне для контролю якості. Крім того, Farmak провів необхідні будівельно-монтажні роботи, інвестував колосальні кошти в систему забезпечення якості.

Навіть за двадцять п'ять років після тих подій керівники компанії – і сучасні, і попередні – в один голос оцінюють цей проект як доленосний для Farmak. Саме завдяки співпраці з Eli Lilly компанія прискорила впровадження принципів всеохопного управління якістю (Total Quality Management, TQM), що стало, зрештою, запорукою успіху в майбутньому.



Вивчення розподілу розмірів часток у заводській лабораторії, 2001 р.

Уже за 4 роки була підписана угода про передання компанії Farmak ліцензованої технології виробництва готової лікарської форми Фармасуліну. З 2005 року функціонувала технологічна лінія з випуску людських генно-інженерних інсулінів із використанням субстанцій виробництва Eli Lilly. У 2011 році на Farmak стартувало виробництво Фармасуліну в картриджах.

Завдяки технологічному прориву частка Farmak на українському ринку інсулінів стрімко зростає – від нуля у 2000 році до 35 % у 2010 році.

Фармасулін був не першим протидіабетичним препаратом у портфелі компанії. Майже одночасно зі співробітництвом з Eli Lilly Farmak у партнерстві із спеціалістами ДУ «Інститут ендокринології та обміну речовин ім. В. П. Комісаренка НАМН України» та ДП «Науководослідний інститут фармакології і токсикології» розробили Ізодибут – оригінальний засіб, який призначений для патогенетичної терапії ускладнень цукрового діабету. Механізм його дії полягає у зниженні активності альдозоредуктази в кришталику, судинах великого калібру, нервових стовбурах, що забезпечує зменшення вираження діабетичної ангіопатії, нейропатії, сповільнює розвиток катаракти.

Кабінет Міністрів України у 2002 році ухвалив міжгалузеву комплексну програму «Здоров'я нації», в яку, зокрема, були включені рекомендації щодо формування належної законодавчої бази та заходів для протидії соціально важливим захворюванням – цукровому діабету, серцево-судинним порушенням, онкопатології. І, як засвідчили



Порівняння геометрії розпилювання назальних спреїв, 2000-ні роки

подальші спостереження, найкращі результати вдалося отримати саме щодо лікування цукрового діабету. Цьому сприяло виробництво якісних вітчизняних інсулінів та проведення їхніх державних закупівель в інтересах пацієнтів.

НАПРЯМОК – НА ЄС

Farmak налагоджував торгові відносини як з державами колишнього СРСР, так і з країнами Західної Європи.

Так, у 2002 році Farmak розпочав комунікацію з німецькою Suragita AG щодо розробки і виробництва генерика препарату Магневіст і попередньо узгодив всі ключові умови майбутньої співпраці. У ході зустрічей на виставці CPhI Worldwide Frankfurt 2003 сторони ще раз підтвердили та закріпили досягнуті домовленості.

Серед великої кількості претендентів на партнерство з цього проекту засновник Suragita доктор Йоганнес Шмідт-Топхофф та його колеги обрали саме компанію Farmak.



Виробництво Farмак у м. Києві, 2000-ні роки.



Фармасулін у флаконах.

Аргументами на користь українських партнерів були два ключових чинники: наявність сучасної матеріально-технічної бази та коло-сального досвіду виробництва рентгеноконтрастних субстанцій, оскільки ще за часів СРСР Farмак посідав провідні позиції за обсягами їхнього синтезу.

«Передбачений в контракті розмір штрафів за невиконання зобов'язань (зокрема компенсація витрат у разі розладів здоров'я пацієнтів через неналежну якість засобу) видавався космічним. Досі не розумію, як наважилася поставити під ним свій підпис», – зізнається Філя Жебровська.

Проте 7 листопада 2007 року, наступного дня після закінчення терміну дії патентного захисту на оригінальний препарат, вантажівки з препаратом Магнегіта – аналогом препа-

рату Магневіст – перетнули кордон Європейського Союзу.

Окрім того, що Farмак зміг першим серед виробників генеричних препаратів синтезувати діючу субстанцію та розробити готову лікарську форму, компанія пройшла дуже складну бюрократичну процедуру. А саме – підготувала

бездоганне реєстраційне досьє та зареєструвала першу генеричну версію оригінального гадопентетату – ін'єкційний рентгеноконтрастний препарат Магнегіта для проведення магнітно-резонансної томографії. Реєстрацію було проведено у 22 країнах Європейського Союзу за децентралізованою процедурою.

Створення та запуск у виробництво рентгеноконтрастного препарату Магнегіта справді був захопливим кейсом, але водночас і випробуванням компанії Farмак на зрілість та спроможність працювати на ринках із суворим регулюванням. Фактично компанія відкрила для себе ці ринки.



Урочисте відкриття виробництва лікарського засобу «Фармасулін», 2005 р.

Цей проект відбувся значною мірою завдяки сильним кураторам – ним опікувалися медичний директор, доктор наук Віктор Маргітич, директор з експорту та розвитку ринків Олег Сяркевич і технічний директор Григорій Костюк, які долучилися до команди Farmak наприкінці 90-х – на початку 2000-х років. Колосальні зусилля дали сильний результат.

По-перше, українські препарати отримали високу оцінку як європейських лікарів, так і пацієнтів. Протягом 8 років виробництва та постачання цього лікарського засобу із системи фармакологічного нагляду Європейського Союзу не надійшло жодного повідомлення щодо непередбачуваних ускладнень, жодну серію препарату партнери не забракували.

По-друге, компанія Farmak отримала успішний досвід виводу нового препарату на жорстко регульований ринок ЄС.

Тоді, у 2007 році, Філя Жебровська висловила сподівання, що проект із запуском препарату Магнетіта стане першою, але не останньою українською «ластівкою» на європейському фармацевтичному просторі. Її очікування виправдалися згодом саме тому, що компанія вперше пододала складний шлях і вивела свій продукт на один із найбільш регульованих фармацевтичних ринків у світі.

Farmak демонстрував чималий апетит до інновацій і водночас посилював свої спроможності в цьому напрямі. Віктор Маргітич запропонував створити Школу молодих вчених на платформі компанії. Цю ідею керівництво радо схвалило – так з'явився майданчик для передавання досвіду з розробки лікарських засобів на підставі регуляцій ІСН і вимог, запроваджених в Європейському Союзі. Ця школа стала простором для семінарів, доповідей і презентацій результатів власних досліджень, підготовки талановитої молоді до написання робіт на здобуття ступеня кандидата або доктора наук.

Усе це відбувалося на тлі подальшої стрімкої розбудови виробничої бази: запустили потуж-

ності з виробництва рідких лікарських засобів (2007–2010 роки), другу лінію з випуску препаратів за технологією «Боттлпак» (2010 рік). Тоді ж розпочали підготовку виробництва медикаментів у формі драже та м'яких желатинових капсул, які завершили у 2011 році. Загалом розпочата наприкінці 90-х років програма повного переоснащення технологічних майданчиків та приведення їх до вимог GMP була завершена у 2013 році.

Значною мірою це вдалося завдяки співпраці з Європейським банком реконструкції та розвитку, вважає Вікторія Смародіна, членкиня Наглядової ради, колишня фінансова директорка Farmak: «З ЄБРР компанія почала співпрацювати у 2006 році, майже 20 років тому. За цей період (до середини 2025 року) ми отримали 6 кредитів на суму 117 мільйонів євро, 97 мільйонів із них уже повернули».

Вікторія Смародіна також пояснює, що для отримання фінансування від ЄБРР проекти доводилося ретельно готувати, оскільки вони мають відповідати таким критеріям:

- Здійснюватися в країні операцій ЄБРР.
- Служити інтересам вітчизняної економіки та сприяти розвитку бізнесу.
- Мати прозору структуру власності компанії.
- Мати хороші економічні перспективи проекту.
- Мати можливість надавати фінансову звітність, підготовлену відповідно до МСФЗ на щоквартальній основі.
- Відповідати вимогам з управління екологічними та соціальними ризиками.
- Нести відповідальність за дотримання початковими міжнародних стандартів трудової практики, прав людини та захисту довкілля.

Більшість із перелічених вимог уже була притаманна компанії Farmak на старті, адже ще в середині 2000-х років вона мала доволі зрілу корпоративну культуру та чітко структуровану організацію. Але подальша адаптація до вимог ЄБРР допомагала розвивати бізнес у ще більш стійкий та прозорий спосіб. Регулярне спілкування з представниками бан-



Скляний термостат для виробництва Магнезиту, 2000-ні роки.

ку додавали ліпшого розуміння перспектив бізнесу та якості планування.

«ЄБРР з нами вже майже два десятиріччя, тож він був свідком змін та зростання компанії, був поруч у важливі моменти. Під час підготовки до виходу на IPO у 2014 році банк теж

був з нами, до того ж – як якірний інвестор. І це для нас був справжній знак якості. На жаль, тоді початок війни зруйнував наші плани щодо IPO», – згадує Вікторія Смародіна.

Одразу після повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році ЄБРР запропону-

вав Farmak кредит, що допоміг подолати втрачати, які компанія зазнала в той час.

Співпраця з поважною міжнародною фінансовою установою ЄБРР, не тільки надала компанії критично важливих компетенцій, а й капіталізувала ту довіру, яка була здобута в попередні майже 20 років.

«Останній кредитний договір з ЄБРР ми підписали у 2024 році, що свідчить про те, що й під час війни ми не зупиняємося, рухаємося до стратегічних цілей. ЄБРР завжди скеровує компанію до розвитку, – розповідає Вікторія Смародіна. – Зараз ми з допомогою банку, компаній EY та Korn Ferry працюємо над удосконаленням HR-практик – зокрема щодо адаптації ветеранів та стійкості людського капіталу в умовах війни».

МАРКЕТИНГ – НА ЧАСІ

Одночасно зі стартом глибокої технологічної трансформації відбулося становлення системи продажів. Компанія Farmak не могла собі дозволити залишатися в межах «партизанського» маркетингу на початку 2000-х, тому що технологічні та виробничі можливості почали випереджати можливості збуту.

Тому у 2000 році керівники ухвалили два важливих рішення: створили відділ продажів і маркетингу та придбали перший аналітичний продукт. Уже у 2003 році стався перший маркетинговий прорив: розробили нові яскраві упаковки для лікарських засобів та вперше почали

використовувати такий потужний інструмент просування, як реклама на телебаченні. У 2007 році відбулося об'єднання служб маркетингу внутрішнього та зовнішнього ринків, керівником відділу маркетингу та продажів був призначений Михайло Ванат.

І результати почали стрімко зростати: Фармазолін та Амізон стали брендами, знайомими практично кожному українцю, а рекламні кампанії забезпечили фантастичне підвищення обсягів продажу. Особливо сильними були рекламні кампанії у 2008–2009 роках, коли на тлі девальвації гривні українські представництва міжнародних фармацевтичних компаній скорочували свої маркетингові бюджети. Ці два роки були вікном можливостей для вітчизняних компаній, а особливо для Farmak. Компанія на той час уже мала не тільки суперсучасну виробничу базу, а й великі потужності, щоб запропонувати ринку достатню кількість лікарських засобів.

Підсумки десятиріччя: у 2010 році Farmak виборів звання компанії № 1 серед вітчизняних виробників, піднявшись на 8 позицій у рейтингу.

Так, кризові явища в українській економіці у 2008–2009 роках мали й негативний вплив, звісно: обсяги аптечних закупівель лікарських засобів у 2009 році зменшилися на 8,6 % порівняно з 2008 роком. Але вже у I півріччі 2010 року був зафіксований приріст споживання ліків в упаковках, а також певне поживлення на ринку. Станом на кінець 2000-х років в Україні налічувалося 12,8 тисячі діючих аптек, понад 5 тисяч аптечних пунктів та 4 тисяч аптечних кіосків. У країні функціонувало понад 600 аптечних складів. Пацієнти мали можливість користуватися приблизно 13 тисячами лікарських засобів, які були представлені на вітчизняному ринку.

На ринкову атмосферу також дуже сильно впливав рух України в бік жорсткіших регуляцій. Нарешті, вимоги GMP були внесені до



Виїзне засідання Комітету PIC/S та семінар в Україні, 2010 р.

ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, гуртової, роздрібною торгівлі лікарськими засобами. Це сталося завдяки ініціативі членів Асоціації фармацевтичних виробників України – тож відповідність європейським стандартам стала обов'язковою умовою присутності на фармацевтичному ринку.

З початку 2000-х років Державна інспекція з контролю якості лікарських засобів (нині – Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками) МОЗ України перебувала на шляху до вступу в PIC/S (Pharmaceutical Inspection Cooperation

Scheme – Система співробітництва фармацевтичних інспекцій).

Нарешті, у 2010 році аудиторська група PIC/S провела аудит Державної інспекції з контролю якості лікарських засобів МОЗ на відповідність вимогам, а вже на засіданні комітету 8 листопада того ж року в Куала-Лумпур (Малайзія) Україна отримала схвалення і згодом доєдналася до організації.

Це відкрило українським фармацевтичним компаніям більші можливості та спрощення доступу їхньої продукції на зовнішні ринки, а також зменшення кількості інспекцій з боку закордонних регуляторних органів.

Михайло Ванат

директор з маркетингу та продажу компанії Farmak

«МАЄ БУТИ БАЛАНС МІЖ БЮРОКРАТІЄЮ ТА “ДЖАЗОМ”»

Мені дещо складно оперувати терміном «стійкість», бо зазвичай перед командою продажу і маркетингу, якою я керую, був фокус на швидкість, а не на стійкість. Тож ми маємо бути динамічними, моторними, проактивними та амбітними.

Наприклад, у 2008–2010 роках у нас була мета випередити на українському ринку німецьку фармацевтичну компанію Berlin-Chemie, яка на той час була тут лідером. У той період ми скористалися фінансовою кризою, зниженням курсу гривні, тобто тим чинником, що імпорتنі ліки стали суттєво дорожчими у гривні. Так, це все супроводжувалося девальвацією та інфляцією, але ми з нашими вітчизняними препаратами-генериками побачили в цьому можливість прориву. І запланували дуже амбітні параметри зростання.

Восени 2009 року ми розробили маркетинговий план, який вдалося реалізувати у 2010 році, й випередили попереднього лідера ринку. І все це на тлі того, що економіка у 2009–2010 роках долала наслідки фінансової кризи 2008 року.

САКСОФОН ТА ІНШІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ

Я приєднався до команди Farmak у 2003 році. Тоді компанія посідала восьму позицію на ринку. За чотири роки активного зростання ми дійшли до першої позиції. Тобто, щороку ми підійма-

лися щонайменше на одну сходинку, інколи – одразу на дві. Конкурент, який 19 років тому мав перше місце на ринку, зараз посідає лише дев'яту сходинку.

Структура ринку була така, що найбільші його частки контролювали компанії, які виробляли переважно препарати-генерики. Ми змагалися з потужними міжнародними корпораціями, які мали технології просування своїх лікарських засобів та чисельні команди, а в нас був відділ продажів із 30 співробітників. Зараз маємо приблизно 300 людей у команді продажів, до повномасштабного вторгнення було більше приблизно на третину. У середині нульових у нас був один маленький відділ, який займався рецептурними препаратами (Rx Department), і один, який займався безрецептурними ліками (OTC Department). Наразі ми маємо один безрецептурний, три рецептурних та відділ тендерних продажів, а також підрозділ, який опікується продажами приватним клінікам. І ще у нас є відділ, який співпрацює з аптечними мережами.

Тобто насправді, якщо говорити про стійкість, то ми прийшли від тієї малобюджетної гри у маркетинг («халявний маркетинг»), яка була 19 років тому, до серйозних інвестицій в телевізійну рекламу, а також до серйозних інвестицій в конкретні бренди та промоції. І все це ґрунтується на потужних бюджетах, на великих командах людей.



*Михайло Ванат,
директор з
маркетингу
і продажів
Farmak про силу
маркетингу.*



Ми не надто думали про стійкість на цьому шляху. Радше про розвиток та імпровізації. У мене на полиці є маленький сувенір – іграшковий саксофончик. Це реквізит саме з тих часів. Саксофон символізував, як ми «грали джаз» у маркетингу. І то був феноменальний прорив, коли ми швидкими темпами досягнули успіху, посіли на локальному ринку першу позицію і з того часу її не втрачали.

Цього року мені подарували новий сувенір – трембіту, модель довгого духового музичного інструменту, на якому грають в Українських Карпатах. Вона символізує потужність і силу для гри вже на глобальних ринках. Адже наша стратегія сьогодні – від успіху локального до успіху глобального.

Коли в Україну прийшла повномасштабна війна через вторгнення російських військ, ми втратили наш основний склад, і тоді виникла загроза нашій першій позиції на ринку. Але ми сказали: ні, ми її точно не віддамо! Отут і проявилася стійкість. Ми вистояли, бо в нас була мета.

Якби мене запитали, чому ми стали лідером ринку в Україні, я відповів би: тому що ми поставили собі таку мету. Зараз перед нами інше завдання – стати глобальним гравцем. Тому тепер у мене трембіта – це музичний інструмент, що лунає з гори на гору й передає ідею безмежності, глобальності.

СТІЙКІСТЬ – ЯК СПАДОК

Важливо нагадати, що Farmak має коріння з великого хіміко-фармацевтичного заводу, що був створений в часи Радянського Союзу. Це було підприємство з колосальними обсягами виробництва, із директивним плануванням, із жорсткими вимогами, які трансливалися галузевим міністерством щодо обсягів виробництва та асортименту. На практиці це виглядало так, що на залізничних коліях, які були підведені до заводу, стояли безліч вагонів, у які вантажилися коробки з тими дешевими флакончиками Корвалолу, які коштували реально кілька копійок кожний. І їх везли аж до Сибіру і Далекого Сходу СРСР. Така була економіка. Держплан вимагав випустити визначену кількість продукції та доправити її до зазначених регіонів – і тільки спробуй того не виконати.

Перехід до ринкової економіки на початку 90-х років, звісно, був шоком. І я вважаю це великим пілотажем стійкості – втриматися на ринку завдяки швидким змінам. У нашої лідерки – Філі Іванівни Жебровської – було бачення на той час, що підприємство далі жити не зможе, якщо продовжить спиратися на виробництво саме субстанцій – те, на чому завод спеціалізувався протягом попередніх 70 років. Адже ми постали перед новими реаліями: розсипалася державна система управління ринками, експортним постачанням.

Заради того, щоб встояти, ми мали дуже швидко рухатися та змінюватися. Тому мені досить складно говорити про стійкість як таку – ми мусили так швидко рухатися та адаптуватися, що воно виглядало доволі відмінним від сталості, вкоріненості.

Нам потрібно було швидко вчитися. Тоді вітчизняні компанії не займалися до ладу маркетингом – Farmak був у цьому напрямі піонером. А от іноземні компанії, які були присутні в Україні, мали й досвід, і методики, й ресурси.

Навіть така цікава деталь – представники іноземних фармацевтичних компаній їздили на початку 2000-х на крутих білих машинах, а у нас тоді представники ходили пішки.

Але ми були так пристосовані до роботи на межі можливості, що для нас 2008 рік з його девальвацією гривні на 40 % виявився золотим шансом потіснити іноземних конкурентів. Ми швидко опанували виробництво нових генеричних препаратів, знижували рівень імпортозалежності, пропонували ринку конкурентні ціни. Намагалися ставати найкращими – і це була об'єднавча ідея. Навколо цього збиралися люди, які мислили нестандартно та прогресивно. Тому ми й мали такий успіх.

Ми вчилися на кейсах із суміжних ринків, а також на досвіді більш «грошовитих» фармацевтичних ринків.

РИНОК І ДОВІРА

З 2010 року в нас поступово збільшувався відрив від інших учасників українського ринку – і так відбувалося до 2016 року, коли наша частка досягла історичного максимуму. Водно-

час зростали й інші українські виробники ліків – вони, ймовірно, копіювали якісь наші способи, а також активно інвестували в маркетинг. І саме тоді вітчизняні компанії, принаймні деякі, почали достойно конкурувати з іноземними.

У ті часи наша стратегія не була зосереджена на побудові парасолькового бренду, ми просували конкретні продукти. Тому певні наші ліки були навіть більш впізнаваними, ніж бренд самої компанії Farmak. Думаю, що це була правильна стратегія в ті часи, оскільки тоді не було належної довіри до вітчизняної фарми. Та й зараз вона залишається недостатньою. Це спадок від радянської імперії, коли багато поколінь зростало з переконанням, що чуже краще, а якщо щось є хороше, то його роблять лише на експорт.

Але вітчизняний ринок розвивається, ми очікуємо, що колись в Україні з'явиться страхова медицина. Тож поступово зростає потреба в тому, щоб бренд Farmak ставав більш впізнаваним. І ми зараз над цим працюємо все активніше.

Наприклад, проводимо екскурсії для лікарів на виробництво – звісно, враховуємо ті жорсткі



Лікарі на екскурсії на виробництві Farmak, цех № 4, 2025 р.

обмеження, які є щодо доступу на фармацевтичне підприємство. Коли лікар бачить своїми очима, як відбувається виробничий процес, на якому обладнанні, які процедури запроваджені – це вражає. У медиків тоді закінчуються запитання та стереотипи, які були сформовані західною фармою у 90-х роках та на початку 2000-х щодо українських ліків.

Для кінцевого споживача ми маємо інші підтвердження того, що виробляємо якісні ліки. Зокрема, переконливим є той факт, що ми експортуємо значну частину продукції – і не просто експортуємо, а постачаємо на ринки з жорстким регулюванням. Люди розуміють, що на такі ринки можна продати лише якісний товар. Отже, довіра зростає.

Побудова довіри до вітчизняних ліків – дуже складний процес, але можливий для тих компаній, що насправді якісні.

Проте ще вистачає виробників, які не дотягують до рівня умовної першої ліги у фармі, – попри регуляції, попри нібито рівні умови. Я думаю, що це – завдання регулятора, тобто держави – виставити ринку правильні та рівні умови дотримання стандартів якості. І тоді ті, хто не має відповідного рівня, просто покинуть ринок. Це завдання держави.

СИСТЕМА І ГНУЧКІСТЬ

У нашій команді 90 % людей постійно перебувають «у полі». Це створює певні виклики: ентузіазм чи окрема ідея можуть спрацювати на короткій дистанції, але якщо ми прагнемо стійкої результативності, має діяти багаторівнева система управління – майже як армійська система підпорядкування та керування.



Лікари на експерсії виробництвом Farмак, цех № 7, 2025 р.

Робота представника не дуже комфортна: щодня потрібно здійснювати близько 15 візитів. І це за умов, коли в поліклініках тебе не надто радо зустрічають, адже лікарі мають власні завдання й обмежений робочий час.

З цієї причини в царині маркетингу плинність кадрів, яка становить приблизно 15 % щорічно, що вважається майже нормальним.

Тому в таких «польових» командах мають працювати системи навчання та контроль, адже інакше ми втратимо керованість, а отже – й результативність. Мабуть, для розуміння моделі таких команд найкраще порівняти її з пасікою: бджоли утворюють самоорганізовані сім'ї, там є внутрішні мотиви та стимули. Ми, звісно, контролюємо представників, але працюють і внутрішні стимули, які є набагато ефективнішими, ніж у ті часи, коли був лише контроль та спонукання до дій.

У березні 2025 року ми запустили цифрову систему, яка дає нашому представнику розлогу інформацію про наявність ліків на території, якою він/вона опікуються, про їхню власну динаміку та динаміку конкурентів. Тобто представники мають певну ситуаційну обізнаність. Зараз це дуже важливо, бо через війну та міграцію стало значно складніше бачити тренди, якщо ти не маєш постійного доступу до оперативної інформації. І тут важливо, щоб представники у своїх територіальних межах все-таки «грали джаз». Тобто були моторними, адаптованими та імпровізували.

Поки компанія порівняно невелика, вона має можливість бути швидкою, маневровою, а мірою зростання вона обростає процедурами, а отже – і бюрократією. У цьому є певні розбіжності, створюється внутрішній конфлікт – але далі все має відбуватися так, щоб процедури не заважали зростанню. І, звісно, важливо, щоб корпоративні регламенти не обмежували наші дії надмірно.

Вважаю, це дуже важливо – і для динаміки компанії, і для її стійкості. Процеси не мають домінувати в компанії, має домінувати результативність. Не повинно бути так, щоб люди, які «в полі», були змушені все більше зусиль та робочого часу віддавати процесам. Хоча тут зауважу: напроти нашого офісу розташовані виробничі корпуси — там співробітники мають діяти згідно з регламентами та процедурами. Так, ми разом працюємо на успіх компанії, але в нас різні культури – і це нормально.

Виробничники мають регламенти, в них детально розписано, як діяти, щоб продукція була безпечною, якісною, ефективною. У нас інша культура – ми «граємо джаз» заради того, щоб ефективно продавати те, що виробляє компанія. Якось Філя Жебровська казала про нас: «Не чіпайте їх. Вони знають, що роблять». Зрозуміло, що у великій компанії бюрократія потрібна, але завжди треба думати про те, щоб бюрократії не було забагато. Має бути баланс – між бюрократією та «джазом».

Ключову роль в успіху компанії відіграє талановитий менеджмент. Проте якщо раніше велике значення мали відчуття ринку, своєрідна «чуйка», то тепер рішення про розвиток продуктового портфеля схожі радше на жорстку математику. Потрібно враховувати, коли та де закінчуються патенти, а отже, з'являється можливість розпочати виробництво генеричного препарату, що відбувається з ринками – і далі ми ухвалюємо обмірковані рішення.

Це колись ринок був не надто зрілим, багато чого вирішувала інтуїція, а швидка інвестиція давала можливість окупити запровадження певного продукту на другому році виробництва. Тепер ми плануємо на сім років уперед, щоб встигнути вчасно пройти всі етапи та вийти на ринок з новим продуктом в оптимальний момент. Працює система.



ВИПРОБУВАННЯ УСПІХОМ

Економічна ситуація в Україні у післякризові 2010–2011 роки була більш ніж обнадійливою, попри прихід до влади Віктора Януковича та його оточення. Усе ще зберігався євроінтеграційний вектор, а відновлення економіки після фінансової кризи 2008–2009 років відбувалося доволі стрімко. Однак це було безпосередньо відновлення, а не зростання.



Достатньо подивитися на цифри реальної динаміки ВВП: українська економіка зросла у 2010 році на 4,1 %, у 2011му – на 5,5 %. На цьому відновлення зупинилося, так і не компенсувавши падіння 2009 року, яке становило 15,1 %.

Далі було уповільнення зростання до +0,2% у 2012 році та цілковита зупинка зростання у 2013 році – 0 % становила реальна зміна ВВП. Причиною економічних негараздів була авантюристична економічна політика адміністрації президента Віктора Януковича та його прем'єр-міністра Миколи Азарова. Просідання економіки не було пов'язане, як іноді це траплялось, із падінням світових цін на ключові товари українського експорту – залізну руду, вироби зі сталі та продовольство. У 2013 році до недоугої внутрішньої економічної політики додалася спроба розвернути євроінтеграційний вектор зовнішньої політики. Одразу відреагували міжнародні компанії – пригальмували інвестиції в Україну.

Суттєвий негативний вплив справили на українську економіку й дії Національного банку у 2011–2013 роках. На тлі стрімкого уповільнення інфляції НБУ зберігав надмірно високу облікову ставку, що сильно пригнічувало банківське кредитування. Для прикладу, у 2011 році індекс споживчих цін становив +4,6%, а облікова ставка – 7,75%. У 2012 році ціни взагалі впали на 0,2 %, а облікова ставка зберігалася на рівні 7,75% до березня, потім її знизили, й далі вона дорівнювала 7,5%. При незначному зростанні цін у 2013 році – на 0,5% – облікова ставка залишалася на рівні 7,5%, а далі її у два кроки скоротили спочатку до 7% у червні, а потім – до 6,5% у серпні.

Навіщо була запроваджена така політика? Уряд та Національний банк намагалися створювати таким чином ілюзію курсової стабільності та процвітання пересічних громадян, але саме в цей період почав стрімко зростати

зовнішній державний борг та скорочуватися міжнародні резерви НБУ. Особливо пришвидшився цей процес у 2012–2013 роках. Тоді ж відновилося стрімке зростання імпорту споживчих товарів в Україну. Тобто тимчасовий позитивний ефект для внутрішніх виробників, який спричинила девальвація 2009 року, був вичерпаний дуже швидко на відміну від схожого процесу десятьма роками раніше – після девальвації 1998 року.

Навіть в умовах стагнації економіки у 2012–2013 роках українські компанії намагалися використати те віконце можливостей, яке відкрилося наприкінці 2000-х років. Вони вклали зароблені прибутки в подальшу модернізацію, формували плани розвитку в очікуванні на обіцяний процес євроінтеграції.

Український бізнес продовжував посилювати присутність на ринках країн колишнього СРСР. На той час усе ще спостерігалось розширення присутності й на російському ринку, який тоді виглядав спокусливо не тільки для європейських та американських корпорацій.

Проте згодом ті, хто робив максимальну ставку на збут до Росії, за відсутності диверсифікації експорту або втратили бізнеси, або були змушені миритися з їхньою стрімкою деградацією.

Компанія Фармак та її лідерка Філя Жебровська продовжили торувати свій амбіційний

шлях – упровадження вищих стандартів якості, опанування нових технологій, розширення продуктового портфеля, посилення присутності на внутрішньому ринку та здійснення активної експортної експансії.

ТРАНСФОРМАЦІЮ 2.0 ЗАВЕРШЕНО, АЛЕ РОЗПОЧАЛАСЯ ГІБРИДНА ВІЙНА

На початку 2010-х років компанія Farmak уже мала у своєму доробку дбайливо вибудовану систему управління якістю та створені вже з урахуванням GMP нові виробничі потужності, досвід виходу на жорстко регульований європейський ринок, співробітництво з міжнародною фінансовою установою – ЄБРР.

Уже був розпочатий перехід на міжнародні стандарти фінансової звітності, який остаточно відбувся у 2011 році. Цим проектом керувала Вікторія Смародіна – на той час директорка з фінансів. У 2012-му компанія впровадила систему SAP ERP, яка дала змогу вдосконалити менеджмент і оптимізувати процеси закупівель, виробництва, обслуговування, збуту, управління фінансами та кадрами.

Farmak на початку 2010-х років уже був компанією, акціонери якої почали розбудовувати стійку систему корпоративного управління та в якій фактично відбулася перша зміна поколінь у топ-менеджменті.

Проте восени 2013 року адміністрація Януковича-Азарова вдалася до різкого розвороту від раніше обраного вектора на євроінтеграцію. Це обурило українське суспільство та призвело до Революції гідності. Два місяці поспіль у центрі української столиці відбувалися багатолюдні мітинги та демонстрації, було створено наметове містечко на Майдані Неза-

лежності. Спротив діям Януковича й Азарова зростав, спроба просунути так звані закони 16 січня, якими влада намагалася фактично легітимізувати диктатуру, призвела до загострення сутичок на Майдані. Демонстранти мали перші жертви.

*«Усі ми жили Майданом.
Узимку кожен мій робочий день
розпочинався з відвідування
інтернетсторінки спільноти
«Євромайдан SOS» і
перегляду нагальних потреб.
Працівники їдальні готували
різні страви й передавали
їх мітингувальникам,
здійснювалося
постачання ліків, ми
допомагали з придбанням
дизельгенераторів і
палива, – розповідала Філя
Жебровська у 2014 році. – Ми
абсолютно впевнені: зміни,
заради яких народ вийшов
на головну площу столиці,
були життєво необхідними,
без них суспільство не могло
розвиватися далі».*

Попри мирний характер масових протестів, влада вдалася до ескалації насилля. Кілька тижнів жорсткого протистояння закінчилися розстрілом мітингувальників 20 лютого 2014 року. Але зупинити Революцію гідності Віктор Янукович не зміг, а тому – втік. Президентські повноваження, згідно з Конституцією



Фрегат «Гетьман Сагайдачний», 2014 р.

України, тимчасово перейшли до голови Верховної Ради Олександра Турчинова, одночасно були призначені дострокові президентські вибори. Також був сформований тимчасовий уряд на чолі з прем'єр-міністром Арсенієм Яценюком та призначений новий голова Національного банку України – Степан Кубів.

Ці нагальні й водночас легітимні призначення запобігли появі вакууму влади та забезпечили безперервне управління країною. Проте втрутилася Російська Федерація, яка розпочала спочатку гібридну війну, а потім навіть відкрито використала свої війська.

«Під час анексії Криму постали нові виклики. Наприклад, екіпаж фрегата «Гетьман

Сагайдачний», який повернувся із бойового завдання в Одесу, не міг придбати навіть паливо та технічні деталі, оскільки рахунки судна було заблоковано. Облаштування крейсера та розміщення його команди взяло на себе підприємство Farmak», – розповідала Філя Жебровська у 2014 році.

В АТО брали участь понад 20 працівників заводу, добровільно пішов захищати Батьківщину й рідний брат Філі Жебровської – Павло Жебровський. Компанія продовжувала підтримувати своїх співробітників, які пішли захищати Україну зі зброєю в руках.

В анексії Криму брали участь як розташовані на місцевих російських військових базах

військові, так і додаткові сили, які були перекинуті заради виконання цього завдання. На Донбасі російські війська спершу діяли «під чужим прапором», тобто маскувалися під іррегулярні сили, а вже з липня в боях брали участь регулярні підрозділи російської армії та спецслужб РФ. Ці факти, зокрема, були засвідчені рішенням Окружного суду Гааги (District Court of The Hague), Нідерланди, від 17 листопада 2022 року. Зокрема, суд підтвердив роль Росії як постачальника ЗРК «БУК» та координатора бойових дій.

Ці жахливі події призвели до глобальної економічної кризи, яка спіткала Україну у 2014–2015 роках. Ще одним чинником, який поглибив цю кризу, був спадок від адміністрації Януковича-Азарова – через їхню авантюристичну політику станом на початок березня 2014 року Україна практично не мала залишків на рахунках Державного казначейства, а рівень міжнародних резервів Національного банку впав до рекордного, критично низького рівня. Тому почалися стрімкі інфляція та девальвація: гривня впала відносно долара спочатку у півтора раза, а згодом – ще вдвічі. Тобто гібридна війна, яку розпочала РФ проти України у 2014 році, призвела до приблизно трикратного падіння національної валюти.

Через спадок адміністрації Януковича-Азарова, а також через воєнні дії, у 2014 році ВВП України впав у реальному вимірі на 6,6 %, а у 2015 році – ще на 9,8 %. Це повернуло економіку приблизно на початок 2000-х років за обсягами, але українські компанії опиралися впливу кризи значно успішніше за державу в цілому, оскільки вже мали значно більші можливості та ресурси, ніж у 90-х роках.

Провідні вітчизняні бізнеси у першій половині 2010-х уже мали досвід, нове обладнання та культуру виробництва, структуровані системи корпоративного управління, присутність



Анексія Криму Росією, 2014 р.

на інших зовнішніх ринках, окрім російського. Зокрема, всі ці ознаки можна застосувати й для визначення стану компанії Farmak у 2014 році.

Саме тому українська економіка доволі швидко вийшла на траєкторію зростання, хоча темпи її відновлення були не надто стрімкими: ВВП у 2016 році зріс у реальному вимірі на +2,4 %, у 2017 році – на 2,5 %, у 2018-му – на 3,4 %, у 2019-му – на 3,2 %. І лише у 2020 році через пандемію COVID-19 українська економіка просіла на 3,8 %. Але тут варто зауважити, що на тлі такої динаміки Farmak вирізнявся значно кращими темпами розвитку.

ЗНАХОДИТИ МОЖЛИВОСТІ ВСЮДИ

Сильна громадянська позиція лідера компанії та її команди реалізовувалися одночасно з амбітними планами розвитку. Зокрема, значні зусилля були спрямовані на дослідження нових та вже відомих діючих речовин. У 2014 році в Амстердамі (Нідерланди) у межах Третього протівірусного конгресу вперше було представлено нові багатообіцяльні результати

досліджень українського препарату «Амізон» компанії Farmak.

Міжнародна група дослідників, у якій працювали представники Іллінойського технологічного інституту (David Boltz, Xinjian Pehg, Miguel Muzzic Rajendra Mehta), Дитячого дослідницького госпіталю імені Святого Юди (Pradyot Dash, Paul Thomas) та ПАТ «Фармак» (Віктор Маргітич), виконала дослідження противірусної активності енісаніуму йодиду (молекула препарату «Амізон») щодо вірусів грипу *in vitro* в диференційованих нормальних клітинах епітелію бронхів людини.

Отримані дані давали змогу припустити, що енісаніуму йодид реалізує активність щодо вірусів грипу А і В та респіраторно-синцитіального вірусу *in vitro*. Попередні результати свідчили про високу активність енісаніуму йодиду (Амізон) щодо адено- та коронавірусів. Стосовно цього кейсу в компанії Farmak іронізували, що ця робота певною мірою стала способом «довести очевидне»: доказово зафіксували властивості препарату, про які вже давно було відомо і лікарям, і пацієнтам.

Тобто компанія продовжувала інвестувати в дослідження, хоча 2014 рік експерти фармацевтичного ринку називають провальним для галузі: українці придбали найменшу кількість упаковок ліків за всі роки незалежності. Унаслідок інфляції відбувся певний приріст продажів у гривневому вираженні – +14,5 %; але, якщо рахувати в доларовому еквіваленті, ринок відкотився на кінець 90-х. Криза продовжувалася й у 2015 році через девальвацію: у перерахунку на кількість упаковок продажі лікарських засобів упали на 10,3 % до показників попереднього року, та одночасно відбувався перерозподіл на користь вітчизняних препаратів – їх у перерахунку на кількість упаковок було продано на 35,2 % більше. Певною мірою збільшення попиту саме на вітчизняні препарати в той час рятувало українську фармацевтичну промисловість.



Перша упаковка лікарського засобу Амізон, кінець 90-х.

У середині 2010-х років роздрібна мережа аптек в Україні була дуже конкурентним середовищем: з 20 тисяч аптек, що працювали, більше як половина були об'єднані в національні та регіональні мережі, а приблизно третина аптек перебувала в руках приватних підприємців.

Водночас професійна спільнота активно долучалася до формування належних практик та політик у сфері забезпечення населення ліками. Над цим працювали на робочих зустрічах представники фармацевтичної індустрії, аптек та аптечних мереж, гуртових та дистрибуційних компаній, Міністерства охорони здоров'я України, Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками, Національної академії наук та Національної академії медичних наук.

Завдяки цій активності продовжувалося впровадження належних практик виробництва та реалізації ліків, а також гармонізація системи національних стандартів з європейськими, що,

до речі, вирізняє Україну зпоміж пострадянських країн останні двадцять років. Стратегічно важливим було створення єдиного Національного переліку лікарських засобів за міжнародною непатентованою назвою на основі протоколів лікування, який був затверджений Постановою Кабінету Міністрів України № 180 від 13 березня 2017 року. У ті роки була також впроваджена постійна система відшкодування (реімбурсації) вартості ліків державою для пацієнтів.

У середині 2010-х років на заводі Farmak щорічно виготовлялося майже мільярд таблеток, працювали лінії з виробництва драже, капсул, туб, рідких форм (спреїв, флаконів, ампул та картриджів), шприців та поліетиленових флаконів. Цього вдалося досягнути завдяки тому, що в попередні 15 років компанія запустила в експлуатацію 20 сучасних технологічних майданчиків та мікробіологічну лабораторію, які відповідали вітчизняним вимогам та європейським критеріям GMP.

Розвиток виробничої та лабораторної бази Farmak сприяв тому, що портфель продуктів невпинно розширювався і містив у середині 2010-х років уже понад 300 найменувань. У той період перелік лікарських засобів компанії поповнювався щороку в середньому 20 новими засобами. І, що важливо, підприємство продовжувало інвестувати в розвиток – на різних етапах досліджень перебували 74 сполуки або 40 міжнародних непатентованих назв.

У 2015 році завершився безпрецедентний проєкт Farmak з доведення біоеквівалентності 26 препаратів із поточної номенклатури. Зокрема цю перевірку пройшли лікарські засоби, щодо яких на момент реєстрації ще не діяла обов'язкова регуляторна норма підтвердження біоеквівалентності фармакокінетичним методом. Керівництво компанії ініціювало цей проєкт у 2010 році. Першим пройшов цю перевірку у 2011 році лікарський засіб валацикловір, біоеквівалентність якого до оригінального препарату тоді було успішно підтверджено.

Проєкт із доведення біоеквівалентності був першою ластівкою і дуже важливим кроком для компанії, яка спеціалізується на розробленні та виробництві генеричних препаратів. Таким чином Farmak зарекомендував себе як компанію із найвищими вимогами до якості та безпеки препаратів, які вона виробляє. Це не тільки свідчило про впевненість у своїх спроможностях, а й створювало підґрунтя для експансії на жорстко регульовані та цікаві ринки.

Тож, попри кризу 2014 року, частка компанії Farmak серед усіх постачальників лікарських засобів на висококонкурентному українському ринку на той час становила 5,6 %.

Завдяки активній дослідницькій роботі, розвитку виробничих потужностей та інвестиціям у проходження реєстраційних процедур в інших країнах продовжувала зростати частка експорту – в середині 2010-х років уже 22,3 % продукції експортувалося у 22 країни світу (Болгарію, Естонію, Латвію, Литву, Чехію, Польщу, Німеччину, Узбекистан, Казахстан, Білорусь та ін.).

Попри кризу, з 2013-го по 2015 рік обсяги експорту зросли на 4,8 %. У представництвах компанії за кордоном були зайняті 227 працівників:



Система газових скрубєрів для очищення повітря, яке потрапляє назовні. Завод у Шостці, (Сумська область), 2021 р.

в Узбекистані, Казахстані, Білорусі, а також у Киргизстані, де представництво було відкрите у 2013 році. Це допомогло закріпитися на цікавих для компанії зовнішніх ринках. Наприклад, в Узбекистані Farmak входив у середині 2010-х років у топ-10 з більше ніж 400 фармацевтичних компаній, які були присутні на місцевому ринку.

ІНВЕСТИЦІЇ В МАЙБУТНЄ

Наприкінці 2015 року Farmak увів в експлуатацію абсолютно нове виробництво – завод з випуску активних фармацевтичних інгредієнтів у місті Шостка (Сумська область). Напевно,

це один із найтриваліших інвестиційних проєктів компанії, який розпочався ще наприкінці 2000-х років, коли компанія придбала частину території та декілька корпусів колишнього заводу «Свема» у Шостці. Це був на той час також найдорожчий інвестиційний проєкт – він потребував понад 40 мільйонів доларів капіталовкладень просто на старті.

Цей проєкт став своєрідним поверненням до джерел, адже історія компанії в далекому 1925 році розпочалася саме з виробництва діючих речовин. Чому ж підприємство вдалося до такого кроку, адже в середині 90-х, тобто 20 роками раніше до пуску заводу в Шостці, Farmak узяв курс на форсований розвиток виробництва готових лікарських форм?

Очевидно, що масштаби компанії зросли так, що вона потребувала вже власного виробництва діючих речовин, і воно було здатне конкурувати щодо вартості продукції з іноземними постачальниками. Окрім того, апетит до інновацій створив підґрунтя для розгортання виробництва найбільш сучасних генеричних препаратів, для чого виявилось потрібним саме власне виробництво діючих речовин.

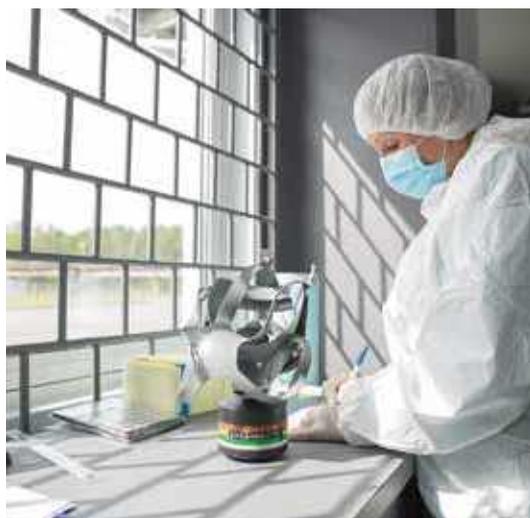
Технологічні потужності у Шостці будувалися з використанням найсучасніших трендів у фармацевтичних виробництвах. Співробітники компанії під час відвідувань європейських фармацевтичних підприємств та галузевих виставок старанно вчилися, накопичували критично важливі знання. Усе це згодом було враховано при проектуванні заводу, чим опікувалася велика команда з українських, чеських та словацьких фахівців.



Подивіться, як зсередини працює завод Fartrak у Шостці.

Окрема гордість компанії та її лідерів – інноваційна система очищення стічних вод, що передбачає фізико-хімічну нейтралізацію, біологічне очищення та ультрафільтрацію. На той час в Україні ще не було нічого подібного. Також на підприємстві працюють очисні споруди, які унеможливають шкідливі викиди в атмосферу. Подальше розширення виробництва у Шостці супроводжувалося новими інвестиціями в очисні споруди, як, наприклад, у 2020 році, коли там було встановлено додаткове обладнання для очищення промислових стічних вод від колоїдних та нерозчинних у воді забруднювальних речовин вартістю 100 тисяч євро.

Ще один дуже важливий інвестиційний проєкт – новий лабораторно-технологічний R&D комплекс у Києві вартістю 8 мільйонів доларів, який був введений в дію у 2015 році. Його створили дуже швидко – лише за два роки. Лабораторії цього R&D комплексу були оснащені високотехнологічним обладнанням від галузевих лідерів – Glatt, Belimed, De Dietrich, Gea, Sartorius, Malvern Instruments та інших.



Виробництво АФІ у м. Шостка (Сумська область), 2021 р.



Виробництво АФІ у м. Шостка (Сумська область), 2021 р.

Потреба у лабораторно-технологічному R&D комплексі була дуже високою, оскільки компанія на той час фактично створила конвеєр із розробки та запровадження нових позицій у свій продуктивний портфель. Саме новий R&D комплекс дав змогу в оптимальних умовах виробляти клінічні та реєстраційні серії, напрацювати сотні експериментальних серій на рік.

Завдяки запуску нового лабораторно-технологічного комплексу компанія Farмак отримала можливість створювати нові наукоємні групи препаратів; вдосконалювати процеси розробки та оптимізації, масштабування і трансферу технологій згідно з найкращими фармацевтичними практиками; прискорити цикли розробки твердих, рідких, м'яких лікарських форм, м'яких желатинових капсул, стерильних та асептичних

препаратів тощо. У підсумку це також допомогло досягати вищої економічної ефективності через скорочення витрат на ці процеси.

Уже на той час Farмак узяв курс на трансформацію в міжнародну компанію. Тому головною метою підрозділу R&D мало стати освоєння технології прогнозованих розробок, що дало б змогу реалізувати паралельний запуск продукту і в Україні, і на ринках присутності Farмак, зокрема в країнах ЄС.

«Жодна фармацевтична компанія не має перспектив без розвитку сегмента R&D. Я вірю, що в майбутньому потужний лабораторно-технологічний комплекс Farмак перетвориться на справжній науково-дослідний інститут. Головне, що у фахівців, захоплених улюбленою справою, горять очі, постійно

виникають креативні ідеї», – так пояснила Філя Жебровська потребу у створенні R&D комплексу в дуже важкому для країни 2015 році.

НОВІ ВИКЛИКИ – НОВІ БАР'ЄРИ

«У 2018 році ми вирішили призначити генеральним директором Володимира Костюка – його можна вважати вже третім поколінням у топ-менеджменті за більше ніж 30 років моєї роботи в компанії, – розповідає Філя Жебровська. – Попри зміну керівництва, ми прагнемо зберегти філософію та ДНК компанії, що ґрунтуються на незмінному фокусі на трьох головних пріоритетах: людях, якості та інноваціях. Ці цінності мають залишатися незмінними за будь-яких обставин».

Друга половина 2010-х років супроводжувалась активним розширенням виробництва, інвестуванням і розвитком продуктового портфеля. За 2016–2020 роки Farmak збільшив виробництво на 35 %. У 2018 році було відкрито нове виробництво з виготовлення твердих лікарських засобів – інвестиції сягнули 20 мільйонів євро. Лікарські засоби, які виробляються на підприємстві, вже були в усіх наявних терапевтичних групах. Farmak продовжував щорічно виводити на ринок у середньому по 20 нових ліків.

Частка експорту в продажах збільшилася приблизно до 25 %, зросла і кількість напрямків – продукція компанії постачалася до 28 країн світу, на шість більше, ніж у 2015 році. За другу половину десятиріччя на третину зросла кількість препаратів, які були в розробці – приблизно до ста лікарських засобів. Наприкінці 2010-х років



R&D-лабораторія Farmak, м. Київ, 2023 р.



Дослідно-промислова дільниця Farmak, 2021 р.

компанія посилила свої лідерські позиції на вітчизняному фармацевтичному ринку з часткою 5,9 %.

У цей час компанія дійшла висновку, що потрібно виходити на зовнішні ринки не тільки через представництва, а й більш ґрунтовно – через поглинання чи створення дочірніх компаній за кордоном.

З'явилося розуміння, що настав час трансформуватися з української компанії, що має сильний експортний напрямок, у міжнародну компанію.

Тому в лютому 2016 року ПАТ «Фармак» придбало польську компанію Nord Farm, що спеціалізувалася на маркетингу та продажу біологічно активних добавок. Проте ця угода відбулася не шляхом поглинання, а на засадах рівноправного партнерства. Власне, тоді ж розпочалася історія Farmak International – міжнародного бізнесу групи Farmak.

«На час виходу на польський ринок у 2016 році ми мали десяток спеціально адаптованих продуктів у портфелі. З ним ми почали розвивати свою присутність у Польщі, – розповідає Віктор Костюк, CEO Farmak International, а в ті роки – директор з розвитку бізнесу компанії Фармак в Україні. – Згодом ми усвідомили, що придбали не ту компанію, маємо не той портфель, що потрібний. Проте цей проект приніс нам цінний

досвід, необхідний для подальшої глобалізації та масштабування. Найважливіший урок, якого ми тоді ще не усвідомлювали, – те, що запускати нові продукти легко, коли ти лідер ринку, й надзвичайно складно, коли ти ще ніхто на новому ринку, поруч із такими потужними гравцями, як Polpharma, Adamed та інші».

Проте одночасно з польським проектом, який потребував значних ресурсів, але давав більше досвіду, ніж прибутків, розбудовувалася ще один напрям, який виглядав дуже багатообіцяльно. Йдеться про те, що у 2018 році в продуктовому портфелі компанії Farmak з'явилися перші продукти, які вона від початку розробляла за європейськими стандартами. Це було відлуння кінця 2000-х та першої половини 2010-х років – тих самих часів, коли щороку компанія запускала нові виробничі майданчики, які проектувалися та будувалися вже за вимогами GMP від початку.

Це було схоже на вирощування висококласного винограду або горіхового саду – має пройти чимало років, поки з'явиться перший врожай. І помилитися при виборі сорту та місця – неприпустимо, бо тоді всі зусилля будуть даремними. Тобто, якщо розробку препарату розпочати, скажімо, у 2019 році, то можливість вивести його на ринок з'явиться лише за чотири роки. «Лише два роки тому – у 2023 році – до портфеля потрапили продукти, розробку яких ми розпочали ще у 2019-му», – зазначає Віктор Костюк.

Проте він одночасно нагадує: «Специфіка бізнесу така, що, коли адаптуєш уже давно наявний продукт до європейських стандартів, на фініші він уже може втратити актуальність і не принести очікуваних прибутків. Препарат-генерик залишається привабливим на конкурентному ринку лише протягом перших трьох років після завершення дії патенту на оригінальний препарат».

Тож щоразу умови запуску генеричного препарату схожі на лещата. З одного боку, потрібно побачити задалегідь перспективи

певного лікарського засобу, встигнути з його запуском – щоб він з'явився на полицях майже наступного дня після закінчення терміну патенту на оригінальний препарат. З іншого боку, період, коли генеричний препарат дає високі прибутки, на жаль, доволі обмежений.

Тобто, прогноз щодо потенціалу препарату має бути філігранно точним, а швидкість запуску його у виробництво – майже блискавичною. Варто зауважити, що запуск включає не тільки R&D та виробництво, а й доволі складні процедури отримання відповідних дозволів у тих країнах, де планується реалізація. А як свідчить досвід, найбільш цікаві ринкові перспективи можна очікувати переважно у країнах із жорсткою регуляцією, де зазвичай і висока платоспроможність споживачів.

Це вже були інші виклики, не менш жорсткі, ніж у ті часи, коли в середині 90-х Farmak із колосальними зусиллями долав глибоку кризу, а потім створював нові виробництва та систему продажів. Farmak так чи інакше входив у конкуренцію з гравцями значно важчої вагової категорії. Проте готовність тримати навантаження, стійкість, амбітність допомагали в ринкових перегонах. «За той час, поки я обіймав посаду директора з розвитку бізнесу, ми збільшили продажі за кордоном із 6 до 18 мільйонів доларів», – розповідає Віктор Костюк.

Та надбання цього десятиріччя не обмежувалися експортною виручкою, що стрімко зростала, та посиленням позицій на внутрішньому ринку. Досвід і компетенції роботи на жорстко регульованих ринках, сильний блок R&D, розбудова вертикально інтегрованої структури з опорою на власне виробництво діючих речовин, широкий портфель технологій та продуктів – ось доробок, з яким Farmak входив у 2020-ті роки. І саме на межі десятиліття сталася пандемія COVID-19, яка для компанії виявилася водночас і важким випробуванням, і можливістю перейти на якісно новий рівень бізнесу.

Дмитро Романович

*директор KPMG Ukraine з ESG Services,
Government Relations, International
Development Assistance Services*

«СТАЛІСТЬ – РАДШЕ ДЛЯ СПОКІЙНІШИХ ЧАСІВ. ЗАРАЗ ВАЖЛИВІША СТІЙКІСТЬ»

Хай там як, але ESG є порівняно новою аббревіатурою. Хоча те, що її наповнює в межах блоку environment, або в межах блоку social, або governance, здебільшого не є чимось новим в Україні.

Якщо подивитися на environment, то активність щодо викидів парникових газів чи роботи з відходами є доволі звичними практиками. Якщо згадати про social, то там корпоративна соціальна відповідальність, HR-політики, робота з громадами – усе це є також доволі звичним. Governance у вигляді корпоративного управління, комплаєнсу, антикорупційних політик – усе це також не є принципово новими речами для помітної української компанії.

Але як комплексний підхід, як лінза, через яку на компанію можна подивитися – та ще й в такій комбінації, – тоді ESG виглядає дещо новим підходом. Коли компанії іноді вперше чують цю аббревіатуру, вони трохи напружуються – реагують приблизно з настроями «ми не знаємо, треба детально розглянути». Але коли ти починаєш тісно спіл-

куватися, пояснюєш структуру компонентів – виявляється, що компанія і те робить, і тут має певні усталені практики. Звісно, виникає також розуміння, що і тут є прогалина, і з того боку ми не дивилися.

УВАГА ДО ESG – ЦЕ ВЖЕ ПЕВНИЙ СТАНДАРТ

Загалом не можна сказати, що для українських компаній, особливо середніх та великих, ESG є чимось кардинально новим. Хоча зауважу: була певна пауза із запитом щодо оцінки політик ESG від українських компаній. Зрозуміло, що після початку повномасштабної війни у 2022 році були інші пріоритети. Проте зараз цей запит повернувся, і він зростає. Пов'язано це з деякими причинами.

Перша причина – доступ до фінансування. Коли йдеться про доступ до міжнародного



капіталу, навіть опосередкований, завжди є вимога слідувати принципам ESG. Тож є нагода на себе подивитися з цього боку.

Друга причина – компанії активно виходять на міжнародні ринки, починають експортувати, відкривають філіали чи дочірні компанії, купують іноземні підприємства. І за кордоном такі компанії стикаються з тим, що вимоги щодо принципів ESG уже є в законодавстві ЄС.

До другої причини також належать випадки, коли українські компанії вже були присутні на міжнародних ринках. І тепер вони підпадають під міжнародне регулювання, зокрема під європейське, яке містить вимоги щодо принципів ESG. Відповідно, не тільки європейські офіси таких компаній мають це виконувати, а й українські.

Ну і третя причина зацікавленості: коли українські компанії бачать, що лідери ринків або просто конкуренти цим уже займаються. Вони починають розуміти, що, можливо, і їм також це потрібно було б робити. Принаймні, по-перше, для того, щоб не відставати. По-друге, щоб розуміти, в якому вони стані. По-третє, щоб шукати, чи є в цьому щось корисне для посилення своїх конкурентних переваг.

Варто додати, що наразі українське законодавство не містить вимог саме комплексно дотримуватися принципів ESG, але, напевно, плани такі є. Адже ми рухаємося в бік Європи, нам треба адаптувати європейські директиви й законодавство – в їхніх державних органів з'являються певні плани.

Наприклад, міністерство фінансів опублікувало плани впровадження директиви ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) – саме щодо нефінансової звітності. Нацбанк опублікував 23 квітня 2025 року свою Білу книгу з управління ESG ризиками у фінансовому секторі.

АЛЕ Є ВИКЛИКИ...

Найголовніше – дотепер українські компанії не аналізували свої політики саме через таку лінзу, як ESG. Проте ситуація загалом доволі непогана. Якщо говорити про компоненту social, то в Україні все досить добре. Велика кількість питань – як-от: використання дитячої праці, захист прав працівників, свобода професійних об'єднань та інші закріплені на законодавчому рівні – є в культурі бізнесу. Тобто воно може бути не на 10 з 10, але базово присутнє.

Не вистачає більш системного регулювання блоку environment. Оскільки в Україні історично було доволі слабе регулювання цього аспекту на державному рівні. Тому щодо цього в деяких компаній можуть бути «провали» чи невідповідності рівню вимог ЄС. Але коли ми приходимо до технологічних лідерів у певних галузях, в агросекторі, у фармацевтиці, – до компаній, які інвестували у своє виробництво, мають модернові технології, там насправді фактична ситуація є доволі непоганою. Зазвичай є необхідна сертифікація за стандартами ISO – з якості, системи менеджменту.

Саме в цьому сегменті ESG у конкретних, навіть успішних компаній, багато аспектів не є формалізованими. Вони не вписані в корпоративні політики. Хоча насправді відповідні політики існують де-факто.

Але для того, щоб відповідати, наприклад, європейським вимогам, треба мати ці політики у формалізованому вигляді. Потрібно розробляти такі політики, впроваджувати, призначати відповідальних осіб за їхню реалізацію. Щоб

під час спілкування навколо залучення фінансування або доступу до зовнішніх ринків усе це було формалізовано та зрозуміло співрозмовникам. Але це вимагатиме, зокрема, включення у фокус уваги стейкхолдерів – постачальників, громади, інших.

Зараз відбувається дуже серйозний рух усієї світової економіки від shareholder economy у бік stakeholder economy. Мається на увазі, коли серед стейкхолдерів є не тільки акціонери, а ще й багато тих, чия думку потрібно враховувати, якщо ти ведеш бізнес у певному середовищі.

ДОВГОСТРОКОВА СТІЙКІСТЬ – ЯК МЕТА

Ми завжди кажемо, що в ідеалі не може існувати якоїсь окремої ESG-стратегії. Насправді це радше своєрідна лінза, через яку треба дивитися на бізнес-стратегію конкретної компанії. Якщо ІТ-компанії існують на суперконкурентному ринку, де йде активне полювання за талантами, то їхні HR-практики мають бути дуже привабливими. Вони мають враховувати більшість надбань у напрямі social. А от напрям environment у них може бути дуже стислий, оскільки вони майже не продукують викидів напряму, не мають промислових потужностей.

Відповідно, в інших галузях центр ваги ESG-стратегії дещо відрізнятиметься. Загалом ESG-стратегія для певної компанії – це питання трансформаційне, яке поступово входить у життя мірою того, як воно ставатиме все більш нагальним. Тобто до всього українського бізнесу приходиме усвідомлення, що це важливо, що про це потрібно думати на рівні з EBITDA чи якимись іншими фінансовими показниками. Бо це насправді – про довгострокову стійкість бізнесу.

Це складний процес із різноманітними наслідками. Європа накладає на свої компанії високі регуляції, решта світу здебільшого об'єктивно має менші регуляції. Відповідно, конкурентоздатність, наприклад, європейських компаній падає, на перший погляд, тут і зараз.

Це стосується не тільки вуглецевого сліду, а й проблематики Deforestation, тобто загрози скорочення площі лісів. Тепер створюється регулювання ланцюжків постачання (supply chain), які враховують і виконання іноземними постачальниками норм щодо прав людини (human rights), вуглецевого сліду, Deforestation, антикорупційних практик тощо. Тобто ці вимоги транслиються європейськими компаніями фактично на довжину їхніх ланцюжків постачання. Це створює стимули для того, щоб, наприклад, і в Україні запроваджувались аналогічні підходи, хоча подібних національних регуляцій в нас, можливо, ще й немає.

Тож ми маємо враховувати той факт, що й зараз, і ще якийсь час у майбутньому, наша економіка існуватиме в режимі survival mode, тобто виживання. І тому для нас додаткові регулювання, можливо, варто відтермінувати, адже для економіки в цілому таке рішення може бути кращим у середньостроковій перспективі. Оскільки впровадження найкращих практик, внутрішніх сильних регуляцій підвищує собівартість, знижує EBITDA.

Але в цих аспектів сталого розвитку є інші виміри, які складніше поррахувати, хоча, загалом, можливо. ESG – це історія про сталість і ризик-менеджмент; про те, що ти маєш зробити сьогодні, щоб не «прилетіло» потім.

Оскільки йдеться про ризики – кліматичні, соціальні, ризики управління, – то, якщо ти використовуєш цей комплексний підхід, твій бізнес стає менш ризикованим. А отже – і більш стійким, зокрема в абсолютно прямому розумінні.

Достатньо навести приклад запровадження відновлюваних джерел енергії, елементів циркуляційної економіки. Це все робить компанію більш незалежною щодо прямих негативних зовнішніх впливів – а отже, і більш стійкою.

Можна дивитися на бізнес-можливості, але є ще й репутація. Якісна репутація – це відповідь на питання, хто є твоїм стейкхолдером, чого ці стейкхолдери очікують від компанії та наскільки вони поважають твою організацію. І звідси впливає відповідь на питання: а хто прийде тебе захищати публічно, якщо трапиться щось погане. Бо ми ніколи не знаємо, що й коли може трапитися – від шкоди, яку завдають воєнні чинники, до ризику незрозумілої суперечки з податковою чи іншим державним органом.

У підсумку це дає відповідь на запитання – наскільки це збільшує стійкість до зовнішніх впливів та як довго компанія зможе отримувати ту саму EBITDA? Дійсно, найбільший вживаний термін – це, найімовірніше, сталість. Часто використовують поняття стале виробництво, сталий бізнес. Але мені здається, що сталість – це для спокійніших часів. В Україні останні декілька років ми більше говоримо про стійкість, адже повсякчас відчуваємо потрясіння в економічному плані. Це те, до чого дуже важко підготуватися. Тому ми часто використовуємо саме цей термін.

ЧИ НЕ ЗАБАГАТО ESG?

Ми живемо в абсолютно іншому контексті, ніж компанії в розвинених економіках. Можливо, ті компанії, в їхньому розумінні, «надто далеко» зайшли в політиках різноманітності чи в інших політиках ESG. Але ми точно ще не там. Тобто ми тільки на початку шляху, тож маємо оцінювати це з іншого боку, з власного контексту.

Наскільки й що саме з цих політик компанії можуть вважати не збігається з їхніми бізнесцілями? Конкретний приклад – глобальне потепління і викиди парникових газів. Багато хто не відчуває цієї зміни клімату у своєму бізнесі. Проте окремі індустрії, насамперед агросектор та виробники електроенергії, уже розуміють ці зміни з різних причин.

Але є культура та гігієна бізнесу: якщо ми хочемо бути в когорті цивілізованого світу, маємо нести спільну з цивілізованим світом відповідальність за те, щоб умови життя на планеті залишалися нормальними й для наших нащадків. Відповідно, це – певна shared responsibility, спільна відповідальність держав, компаній, людей за майбутнє.

Це має приходити, поперше, через комунікацію та усвідомлення того, що це справді є проблемою, і суспільство має це розуміти. Подруге, це має впроваджуватися через регулювання, щоб усі були в однакових умовах. Щоб не було такого, що хтось несе витрати на природоохоронну діяльність, а хтось не несе. Це – довгий шлях, важкий. І тоді, коли це все стає рутинною, такі питання особливо й не виникають – чи ми не занадто занурені в ESG-agenda?

Чи варто через сучасні виклики додати до ESG ще одну літеру – R, тобто Resilience? Це розуміння навряд чи входить у бізнес-практику та в бізнес-логіку як таке. Але це розуміння

входить через перенесені кризи. Тобто «злякалися» чогось, зазнали втрат – почали робити так, щоб такого більше не сталося.

Таким чином, напрацювання стійкості не відбувається саме собою, у м'якому, еволюційному режимі, як, наприклад, розвивається застосування принципів ESG.

Для цього зазвичай потрібно, щоб країна сама це проходила, або сусідня країна послугувала прикладом – щоб постав якийсь великий виклик, щоб відбулися відповідні зміни до більшої стійкості. Так сталося, наприклад, через пандемію COVID-19.

Питання – у швидкості, з якою країни та компанії адаптуються до великих викликів. Розвинені країни через свої кризи проходили в інших умовах, ніж зараз проходить Україна. Можливо, саме тому український бізнес вчиться дуже швидко, проходячи свої екзистенційні виклики.

В Україні дуже багато криз за плечима, і ті компанії, які тримаються на ринку, які мають багаторічний досвід подолання різноманітних криз, ще можуть навчити іноземних колег стійкості. Хоча системному та формалізованому в правильному сенсі впровадженню ESG є ще багато чого вчитися українським компаніям.

КРІЗЬ ВІЙНУ

Двадцять років XXI століття несуть людству випробування одне за одним: пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року, яке перетворилося на найжорстокішу війну з часів Другої світової.

Сотні тисяч, а згодом і мільйони хворих через пандемію, перевантажені госпіталі та медичні служби, дефіцит певних видів ліків та медичних засобів, згорання цілих галузей – авіаперевезення, туризм, готелі, ресторани, сфера дозвілля, громадський транспорт. Падіння ВВП, стагнація у роздрібній торгівлі, гальмування у промисловості, будівництві, навіть сільському господарстві – усе це відбувалося у 2020 році. Проте фармацевтична галузь, виробництво медичних препаратів та обладнання були завантажені максимально.

ВИПРОБУВАННЯ ПАНДЕМІЄЮ

Пандемія раптом продемонструвала, наскільки стійкими фармацевтичні компанії будували свої ланцюжки постачання. У 2020 році більшість китайських виробників сировини згорнули виконання своїх зобов'язань перед іноземними замовниками. До того ж для цього було дві причини одночасно: директиви компартії вимагали фокусуватися передусім

24 лютого 2022 р. – початок повномасштабної війни в Україні.



на постачанні на внутрішній ринок, а локдаун сильно звужував можливості працювати – значна кількість заводів просто вішала на двері замок через карантинні вимоги.

Пандемія COVID-19 жорстко екзаменувала фармацевтичні компанії на стійкість та здатність адаптуватися до змін потреб ринку, раптового зростання попиту на певні препарати, а також до руйнування ланцюжків постачання. Проте зростання попиту водночас давало шанс нарощувати продажі та частку ринку. Ці іспити вдалося скласти далеко не всім.

Виявилось, що Farmak був готовий відповісти на виклики. Активне розширення виробничих спроможностей, постійна наявність надлишку потужностей, форсоване інвестування у дослідження та, власне, у виробничі лінії – усе це спрацювало під час пандемії якнайкраще. Farmak спрямовував 15 мільйонів доларів щорічно на дослідження та розробки. Окрім того, компанія реалізовувала програму капітальних інвестицій для створення нових промислових потужностей, лабораторій і технологій. Тільки у 2019 році – останньому перед пандемією – Farmak інвестував у межах цієї програми майже 30 мільйонів доларів, або 10 % річного виторгу.

Завдяки цьому на початку 2020-х років компанія виробляла понад 300 різних продуктів, і ще 100 проєктів мала на різних стадіях розроб-



Пандемія COVID-19, м. Київ, 2020 р.

ки. «У 2019 році експорт продукції Farmak до 28 країн світу становив 22,6 % від загального обсягу продажу компанії», – розповідає генеральний директор Farmak Володимир Костюк.

Це було можливим завдяки тому, що компанія побудувала в попередні роки 20 виробничих ліній відповідно до європейських стандартів GMP, 14 з яких отримали сертифікати регуляторних органів держав – членів ЄС. На той час уже п'ять років працював власний комплекс з виготовлення субстанцій – активних фармацевтичних інгредієнтів у місті Шостка (Сумська область). Він був спроможний виробляти до 100 тонн субстанцій на рік.

Компанія весь час до 90 % прибутку інвестувала у свій розвиток. «Ми ніколи не виплачували більш ніж 5 % прибутку як дивіденди. Усе реінвестували в розвиток. Завдяки цьому сьогодні капіталізацію Farmak можна оцінити у 850 мільйонів – 1 мільярд доларів», – розповідала на початку 2020 року голова наглядової ради Farmak Філя Жебровська.

Через колосальні потреби у специфічних препаратах для лікування наслідків COVID-19 навіть розвинені країни суттєво спростили і процедури допуску на свої ринки, і процедури державних закупівель. Це створило певне вікно можливостей для компанії Farmak, яким її керівники скористалися максимально.



Упродовж 2020 року низку препаратів виробництва Farmak було експортовано до Ізраїлю, Великої Британії, Швеції, Франції, Німеччини, Польщі, Австралії, Нової Зеландії, Мексики й Сінгапуру, а також відвантажено для цілей ВООЗ.

Виробничий майданчик АФІ у м. Шостка (Сумська область), 2021 р.

Згідно з консолідованою звітністю, підготовленою за міжнародними стандартами, дохід від реалізації продукції Farmak у 2020 році досяг 7,5 мільярда гривень, чистий прибуток – 1,1 мільярда гривень. Капітальні інвестиції компанії у 2020 році становили рекордні для неї 1,3 мільярда гривень, що на 78 % більше, ніж за підсумками 2019 року. Витрати на дослідження та розробки у 2020 році становили 448 мільйонів гривень. Тобто у кризовий рік компанія різко прискорила темпи розвитку виробничої бази та досліджень.

Основні інвестиційні проекти 2020 року – це запуск но-



Зазирніть до цеху з випуску стерильних лікарських засобів.

вого цеху з випуску стерильних лікарських засобів та початок будівництва інноваційного центру. Крім цього, кошти були спрямовані на приведення виробничих потужностей у відповідність до вимог FDA (Управління з продовольства та медикаментів США) тощо.

Наприкінці 2021 року продукція компанії вже була представлена більш ніж у 40 країнах ЄС, Центральної та Південної Америки, СНД, Близького Сходу та Азії – порівняймо з 28

країнами у 2019 році. У 2021-му список країн експорту поповнили Швейцарія, Бразилія, Індонезія та Болівія.

У 2021 році компанія також відкрила представництво у В'єтнамі. Тоді на в'єтнамському ринку продавалося близько 25 лікарських засобів Farmak, а ще понад 30 препаратів проходили на той час реєстрацію, процедура якої у В'єтнамі займає 2–3 роки. У цьому ж році було відкрито офіс в ОАЕ.



Цех № 7 з випуску стерильних лікарських засобів, м. Київ, 2023 р.



Тож у 2020–2021 роках підприємство пришвидшило розвиток та експорт, збільшило інвестування, зокрема в закордонні проекти. Farmak швидко набував рис міжнародної компанії. Але тут сталося повномасштабне вторгнення РФ в Україну.

ВІДНОВЛЕННЯ І ТРАНСФОРМАЦІЯ

Як і більшість українських компаній, Farmak ураховував ризики, що впливали з наявності російської загрози. Але ніхто не міг уявити, що світ стоїть на порозі війни, яка за масштабами є найбільшою з часів Другої сві-

тової. І не тільки за масштабами – велика війна, яку РФ розпочала проти України 24 лютого 2022 року, набула кардинально нових форм та наслідків. Українські компанії були змушені адаптуватися максимально швидко.

І все це відбувалося в умовах, коли не надавалася жодна державна підтримка чи звільнення від зобов'язань перед фіскальними органами. Колосального удару Farmak завдало абсолютне знищення складського комплексу із запасами сировини на початку березня 2022 року.

«Жахливим викликом була втрата складу в перші дні вторгнення, через що ми залишилися і без сировини, і без готової продукції. Звісно, це мало вибити нас із ринку. Але спрацювали два чинники, – розповідає Філя Жебровська. –



Знищений складський комплекс Farmak (Київська область), 2022 р.



По-перше, якість команди: її вміння, відданість справі, рішучість. По-друге, репутація компанії: ми маємо велику довіру до нас з боку постачальників сировини та покупців нашої продукції. Люди чекали на ліки Farmak. І ми за лічені місяці повернули лідерські позиції на ринку».

Генеральний директор Farmak Володимир Костюк пояснює, чому саме ця втрата була таким сильним ударом для компанії: «На складі зберігалася сировина та готова продукція на суму майже 50 мільйонів доларів. Це для нас величезні гроші. Але одна річ – втратити 50 мільйонів у грошах і при цьому зберегти асортимент, запаси сировини, пакування – тобто мати з чим працювати далі. А інша – не мати з чого виготовляти та в що пакувати ліки. Ситуація ускладнюється в рази».

Але компанії все вдалося подолати. Володимир Костюк згадує: «Завдань було багато: знайти потрібну сировину, оперативно її доставити, оптимально спланувати виробництво, укомплектувати лінії, адже багато працівників на той час виїхали з Києва. І приблизно за пів року ми змогли відновити майже весь асортимент».

У цій ситуації потрібно було ультимативно точно вибудувати пріоритети та отримувати надзвичайні умови від постачальників. «Окремо хочу відзначити роботу нашої команди із закупівель. До початку повномасштабної війни стандартні терміни постачання становили щонайменше три місяці. А нам потрібно було все – тут і зараз, – згадує Володимир Костюк. – Завдання стояло жорстке: знайти спосіб домовитися з партнерами, змінити умови постачання, домовитися про пріоритет і забезпечити постачання за лічені тижні. І команда впоралася».

Загалом, рішення ухвалювалися фактично з коліс, працювали як рятувальна команда. Володимир Костюк розповідає: «Коли склад був знищений, ми мали лише п'ять позицій ліків, які реально могли виробляти. І навіть серед них потрібно було обирати, що саме запускати насамперед. Пріоритетність визначали ди-

ректори в режимі реального часу – сидючи за одним столом в їдальні, на цокольному поверсі офісної будівлі. Так ухвалювали критично важливі рішення. У ручному режимі, без інтегрованого бізнес-планування, до якого звикли».

Вирішальними виявилися абсолютно всі напрацьовані здобутки компанії: командний дух, взаємодопомога та довіра в команді керівників та Наглядовій раді, особисті компетенції топ-менеджерів та ключових фахівців, технологічні можливості та науковий потенціал, репутаційний капітал.

Дійсно, компанії дуже допомогла напрацьована репутація. Наприклад, на момент повномасштабного вторгнення Farmak багато років поспіль співпрацював із ЄБРР.

«Банк надав нам підтримку в критично важкому 2022 році», – додає Вікторія Смародіна. Насправді це неймовірно сміливе рішення, адже у 2022 році коло підтримки України тільки формувалося. Довіру з боку постачальників також неможливо переоцінити, до того ж це була не просто довіра, а й впевненість у тому, що Farmak вистоїть в умовах війни та невизначеності.

«Ми щодня працювали разом – і Наглядова рада, й операційне керівництво. На початку я не втручалася в роботу директорів, але намагалася активно їм підказувати, направляти. Оптимальні рішення потрібні були просто тут і зараз, – згадує Філя Жебровська. – Згодом я дійшла висновку, що не варто вимагати від них, щоб вони копіювали наші підходи. Учоргове впевнилася, що новому поколінню

керівників потрібно давати можливість самостійно рухати компанію в напрямі змін, а отже – змінювати підходи до управління бізнесом».

Цей період багато чого навчив усіх у компанії. «Після повномасштабного вторгнення нова команда, третє покоління керівників, зрозуміли, що без тісної взаємодії, без розуміння та чіткого бачення середньострокових перспектив, без адаптивності та взаємної довіри неможливо працювати в умовах повномасштабної війни», – розповідає Філя Жебровська.

Вона також сформулювала головний урок із тієї кризи: «Своєю чергою, ми, члени Наглядової ради, переконалися у правильності ще одного принципу: не вимагати від нового покоління копіювати стиль управління своїх попередників – зокрема й мій. Стиль може змінюватися. Але філософія, цінності, бачення, на яких побудовано Farmak, мають залишатися незмінними. І саме вони формують наш стійкий фундамент у будь-які часи».

Повномасштабна війна, яка точиться в Україні вже четвертий рік, вимагає від компанії особливих зусиль і для збереження людського капіталу, і для підтримки головного гаранту існування – сил оборони України. У цьому збалансовано поєдналися і потреба забезпечити стійкість компанії в умовах воєнних ризиків, і особиста громадянська позиція акціонерів та топ-менеджменту.

СТІЙКІСТЬ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА СИЛЬНА ГРОМАДЯНСЬКА ПОЗИЦІЯ

В умовах повномасштабної війни люди почувуються вразливими. Компанія Farmak – високотехнологічний бізнес, отже спирається на людський капітал, який є її головним активом. Тому підприємство приділяє особливу увагу підтримці співробітників, бачить мету в тому,

щоб вони почувалися більш захищеними та були здатні ефективно працювати.

Задля безпеки співробітників Farmak облаштувала надійні укриття на виробничих, складських та офісних об'єктах у Києві, області та в Шостці, що розташована приблизно за 50 кілометрів від кордону з Росією.

Компанія розробила та впровадила спеціальну комплексну програму підтримки захисників і ветеранів.

Farmak тримає постійний зв'язок із колегами на фронті. Закупує для них техніку, автівки, військове спорядження. Усім працівникам, що служать, продовжується виплата заробітної плати, надається медичне страхування. Юридичний департамент супроводжує захисників у всіх необхідних питаннях.

Після повернення на робочі місця ветерани мають змогу працювати за гнучким графіком з урахуванням індивідуальних потреб. Для оздоровлення компанія надає путівки до санаторно-курортних закладів, а за потреби – організовує реабілітацію у приватному медичному центрі.

Окрема увага – культурі підтримки в колективі. У Farmak проводять лекції для команди щодо особливостей комунікації з колегами, які повернулися з фронту. Це допомагає краще зрозуміти одне одного та формувати середовище довіри, поваги й турботи.

Тричі з початку воєнного стану в країні до початку 2025 року компанія підвищувала зарплати. Farmak також забезпечує безкоштовне медичне страхування. Надає змогу гібридного формату роботи, тож частина співробітників працює онлайн або навіть з інших країн. Також надаються можливості для навчання та розвитку команди: працівники продовжують брати участь у тренінгах, міжнародних конференціях та спеціальних навчальних програмах.

Окрім гуманітарної складової, така політика компанії забезпечує стійкість команди та її стабільність. Плинність персоналу в компанії

становить 8 %, хоча в середньому цей показник на українському ринку праці майже вдвічі вищий – 15 %. Середній стаж працівників у компанії зберігається на високому рівні й становить 9 років.

Інвестиції в людський капітал дають потрібну віддачу, зберігається інституційна пам'ять та підтримується стійкість процесів. Загальна кількість працівників у компанії не змінилася з початку повномасштабного вторгнення: наразі в Україні працюють майже 3000 осіб.

Компанія вкладає кошти у посилення стійкості держави – йдеться не тільки про сплату податків. Хоча варто зазначити, що Farmaк є серед фармацевтичних компаній найбільшим платником податків та зборів – понад 1,3 мільярда гривень податків за підсумками 2024 року та



Військовослужбовці з отриманою допомогою від Благодійного фонду Родини Жебрівських, 2024 р.



Військовослужбовці з отриманою допомогою від Благодійного фонду Родини Жебрівських, 2023 р.

727 мільйонів гривень за перше півріччя 2025 року. І сама компанія, і родина Жебрівських спрямовують суттєві кошти на благодійність. До того ж за три роки війни ці інвестиції зросли.

«З 2014 року основним нашим напрямом стала допомога армії – захист нашої держави, здоров'я і життя українців, які зі зброєю в руках захищають Україну. Адже ми всі розуміємо, що без перемоги ми не зможемо побудувати щасливе суспільство», – каже Філя Жебровська, засновниця ВБО «Благодійний фонд Родини Жебрівських», голова Наглядової ради Фармак.

Власне, цифри говорять самі за себе. З початку повномасштабного вторгнення на підтримку армії та гуманітарні потреби у зв'язку з війною було спрямовано понад 360 мільйонів гривень (станом на 01.06.2025). За цей час фонд передав нашим захисникам 7 роботизованих наземних комплексів, 6 безпілотних авіаційних комплексів, понад 1400 квадрокоптерів різних модифікацій, 45 РЕБів, 31 автомобіль, 385 джерел живлення (зарядні станції, акумулятори, накопичувачі, інвертори, генератори тощо) та інше необхідне, що допомагає долати ворога та зберегти життя нашим військовим.

Допомога надана понад 260 військовим частинам. Додатково компанія та її власники фінансують благодійні проекти у сфері охорони здоров'я, освіти та культури.

РОЗВИТОК НЕ ВІДКЛАДАЛИ

Уже наприкінці літа 2022 року компанія Фармак відкрила нову дільницю з виробництва ліків у небулах, будівництво якої розпочала до початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну.



Дільниця з виробництва лікарських засобів у небулах, цех № 7, м. Київ, 2022 р.

Розрахункова потужність нової дільниці становить до 40 мільйонів небул на рік. Інвестиція у проект склала 9 мільйонів євро – на виробничому майданчику встановлено надсучасне обладнання з ЄС та США.

Під час війни компанія першочергово задовольняє внутрішній попит українських пацієнтів, армії та шпиталів, і тільки потім готує продукцію на експорт. Ба більше, вже у 2022 році Farmak відвантажив приблизно 240 різновидів продукції у понад 30 країн світу. Так, це дещо менше, ніж у 2021 році, коли через потреби, пов'язані з пандемією COVID-19, багато країн відкрили доступ на свої ринки більш широко, оскільки тимчасово прибрали протекціоністські бар'єри. Також варто нагадати, що експортна програма Farmak та валютний виторг від неї допомогли підприємству навіть в умовах девальвації гривні продовжити

закупівлі критично важливих імпорتنих компонентів для виробництва ліків.

Навряд чи можна було назвати нормалізацією те, як компанія Farmak працювала через рік після повномасштабного вторгнення, адже ворог піддавав Україну повітряним атакам та руйнуванню енергосистеми, а значна частина населення виїхала за кордон, рятуючи дітей та людей похилого віку. Але так, компанія входила у 2023 рік як у «нову нормальність» – з її рівнем невизначеності, загроз та викликів, але й з принципово новим рівнем стійкості.

У 2024 році фармацевтична компанія Farmak реалізувала черговий проект з диджиталізації – розпочала впровадження S/4HANA, яка є найновішою ERP-системою (система планування ресурсів підприємства) від компанії SAP. Автоматизоване управління усіма бізнес-процесами



дає змогу підвищувати ефективність бізнесу та прискорювати запуск нових продуктів. Системи охоплюють усі процеси: планування продажів, виробництво, закупівлі, транспортування, ремонт обладнання, контроль якості, ведення досьє лікарських засобів тощо. Це все – про конкурентоздатність, стійкість до змін та швидку реакцію на зміну ринкового середовища.

У квітні 2025 року Farmak завершив комплексний аудит діяльності за стандартами ESG – цілей сталого розвитку. Це дослідження з червня 2024-го по лютий 2025 року проводила консалтингова компанія KPMG в Україні – учасниця міжнародної мережі компаній Великої четвірки. Результати досліджень допомогли компанії Farmak оцінити поточні практики у сфері сталого розвитку, проаналізувати їхню відповідність європейським стандартам ESRS (набір нормативів, розроблених для забезпечення прозорості та порівнянності інформації про сталий розвиток компаній в ЄС)

та розробити чітку дорожню карту інтеграції ESG-принципів на найближчі роки.

Упровадження дорожньої карти ESG – це не про данину моді й не про красиві назви, це про можливість працювати на найцікавіших ринках. Від 2028 року українські підприємства, які активно присутні в ЄС або залучають міжнародні інвестиції, мають звітувати відповідно до вимог CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive).

Попри війну, компанія Farmak продовжила розширювати свій продуктовий портфель – кількість позицій в ньому, за підсумками 2024 року, перевищила 450. Зокрема, у 2024-му додалося 22 нових продукти: рецептурні та безрецептурні лікарські засоби, медичні вироби та дієтичні добавки, у різних формах – спреї, гелі, розчини, таблетки тощо.

Станом на початок 2025 року продукція компанії вже експортувалася до більш ніж 60 країн світу. У 2024 році до цього списку додалися ринки Йорданії та Пакистану. Все це завдяки тому, що всі нові виробництва запускалися відповідно до європейських вимог GMP.

Підтвердженням того, що компанія Farmak продовжувала активно інвестувати в якість та безпеку продукції є той факт, що у 2024 році вона стала першою українською фармацевтичною компанією, яка отримала сертифікат відповідності стандартам Європейської фармакопеї (CEP, Certificate of Suitability to the Monographs of the European Pharmacopoeia) на активний фармацевтичний інгредієнт власного виробництва – диметиндену малеат, який використовується у виробництві назальних крапель проти захворювань порожнини носа та засобів проти алергії. Цей сертифікат видав Європейський директорат з якості лікарських засобів та охорони здоров'я (EDQM). Сертифікація дає змогу Farmak скоротити терміни виходу продукції на європейський ринок.

НА ШЛЯХУ ДО ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

2022 рік приніс ще один урок для компанії Farmak – стало зрозуміло, що в умовах війни потрібно розширювати виробничі потужності та дослідницькі спроможності, зокрема і за кордоном. Київ перебував тоді під загрозою ракетних ударів, як, власне, і зараз. Це несло для компанії не тільки фізичні ризики, а й по-

чало негативно впливати на її експортні плани. Фармацевтичний бізнес дуже потребує сталості у планах – закордонні партнери вкрай обережно ставляться до постачальника, який працює в умовах бойових дій.

«Дуже складно пояснювати партнерам, що, попри війну, ми працюємо та виробляємо якісну продукцію. Клієнти, з якими ми розпочали партнерство B2B до початку повномасштабного вторгнення, підписують із нами контракти на нові продукти. Адже вони знають нас, довіряють, їм подобається з нами працювати. І вони знають, що ми енергетично захищені, що в нас значні потужності, а отже – за потреби є можливість збільшити обсяги постачання», – говорить Віктор Костюк, CEO Farmak International.

Щодо цього компанію знову-таки рятує її надійність. Віктор Костюк згадує: «Мені один партнер розповідав, що одного разу в його постачальника в Канаді випав сніг, тому той був у не в змозі доправити продукт. А компанія Farmak, після того, як розбомбили повністю її склад, затримала постачання лише на тиждень».

Проте багатьох не переконували факти – а саме, те, що Farmak сумлінно виконує зобов'язання попри війну. Є корпоративні політики щодо оцінки ризиків – їх і дотримуються закордонні партнери. Доволі швидко акціонери ухвалили рішення про пошук та придбання активів за межами України, які можна було б використати як дублювальні потужності.

«Ми зараз підписуємо угоди на препарати, які мають постачатися за рік-два-три. Партнери хочуть бачити гарантії постачання. Нас рятує можливість прописувати в таких угодах постачання з двох виробничих майданчиків одночасно – Україна та Іспанія. Тоді є згода з боку партнерів», – пояснює Віктор Костюк.

Тут варто згадати, що після 2016 року, коли Farmak придбав польську компанію, яка спеціалізується на маркетингу та продажах лікарських засобів і дієтичних добавок, українська

компанія на певний час пригальмувала свої амбіції щодо M&A.

«Основною метою купівлі активу було отримання швидкого доступу на ринок аптечних продажів Польщі. Це наша перша спроба. На жаль, вона була не дуже успішною. Ми не змогли вийти на очікувані результати за рівнем доходів та прибутковості. Перша невдача загальмувала нашу рішучість укласти нові угоди, ми стали прискіпливо вивчати кожен новий об'єкт купівлі й шукати ідеальні компанії, – згадує Вікторія Смародіна, членкиня Наглядової ради Farmak. – Але необхідність диверсифікувати ризики під час війни додає нам впевненості в ухваленні рішень про нові покупки. Тож за останні три роки ми інвестували кошти в будівництво виробничого майданчика в Іспанії, придбали маркетингові компанії в Польщі, Чехії, Словаччині та Великій Британії. Зараз відбір об'єктів для придбання відбувається згідно зі стратегічними цілями та наявними фінансовими ресурсами».

В умовах, коли карта ризиків суттєво змінилася, вкрай важливо було активізувати розвиток іноземних підприємств компанії Farmak, виводити їх на прибутковість, оскільки обмеження на рух капіталу, наявні в Україні в умовах війни, не давали змоги використовувати ресурси материнської компанії для інвестування в міжнародні проекти.



Оновлений логотип компанії, 2024 р.

Власне, в цей період – 2023–2025 роки – остаточно сформувався міжнародний вектор розвитку компанії: вона змінила назву з кирилиці на латиницю та пройшла ребрендинг заради того, щоб закріпити ці зміни та позначити напрям своєї трансформації.

Офіційна назва української фармацевтичної компанії «Фармак» була змінена на латинське написання Farmak у межах ребрендингу, який компанія офіційно оголосила 1 травня 2024 року. Цей крок став частиною реалізації стратегії «Farmak 2.0: від локального до глобального успіху», спрямованої на міжнародну експансію та уніфікацію бренду на глобальному ринку. Також змінився і слоган компанії. Тепер він звучить: «Якісні ліки для всього світу».

Компанія використала уроки зі своїх міжнародних проектів у 2010-х роках, сфокусувалася на послідовному запуску закордонних бізнесів та виведенні їх на прибуткову діяльність. «У цей період ми купили польську компанію Symphar. Після збиткового для нашого польського підприємства 2024 року перші два місяці 2025 року вже були прибутковими», – підсумовує Віктор Костюк, CEO Farmak International.

Farmak активно розгортає присутність на такому складному ринку, як британський. Навіть отримує успіхи в тендерах. Віктор Костюк розповідає: «У Британії ми купили групу компаній, яка мала ліцензії та зареєстровані продукти, але без комерційних служб, без продажів. Зараз ці компанії ми інтегрували у Farmak

Pharmaceuticals UK, додатково зареєстрували власні 5 продуктів, виграли тендер на постачання пропофолу в Британії у 2025 році. Отримали необхідні ліцензії, розпочали продажі у 2025 році – у Британії плануємо цього року продати своїх продуктів на 10 мільйонів доларів, на один мільйон уже продали у лютому».

Компанія вважає для себе дуже цікавим ринок країн Перської затоки. «Ми також вийшли на ринок Саудівської Аравії – над цим працює Farmak Dubai. У 2024 році виграли тендер на постачання ліків до Саудівської Аравії та створили команду власних медичних представників у Дубаї. Тож у 2024 році наша дубайська компанія стала прибутковою», – зазначає Віктор Костюк.

Він також розповідає і про успіхи в Південно-Східній Азії: «Для того, щоб бути на ринку в Південно-Східній Азії, у 2019 році ми відкрили офіс у В'єтнамі. У цьому році вже маємо там майже 10 мільйонів доларів продажу. І ще ми виграли тендер у Китайській Народній Республіці на рентгеноконтрастний препарат. Перший продукт ми поставили у КНР у 2025 році».

Згадуючи ті чи ті регіональні ринки, Віктор Костюк щоразу фокусує увагу на тому, що компанія зосереджена на фінансовому оздоровленні надбаних активів. «У Чехії, Словаччині та Україні ми придбали компанії, що належали швейцарській Xantis й окупили цю інвестицію за два роки. Українську частину цього бізнесу ми інтегрували у Farmak в Україні, а компанії в Чехії та Словаччині інтегрували до швейцарського офісу. Чеський бізнес на момент придбання був збитковим, але за два роки ми вивели його на прибутковість, перший прибуток отримали у 2024 році. Словацький бізнес з початку був і зараз є прибутковим», – каже Віктор Костюк.

У 2026 році Farmak International планує запустити приблизно 50 продуктів на ринки Польщі, Чехії, Словаччини, Саудівської Аравії, Арабських Еміратів, Великої Британії.

Нагальну потребу в глобалізації бізнесу компанії Farmak її акціонери та керівники розуміли вже в другій половині 2010-х років, оскільки почали відчувати стримувальні обмеження, які накладав вітчизняний фармацевтичний ринок. Але повномасштабна війна зробила глобалізацію бізнесу ключовим інструментом досягнення його стійкості.

Якщо хтось вважає, що це все відбувалося легко, ніби рух експреса по гладеньких рейках, – це не так. Керівники та акціонери шукають найменші можливості для виходу на нові ринки, для залучення інвестицій в якість та розробку нових препаратів. Це потребує надзвичайних зусиль та максимально раціонального використання наявних ресурсів.

Компанія спирається на три ключові опори: активна експортна експансія, створення прибуткових підприємств за кордоном, інвестування у виробничу базу та розробку нових ліків в Україні. Так Farmak залишається лідером на місцевому фармацевтичному ринку (про це свідчать дані Proxima Research) і робить все, щоб така позиція була непохитною. Диверсифікація портфеля та диверсифікація ринків збуту – ось такий шлях посилення стійкості обрали акціонери та керівники компанії в умовах повномасштабної війни та жорсткої конкуренції.



Віктор Костюк

CEO, President of the Board, Farmak International

«ПОВНОМАСШТАБНА ВІЙНА ЗРОБИЛА ГЕОГРАФІЧНУ ДИВЕРСИФІКАЦІЮ УМОВОЮ ВИЖИВАННЯ КОМПАНІЇ»

Я доєднався до команди компанії Farmak ще під час навчання в університеті – працював після занять, у другій половині дня. Тоді я здійснював пошук клієнтів у країнах переважно Азії, Африки та Латинської Америки, оскільки українські досьє на той час були більш придатні для реєстрації саме на цих ринках. У Європейський Союз ми здебільшого постачали дієтичні добавки, а також наші перші продукти, як-от Валідол.

Згодом я перейшов до напряму розвитку бізнесу. Пізніше почав працювати в департаменті експорту, де відповідав за постачання сильнодіючих препаратів, які виробляє Farmak. Саме тоді я набув досвіду роботи у складних сегментах фармацевтичного експорту, адже доводилося взаємодіяти з дозвільною системою та працювати з державними установами.

ПЕРШІ КРОКИ

Першим продуктом, який ми постачали до Європи, був не власний лікарський засіб, а препарат, виготовлений за контрактом для німецької компанії-замовника. Це була Магнетіта – контраст для проведення магнітнорезонансної томографії.

У 2014 році ми почали формувати міжнародну стратегію. Тоді стартував рух у бік європейського ринку, і ми усвідомили, що потрібна не лише GMP-сертифікація виробництва, а й розробка досьє препаратів відповідно до європейських стандартів.

Ми поставили собі за мету відібрати 10–12 продуктів, які були б найбільш привабливими для європейського ринку. Основним орієнтиром обрали польський ринок – найбільший серед сусідніх. І хоча ринок обрали правильно, продукти визначили не надто вдало. Проте з чогось потрібно було починати.

Ми провели GAP-аналіз наших досьє, визначили, чого не вистачає, і зрозуміли, як саме потрібно змінити підходи до розробки. Спочатку ми не створювали нові продукти за оновленими стандартами, а удосконалювали вже наявні в нашому портфелі.

У той період, у грудні 2015 року, ми також придбали першу компанію у Польщі. Уже у 2016–2018 роках почали запускати продукти, адаптовані до нових стандартів. Вихід на польський ринок дав нам розуміння, що таке європейське досьє та як розробляти продукти відповідно до європейських



*Послухайте,
які плани й
амбіції має
Farmak сьогодні.*





Лінія наповнення флаконів, ICM Farma, Іспанія, 2025 р.

стандартів. Це був важливий початковий крок, який забезпечив певне уявлення, але ще не змінив остаточно нашу свідомість і підходи до R&D.

Попри це, на той час ми вже випереджали всю українську фармацевтичну галузь. Думаю, що у 2016 році ми були попереду навіть порівняно із сучасним станом української фарми.

УРОКИ COVID-19 ДЛЯ БІЗНЕСУ

Багато фармацевтичних компаній зазнали втрат під час пандемії коронавірусу. Основним чинником, що дає змогу виробникам не лише

уникати збитків, а й заробляти під час таких кризових періодів, є ширина портфеля продуктів.

Варто також урахувати, що COVID-19 негативно вплинув на продажі багатьох госпітальних препаратів. Адже, наприклад, було скасовано низку планових операцій. Відповідно впав попит на ті препарати, що зазвичай використовувалися для таких цілей.

Під час будь-яких пандемій високий попит мають жарознижувальні препарати, проти-вірусні, вітаміни, знеболювальні тощо. Чим саме відрізнявся COVID-19 у цьому розумінні? Потрібні були міорелаксанти й так звана коротка анестезія для інтубації пацієнтів (коли застосовуються апарати штучного дихання). У нашому портфелі був препарат «Пропофол».

На жаль, ми не мали європейського досьє Пропофолу – лише українську реєстрацію та дозвіл на реалізацію в країнах колишнього СРСР. Проте під час пандемії ми постачали цей препарат без реєстрації до Франції, Швеції, Нідерландів, Великої Британії, Ізраїлю, майже всього ринку Мексики та деяких інших країн. Це стало можливим завдяки запровадженню надзвичайного режиму – за разовими дозволами за умов наявності GMP-сертифіката. У часи пандемії кордони фактично стерлися, і саме це дало нам змогу експортувати більші обсяги такої продукції.

У COVID-19 ми також дуже активно експортували Дексаметазон (гормональний протизапальний препарат; він знижує надмірну імунну відповідь організму, коли імунітет починає «атакувати» власні тканини) для потреб Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) та окремо для багатьох країн. Із цим препаратом склалася дуже сприятлива ситуація: у нас був лише один продукт, сертифікований цією організацією, – і саме Дексаметазон. Так сталося, що за кілька років до пандемії Філя Жебровська дала розпорядження пройти відповідну сертифікацію. Згодом препарат включили до протоколів лікування коронавірусу, і ми виявилися одними з небагатьох виробників, які мали такий дозвіл.

Це стало для нас у комерційному плані справжнім щасливим білетом. Ми активно постачали й вазопресин (судинозвужувальний препарат; застосовується, коли серце та судини пацієнта не можуть підтримувати належний артеріальний тиск самостійно). Лише Ізраїль придбав у нас цього лікарського засобу на 11 мільйонів доларів – ще на самому початку пандемії. Я не впевнений, що вони використали весь обсяг, але тоді уряди прагнули максимально захистити себе від потенційного дефіциту критично важливих препаратів, тому й здійснювали великі закупівлі.

Крім широкого портфеля, для того, щоби бути на висоті під час пандемії, потрібні великі виробничі потужності, тобто можливість швидко збільшити випуск препаратів, яких потребує ринок. Так сталося, що саме під час COVID-19 ми запускали в Україні цех із виготовлення ін'єкційних препаратів, який будували протягом чотирьох років. Приблизно половину «пандемічних» препаратів ми постачали саме з нового цеху.

Чому ми мали певні переваги порівняно з великими корпораціями? Великі компанії зазвичай працюють із використанням, умовно кажучи, 95 % своїх виробничих потужностей, тому не здатні швидко реагувати на різке зростання попиту. Великий бізнес не завжди дає свободу для маневру.

Наша ж особливість полягає в тому, що ми інвестуємо значні кошти в нові потужності й завжди маємо – додаткові. Щойно наявні виробництва дозавантажуються, ми вже розпочинаємо будівництво нових.

А ще – важливо мати широку мережу дистриб'юторів і підтримувати з ними контакт. Бо якщо про тебе не знають – не буде й активної співпраці: ніхто не звернеться. Дистриб'ютори, які виходили на нас, – це саме ті, з ким ми залишалися на зв'язку, просуваючи інші продукти. Оскільки вони знали наш портфель, то, переглядаючи його, вже бачили, що в нас є, наприклад, Пропофол.

Тож, щоб відповідати на виклики пандемії, по-перше, необхідно мати власні можливості R&D і бути здатними швидко збільшувати обсяг серій, а по-друге – надлишок виробничих потужностей для оперативного виконання нових замовлень.

Гнучкою та оперативною має бути й команда експорту, яка забезпечує оформлення та реалізацію готової продукції. Щоб не тільки випустити препарати, а й доставити їх буквально за лічені дні туди, де вони потрібні. Я вважаю, що саме завдяки такій гнучкості ми вигравали у великих виробників, які не могли діяти так оперативно.

Великі корпорації просто не встигали швидко реагувати, тоді як ми працювали 24/7, щоб виконувати замовлення. Те саме стосується й виробництва, а не лише продажів. Чи зможе компанія виготовити препарат, значною мірою залежить від того, кому саме постачальники продадуть субстанції. Під час пандемії виникає жорсткий дефіцит діючих речовин. Потрібно бути серед тих, хто першим отримає субстанції,

хто швидко запустить виробництво, оперативно оформить дозвіл на експорт і встигне відправити продукцію в межах терміну дії дозволу.

У разі майбутніх пандемій, які, на жаль, загрожують людству, важливо мати широкий портфель препаратів для інтенсивної терапії. Саме такі й виробляє наш іспанський завод.

ВІЙНА ЗМІНИЛА ФОКУС

Ми доволі неквапно розвивали наш глобальний трек до лютого 2022 року, оскільки рухалися в напрямі розвитку компанії як потужного локального гравця, що працює з Києва, хоча й з дедалі більшою присутністю на зовнішніх ринках. Саме такою була стратегія в період із 2017 до початку 2022 року.

Дійсно, частину продуктів ми розробляли та запускали у виробництво з наміром просування на європейські ринки. Проте придбання іноземної виробничої компанії чи створення її з нуля не планували. Ми фокусувалися на Україні, країнах СНД і частково на Польщі. Інші напрямки передбачалося розвивати завдяки експорту.



Головний корпус ICM Farmak в Іспанії, хаб виробництва стерильних ін'єкційних форм Farmak International, 2023 р.



Колеги з України та Іспанії в технологічній лабораторії, ICM Farmak, Farmak International, 2025 р.

Коли почалася повномасштабна війна, я перебував за кордоном, у відпустці. Тоді Філя Жебровська дала завдання шукати майданчик для створення резервних виробничих потужностей у разі найгіршого сценарію.

Ще до цього ми планували придбати одну компанію з розробки біосимілярів (біологічно подібних препаратів) та побудувати завод для їх виробництва у Барселоні. Нам вдалося провести значну підготовчу роботу, але проєкт довелося зупинити через повномасштабну війну, адже пріоритети змінилися. Водночас один із майданчиків, який ми розглядали в межах біосимілярного проєкту, згодом став основою для резервного виробничого хабу – ICM Farmak, що сьогодні випускає стерильні ін'єкційні препарати. Ми не будували його з нуля – це був brownfield-проєкт із повною реконцепцією складського приміщення у місті Barberà del

Vallès, передмісті Барселони, під сучасне виробництво та лабораторії. Повномасштабна війна багато чого змінила. По суті, ми перенесли штаб-квартиру всього міжнародного бізнесу до Швейцарії. Я став виконавчим директором компанії Farmak AG (Швейцарія), яка управляє всіма зовнішніми активами Групи Farmak.

Ми розпочали наймати за кордоном людей, які мали б відповідний міжнародний досвід.

Ще одним викликом стало те, що під час війни ми опинилися в ситуації, коли придбали завод, але не мали можливості через обмеження валютних операцій інвестувати з України за кордон, щоб його добудувати та оснастити. Тож для цих цілей ми залучили кредит. Наразі виробництво проходить усі



Заїрніть на виробничі потужності заводу в Іспанії.



Лінія наповнення флаконів у процесі роботи, ICM Farmak, Farmak International, 2025 р.

потрібні сертифікації. А з 2026 року розпочнуться комерційні продажі.

Крім того, завдяки кредитним коштам ми придбали закордонні компанії у Чехії, Словаччині, Польщі, Великій Британії, які вже мають прибуток.

Ціною величезних зусиль ми вивели закордонні бізнеси на прибуток, за винятком іспанського підприємства, яке наразі готується до запуску. Перед початком повномасштабного вторгнення ми мали два збиткових офіси – у Польщі та Дубаї. Зараз, окрім іспанського, усі закордонні підприємства є прибутковими. Саме після початку повномасштабної війни ми по-справжньому стали міжнародною компанією. Якщо у 2024 році закордонні продажі зросли до 60 мільйонів доларів, то на 2025 рік заплановано 90 мільйонів доларів.

НА ЩО СПИРАЄТЬСЯ СТІЙКІСТЬ

Я вважаю, що основний опорний стовп компанії – це її власник. Якби було кілька власників або міноритаріїв, ухвалення рішень займало би більше часу. Саме те, що Філя Жебровська є основним акціонером, робить компанію більш динамічною та стійкою, навіть попри те, що зараз вона вже не бере участі в роботі бізнесу щодня, як це було раніше. Але тільки власниця може ухвалити рішення витратити 20 мільйонів доларів на купівлю важливого для компанії активу.

І це справді важливо. Очевидно, що в нас є сильна команда в Україні, яка робить усе можливе, щоб Farmak Україна залишалася стійкою, зберігала лідерські позиції та відновлювалася

після втрат. Це – команда професіоналів, які обожнюють свою роботу.

Я добре знаю, яке середовище всередині Фармак Україна – це як сім'я, як другий дім. В Європі інше ставлення: робота є просто роботою. Я не скажу, що це гірше. Але наголошу: саме така команда, яка живе підприємством, є тим хребтом, що забезпечує стійкість.

Певної миті, у зв'язку з війною, ми зрозуміли, що стоїмо на роздоріжжі щодо нашого заводу в Іспанії: або за кілька років банкрутуємо його через постійні витрати та відсутність доходів, або купуємо інші активи, які швидко почнуть приносити прибуток, і продовжуємо розвиток. Саме

тоді Філя Жебровська дала дозвіл залучити кредити для купівлі активів і добудови заводу.

Зараз ми самостійно спроможні виплачувати кредитні зобов'язання. Компанія такого масштабу в Європі вже оцінювалася б у сотні мільйонів доларів, оскільки має суттєві активи. Усе це ґрунтується на колосальній роботі та високій ефективності. Водночас за кордоном немає тієї стійкості, яку має українська компанія – просто інше бізнес-середовище.

Я маю досвід роботи в обох компаніях (Farmak Україна, Farmak International) – і вони справді різняться. Ба більше, навіть у межах Farmak International відрізняється корпоративна культура в Чехії та Іспанії, у Польщі та Швейцарії. Це один із наших викликів: ми зараз працюємо над формуванням єдиної корпоративної культури Farmak International – від Іспанії до Польщі. Наше завдання – узгодити спільні цінності та підходи у всіх дев'яти компаніях групи Farmak International. Це, звісно, не буде абсолютно однаковим від Дубая до Барселони. Але нам важливо створити спільну основу – своєрідний фундамент.



Наповнені флакони перед підготовкою до наступного етапу, ICM Farmak, Farmak International, 2025 р.

ШЛЯХ FARMAK GROUP ДО ГЛОБАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ

Компанії не стають глобальними гравцями за один день. Міжнародна присутність народжується не з однієї угоди і не за один рік – це результат послідовних рішень, у яких поєднуються стратегія, готовність інвестувати й уміння працювати в різних ринкових умовах. Для Farmak Group цей рух почався ще тоді, коли компанія впевнено почувалася як експортер, але вже бачила для себе масштабнішу роль у світовій фармацевтичній галузі.

*Мікробіологічна
лабораторія ІСМ
Farmak, 2025 р.*

Farmak
INTERNATIONAL



СТРАТЕГІЯ, ЩО ВЕЛА ЗА КОРДОН

На початку 2020-х Farmak мав майже все, щоб вийти за рамки моделі «виробили в Україні – відвантажили за кордон». Потужне виробництво і R&D у Києві, досвід постачання в країні з високими регуляторними вимогами, відпрацьовані процедури якості – усе це стало основою для стратегії «Farmak 2.0: від локального до глобального успіху», затвердженої у 2021 році та переглянутої після початку повномасштабної війни Росії проти України.

Одним із ключових напрямків розвитку стала підготовка до створення виробництва в Європейському Союзі. Компанія шукала майданчик для запуску лінії біосимілярів – складних, високотехнологічних лікарських засобів, які відтворюють дію біологічних препаратів і застосовуються у лікуванні важких хронічних хвороб, зокрема онкологічних та автоімунних. Розробка біосимілярів вимагає великих інвестицій, доступу до передових технологій і багаторічної наукової роботи. В Україні тоді просто не було виробників, у яких можна було б перейняти цей досвід, – ринок лише формувався, і Farmak прагнув зробити крок у цей новий, складний, але перспективний сегмент.

Саме та локація, де сьогодні працює ICM Farmak в Іспанії, тоді розглядалася серед можливих варіантів для виробництва біосимілярів. Повномасштабна війна 2022 року змінила пріоритети: Група спрямувала ресурси на забезпечення стабільності постачань і безперервності виробництва, але напрацювання цього періоду стали основою для подальшого розвитку в ЄС.

Паралельно київський завод готувався до проходження сертифікації FDA – американського регулятора з одними з найвищих у світі вимог до якості. У березні 2022 року мала розпочатися співпраця з американським партнером щодо постачання до США контрастної речовини для

MPT (Gadoteric Acid), однак із початком повномасштабної війни партнер вирішив не продовжувати проект. Попри це, підготовка до FDA стала абсолютно новим рівнем для українського виробництва й важливим кроком до глобального визнання системи якості Farmak.

ВІД ЕКСПОРТУ ДО ПРИСУТНОСТІ

До 2022 року продукція компанії постачалася більш ніж у півсотні країн, тож приблизно кожна третя упаковка з Києва йшла на зовнішні ринки. Але сама експортна модель не дає того рівня контролю над ринком, який потрібен для роботи з лікарськими засобами у складних регуляторних середовищах. Водночас міжнародний портфель уже тоді формувався не лише за рахунок українського виробництва, а й через ліцензійні угоди та співпрацю з партнерами на окремих ринках, тож модель присутності була ширшою за просто експорт. Саме тому Farmak почав відкривати офіси ближче до своїх ринків: у Дубаї – для країн Близького Сходу та Північної Африки, у В'єтнамі – для Південно-Східної Азії. З'явилися перші проекти у Латинській Америці. Це вже було не просто «експортуємо з України», а «працюємо у регіоні».



Farmak International на виставці CPhI у Франкфурті, 2025 р.

Паралельно зміцнювався напрям контрактного виробництва для міжнародних партнерів. Він вимагав іншої глибини інтеграції: прозорих досьє, гарантій безперервності, однакових стандартів якості – фактично того, що згодом стане «єдиною системою» для всіх підприємств групи.

ПРИСКОРЕННЯ РОЗВИТКУ

Після початку повномасштабної війни у 2022 році компанія зробила міжнародний розвиток частиною забезпечення безперервності бізнесу, а не лише етапом зростання. Виробництво в Україні продовжило працювати в нових умовах, а проекти в ЄС та на ключових ринках компанія реалізувала швидше, щоб створити додатковий рівень захисту для всієї Групи.

ШВЕЙЦАРСЬКИЙ ЦЕНТР МІЖНАРОДНОГО НАПРЯМКУ

У січні 2023 року в Баарі (Швейцарія) була створена Farmak AG, яка управляє міжнародним напрямом під брендом Farmak International. З цієї штаб-квартири керують роботою представництв і команд Farmak International у Польщі, Чехії, Словаччині, Іспанії, Великій Британії, а також офісів в ОАЕ та В'єтнамі, що відповідають за країни Близького Сходу та Південно-Східної Азії. Тут сформувалася міжнародна команда професіоналів, яка розробила оновлену стратегію розвитку Farmak Group, у межах якої відбулися цільові угоди M&A для посилення присутності в регіоні CEE (Central and Eastern Europe; з англ. Центральна та Східна Європа), відкриття офісу й придбання компанії у Великій Британії, вихід на нові ринки,

зокрема Китай, Оман і Катар до 2025 року. Водночас київський Farmak JSC продовжив розвивати бізнес в Україні та країнах ССА (Central Asia and Caucasus; з англ. Кавказ і Центральна Азія).

Усе це разом сформувало модель Farmak Group, у якій українське коріння поєдналося зі зростаючою глобальною присутністю.

«Ми вистояли, зберегли активи й продовжили зростати. Пройшовши через історичні випробування, Farmak не зупинився – ми розвиваємось, попри все», – підкреслює CEO Farmak International Віктор Костюк.

У фокусі найближчих років для групи: подальший розвиток госпітального, зокрема ін'єкційного, сегмента із виходом на ринки Швейцарії, Іспанії, Франції, Італії та Мексики.

РЕГІОНИ, ЩО ЗІБРАЛИСЯ В СИСТЕМУ

Особливе місце в цій системі посіла Польща – як ринок, через який зручно вибудовувати розвиток роботи у регіоні Центральної та Східної Європи (CEE). Тут компанія використала попередній досвід і з часом створила більш збалансовану структуру, що стала платформою для зростання у CEE. Паралельно розвивався напрям у MEA (Middle East and Africa): до середини 2025 року компанія розширила присутність у нових країнах регіону та зміцнила партнерські відносини з місцевими дистриб'юторами. У Великій Британії команда пройшла інспекцію Medicines and Healthcare products Regulatory Agency (з англ. Агентство з регулювання лікарських засобів та виробів медичного призначення Великої Британії) і отримала повний пакет ліцензій – показник того, що Група відповідає найвищим європейським стандартам. Проект постачання в Китай контрастної речовини для МРТ у межах національного тендеру, де Farmak став єдиним іноземним – не китайським – переможцем, став ще одним доказом здатності компанії працювати у висококонкурентному середовищі.



Команда Farmak Group на виставці CPhI у Франкфурті, 2025 р.

ВИРОБНИЦТВО В ІСПАНІЇ ЯК СИМВОЛ НОВОГО ЕТАПУ

Одним із ключових результатів цього етапу стало введення в дію високотехнологічного заводу ICM Farmak в Іспанії у 2025 році. Це сучасне європейське виробництво стерильних ін'єкційних препаратів із потужністю у десятки мільйонів одиниць на рік, спроектоване під найвищі вимоги до стерильності й чистих приміщень. Важливо, що до запуску й роботи цього заводу були залучені українські інженери та науковці, які перенесли в Іспанію компетенції, сформовані у Києві. Тобто міжнародний розвиток не відрівав українську експертизу, а навпаки – дав їй європейську інфраструктуру.

Разом із київським заводом і виробництвом у Шостці іспанський завод увійшов в одну систему якості Farmak Group. Це означає, що технології відтворюються, а постачання залишається безперервними, незалежно від країни виробництва.

ВИДИМИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДО 2025 РОКУ

На цей момент портфель групи налічував уже понад 250 досьє та охоплював 14 терапевтичних напрямів – від кардіології та ендокринології до гормональної терапії, контрастних речовин та офтальмології. Бізнес вівся у 20 із 27 країн ЄС і більш ніж у 60 країнах світу. Водночас управлінська модель стала прозорою: міжнародний напрямок і активи в Європі координуються з Баара (Farmak International), а розвиток України та країн ССА+ і надалі зосереджений у Києві (Farmak Ukraine). Разом це сформувало цілісну структуру Farmak Group з виробничими потужностями в двох країнах Європи, об'єднаними R&D-компетенціями в Україні та Іспанії, та розгалуженою мережею регіональних команд, що працюють на своїх ринках.

«Ми вийшли за межі не лише географічно, а й ментально», – говорить про цей період Віктор Костюк. – Саме в такому стані Farmak заходить у нове сторіччя: як Група, що працює у світі, але зберігає українську основу; як бізнес, що виріс із експорту, але давно вже не зводиться до нього.

Вікторія Кондрашихіна

HR-директорка Farmak

«НАШ ПРИНЦИП: ІНВЕСТУВАТИ В ЛЮДЕЙ, ПОПРИ ТЕ, ЩО ВІДБУВАЄТЬСЯ ЗА ВІКНОМ, — ФІНАНСОВА КРИЗА, COVID ЧИ ПОВНОМАСШТАБНА ВІЙНА»

Коли говорять про стійкість бізнесу, часто мають на увазі фінансові показники, виробничу спроможність чи адаптацію до змін ринку. Але для мене — як для HR-директорки Farmak — стійкість починається з команди: прозорі системи управління персоналом, корпоративної культури, спільних цінностей і того, як ми реагуємо на виклики разом. Адже саме від цього залежать усі інші показники.

Згадуючи наш шлях, неможливо оминати 90-ті. Перехід від планової економіки до ринкової, нова країна, дефіцит усього — і тоді, як і зараз, виживали ті, хто мав сильну, лояльну команду. У нас були лідери, які повірили в людей, а люди — у компанію. Ми завжди виконували свої зобов'язання перед колективом — навіть у найважчі періоди криз та нестабільності.

Найсерйознішим випробуванням за всю історію Farmak стала, безумовно, повномасштабна війна. Нашим ключовим завданням було захистити персонал від фізичної загрози, зберегти команду як серце організму, дати впевне-

ність у майбутньому, хоча на початку ми самі її не мали. Будьмо відверті – усі ми люди, усі тоді були розгубленими.

Фармацевтика — це наукомістка галузь, яка потребує висококваліфікованих кадрів: хіміків, біотехнологів, фармацевтів, фахівців з контролю якості, регуляторних експертів та багатьох інших спеціалістів, здатних працювати на перетині науки, виробництва та інновацій. Тому «не розгубити» команду стало найбільшим викликом для майбутнього компанії.

ЗАВТРА БУДЕ!

Повномасштабна війна стала кризою, до якої неможливо було стовідсотково підготуватися. Це – стрес-тест, що випробовує на міцність усе: від особистої витримки до здатності компанії працювати в умовах зовнішнього хаосу й тотальної невизначеності. Він виявляє вразливі місця, змушує діяти швидко та часто — усупереч планам.



У моменти жорстких криз для співробітників найважливіше — знати, що вони не залишилися наодинці. Знати, що є Farmak — компанія, яка підтримує. Знати, що завтра буде!

Ми зберегли команду без жодних скорочень. За час повномасштабної війни чотири рази підвищували заробітну плату; як і раніше, виплачуємо бонуси за виконані КРІ — особисті та корпоративні; не скорочували бюджети на навчання та розвиток.

Ми облаштували надсучасні укриття для співробітників. Як і до війни, забезпечуємо медичне страхування, завдяки якому кожен працівник може отримати фахову медичну допомогу, необхідні медикаменти та пройти щорічний check-up організму — від усіх аналізів до УЗД черевної порожнини, молочних залоз, ЕКГ тощо. Компанія забезпечує співробітників корпоративним трансфером на роботу та з роботи. На початку війни ми релокували працівників із небезпечних регіонів.

Наші дії були й залишаються спрямовані на те, щоб команда щодня відчувала захищеність.

МЕНТАЛЬНЕ ЗДОРОВ'Я: ЗАВДАННЯ — ЗБЕРЕГТИ

За даними досліджень компанії Gradus, 77% опитаних українців переживали останнім часом стрес¹. Основна причина — повномасштабна війна (72 % відповідей). Серед найпоширеніших емоцій – втома, напруженість та зниження відчуття надії. Для бізнесу – це реальний чинник, який впливає на продуктивність, концентрацію та командну взаємодію.

Нашим завданням було й наразі є підтримка психоемоційного стану колективу. У межах корпоративного страхування ми забезпечуємо консультації психологів, щосереді проводимо ментально-дихальну гімнастику, організуємо виїзні ретрити для співробітників. Також реалізуємо тренінги зі стресостійкості, розвитку навичок емоційного менеджменту, практики відновлення та балансування робочого навантаження. Ми формуємо середовище, в якому можна відкрито говорити про труднощі, отримувати підтримку й відчувати, що компанія цінує кожного не лише як професіонала, а й як особистість.

ПІДТРИМКА ТА РЕІНТЕГРАЦІЯ

Від перших днів повномасштабної війни багато наших колег стали до лав Збройних сил України та Сил оборони. Ми відчуваємо особливу відповідальність за них, їхні родини й повернення до мирного життя.

Farmak зберігає за мобілізованими співробітниками робочі місця, виплачує заробітну плату, надає медичне страхування. Компанія надає адресну допомогу нашим захисникам на фронті — від медикаментів до дронів, тепловізорів, бронежилетів, генераторів. Допомогаємо дітям загиблих співробітників.

Для тих, хто повертається після служби, діє програма реінтеграції: психологічна та юридична підтримка, відновлення фізичного здоров'я, гнучкий графік роботи. Ми проводимо спеціальні тренінги для команд щодо правильного спілкування з ветеранами, щоб їхнє повернення було максимально комфортним, безпечним і сприяло швидкому відновленню професійної активності.

¹ Щорічне дослідження протягом 2022–2024 рр.



День вишиванки у Farmak, м.Київ, 2023 р.

КЛЮЧОВІ УРОКИ

1. Турбота про людей та їхній розвиток — найкраща інвестиція, що приносить результат у будь-які часи.
2. Прозора комунікація створює довіру. Чесність і відкритість у складних ситуаціях допомагають зберегти командну єдність.
3. Швидка адаптація до нових умов дає змогу зберегти операційну ефективність.
4. Ментальне здоров'я — це бізнес-пріоритет. Стійкість компанії залежить безпосередньо від психологічної та фізичної стійкості колективу.

5. Підтримка захисників і ветеранів — моральний обов'язок. Турбота про тих, хто боронить країну, зміцнює не лише команду, а й суспільство загалом.

У кризу завжди готуйтеся до найгіршого сценарію, але будуйте стратегію з розрахунком на розвиток. На розвиток команд, виробництв, асортименту продукції – усього, що є основою вашої діяльності. Це може здаватися дещо парадоксальним, але саме такий підхід дасть змогу вашій компанії після завершення темних часів не опинитися в точці нуля, а вийти зі складного періоду сильнішою, з новими можливостями та конкурентними перевагами.

СТРАТЕГІЯ FARMAK 2.0:

ВІД ЛОКАЛЬНОГО
ДО ГЛОБАЛЬНОГО
УСПІХУ



Кейс Farmac цікавий тим, що демонструє в концентрованому вигляді одразу кілька важливих уроків. Якщо спробувати структурувати результати цих уроків, то вони складаються в таку конструкцію:

- Стійкість має базуватися не тільки на ресурсах. Проте без ресурсів стійкість не втримати. Очевидно, що для наявності ресурсів компанія має розвиватися і зростати. Застій та гальмування рано чи пізно призводять до втрати стійкості. Адже остання має постійно підживлюватися.
- Стійкість має базуватися на корпоративній ДНК. Якщо в ній закладено прагнення до досконалості, то навколо цієї властивості можна побудувати стійке корпоративне управління, стійку команду топ-менеджерів, стійкий людський капітал.
- Рано чи пізно доведеться запроваджувати принципи ESG. Так, це недешево, непросто, нелегко. Але якщо вважати це інвестицією у збереження грошового потоку, в здатність витримувати все жорсткіші регуляції та зовнішні виклики, воно вже не виглядає так дорого, складно чи важко.
- Навіть більше, ESG має розглядатися не як самодостатня ціль, а як складова стратегії, у межах пріоритетів, поруч із цілями зростання, експансії та стійкості.

Під час спілкування з топ-менеджментом та членами Наглядової ради автор мав можливість побачити далеко не однакові, на перший погляд, позиції щодо того, як вони бачать стійкість у системі цінностей та пріоритетів компанії. Проте можна виокремити спільний вектор – стійкість не є абсолютною цінністю або ціллю. Це хоч і ключовий, але тільки інструмент.

Приблизно те саме можна сказати й щодо ставлення до принципів або цілей ESG – це потужний інструмент адаптації до викликів та регуляцій. І це насправді є запорукою того,

що надзвичайно модним трендам сталого розвитку компанія слідує свідомо, прагматично та із залученням необхідних ресурсів. А отже, в такому разі реалізується дійсно стала та стійка стратегія розвитку, формується свідомо побудований баланс між розвитком і стійкістю.

АДАПТУЙСЯ АБО ЗНИКНИ

Жорсткі виклики кристалізують правильні рішення. «У перші дні після початку повномасштабного вторгнення наш основний фокус був спрямований на виживання. Головним завданням стало відновлення асортименту та повернення до повноцінної роботи компанії, – згадує 2022 рік генеральний директор Farmac Володимир Костюк. – Проте хочу зазначити одну важливу річ: ця страшна війна не змінила нашої стратегії принципово – ми доволі швидко повернулися до її реалізації».

«Адаптивність» – мабуть, ключове слово в лексиконі команди компанії. Володимир Костюк вважає, що дії у перші дні, тижні й місяці повномасштабного вторгнення були ефективними саме тому, що Farmac завжди був орієнтований на розвиток. «Посилення стійкості ми сприймали не як окрему стратегічну мету, а як необхідний набір заходів, інвестицій і рішень, спрямованих на зміцнення компанії. Це був елемент адаптації, а не зміна напрямку», – стверджує він.

Важливо, що компанія не відмовилася від тієї корпоративної стратегії, яку її лідери сформулювали та почали активно комунікувати як внутрішнім, так і зовнішнім стейкхолдерам ще у 2021 році. «З початком повномасштабної війни ми провели стратегічну сесію, під час якої дещо відкоригували підходи та відмовилися від деяких проектів. Проте основне залишилося незмінним: Farmac 2.0 – це рух від локального до



Презентація стратегії «Farmak 2.0: від локального до глобального успіху», 2021 р.

глобального успіху, від лідерства на українському ринку до масштабування якісних результатів на міжнародному рівні», – пояснює логіку стратегічних рішень Володимир Костюк.

Початки цієї тягlosti корпоративної стратегії містяться, певно, у точному розумінні ринкового середовища та в досвіді. «Ми чітко усвідомлюємо: український ринок має свої межі. Тому сьогодні працюємо над трансформацією компанії в глобального гравця на фармацевтичному ринку, – зазначає Володимир Костюк. – У маленькому озері можна бути великою рибою, але лише в океані відкривається простір для справжнього зростання».

Які опорні стовпи стійкості? Судячи з того, про що найчастіше згадують керівники та акціонери, – таких щонайменше чотири:

- Репутаційний капітал компанії – її репутація в очах стейкхолдерів.
- Людський капітал компанії, зокрема кваліфікація, вмотивованість, лояльність персоналу.
- Технологічні та R&D спроможності компанії, зокрема здатність адаптуватися до нових вимог ринку в розрізі продуктового портфеля.
- Диверсифікація в усіх сенсах – ланцюжки постачання, технології, продуктовий портфель, географія ринків збуту.

Тож бачимо, що формування складових стійкості дійсно базується на корпоративній ДНК компанії, яка гартується в умовах постійної трансформації та криз. Адже саме вони формують основу цінностей та *modus operandi* команди, формують ядро ключових навичок та рис, які залишаються притаманними їй з

плином часу. Протягом усієї історії існування Farmak керівники та акціонери ухвалювали складні й правильні рішення – наприклад, про зміну фокуса компанії від діючих речовин до готових лікарських форм. І це додавало таких складників, як адаптивність і прагнення навчатися нового. Готовність ризикувати та вдаватися до кардинальних кроків під час кризи не виникає з нізвідки, ці спроможності тренуються від одного зовнішнього шоку до іншого. І, зрештою, вкорінюються у стилістику управління та навички, що передаються в команді компанії з покоління в покоління.

Жага до інновацій та готовність вкладати в людей також напрацьовуються роками крок за кроком. Створюється позитивний контур зворотного зв'язку: що більше інвестує компанія в людей, то більш кваліфіковано та розкуто вони працюють. У компанії з'являються драйв та змагання за результат. Можливість самореалізовуватися створює підґрунтя для раціонального перфекціонізму. Бажання бездоганно долати навіть найкрутіші виклики стає частинкою основи. І на наступному колі викликів компанія ще більше вкладає в людей, знання та інновації.

Десятиріччя за десятиріччям розбудовується прагнення до досконалості, й завдяки цьому якість стає справжньою релігією компанії, ключовою компонентою корпоративної ДНК.

Усі ці складові накопичуються та зростають поступово, ціною колосальних зусиль багатьох поколінь робітників, фахівців та топ-менеджерів. Тож коли випадає чергове випробування, цей потенціал спрацьовує і долає будь-які виклики. «Стійкість у компанії є завдяки людям,

їхньому досвіду, набутому протягом років історії», – впевнена голова Наглядової ради компанії Farmak Філя Жебровська.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ І ЩЕ РАЗ ДИВЕРСИФІКАЦІЯ

Досвід свідчить, що диверсифікація посилює стійкість, але реалізація цієї стратегічної мети вартує недешево. «Певною мірою стійкість може конкурувати з метою досягнення максимальної економічної ефективності тут і зараз», – вважає Володимир Костюк.

Наприклад, зосередження виробництва та запасів в одному місці дійсно покращує економічні показники компанії. Але така концентрація створює і значні ризики – втрати або пошкодження великої частини активів одночасно. Ілюстрація цьому – кейс зі знищенням росіянами головного складу Farmak у березні 2022 року. Про цей період у компанії згадують як про важкий урок і як про титанічне подолання наслідків цієї втрати. Щодо цього немає суперечностей – після того випадку компанія дійсно відчуває себе більш спроможною та сильною, хоч такий «тест на витривалість» коштував вкрай дорого.

Це подолання не було випадковим чи неочікуваним. Тому що за десятиріччя перебування в агресивному зовнішньому середовищі в організмі компанії вкоренилися гени стійкості. Уміння адаптуватися до жорстких викликів, репутаційний капітал, прораховані ланцюжки постачання – ось так виглядає інструментарій подолання тієї жорсткої кризи.

Наскільки уроки компанії Farmak релевантні для європейських чи американських компаній? Напевно, релевантні в умовах, коли у світі зростає невизначеність у політиках ключових гравців та фрагментація ринків через торгівлі війни й політичні суперечки.



Лабораторія контролю якості Farmak, м. Київ, 2023 р.

Та водночас варто розуміти, що, як каже Володимир Костюк, «готової відповіді на питання, як знайти ідеальний баланс між стійкістю та економічною ефективністю, найімовірніше, не існує». Він вважає, що єдине, що можна сказати напевно – це те, що будь-яке інвестиційне рішення сьогодні має ухвалюватися з урахуванням військових ризиків. «До 24 лютого 2022 року цей чинник не враховувався повною мірою», – додає CEO Farmak.

Компанія почала диверсифікуватися не через повномасштабну війну, проте через війну процес значно пришвидшився. Це разючий феномен, і цей досвід є більш ніж релевантним для європейських та американських компаній. Насправді поштовхів у цьому напрямі було вже два: перший – економічні наслідки панде-

мії COVID-19, другий – повномасштабне вторгнення РФ в Україну. І просто зараз розгортається третя хвиля: фрагментація глобальних ринків через торговельні війни та використання зовнішньої торгівлі як важеля зовнішньополітичного тиску.

Диверсифікуватися тією чи тією мірою будуть усі помітні гравці, які змагатимуться за посилення стійкості в непевному світі.

ПОПЕРЕДУ – ВЕЛИКА РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ

Нові глобальні процеси проявляються дедалі виразніше. «Зараз країни все більше закриваються в межах блоків та об'єднань,

з'являються нові торговельні бар'єри, посилюються наявні. Ми бачимо початок процесу деглобалізації. І це – не тимчасове явище, це – стійка тенденція, яка, безсумнівно, посилюватиметься», – впевнений Володимир Костюк.

І це спричиняє те, що країни все більше зосереджуються на розвитку власної промисловості – навіть ті, де давно й успішно пройшла трансформація в бік «економіки послуг», у постіндустріальну економіку. «Хоч якими великими не були б доходи від хайтек сектору, ці бізнеси не створюють значних фізичних активів. Якщо в країні немає базового виробництва – ліків, хліба чи інших товарів першої потреби, – навіть найсучасніші технології не врятують у критичний момент. Саме тому локальне виробництво вже стає, і надалі буде ще більше у фокусі уваги», – зауважує Володимир Костюк.

Добра новина полягає в тому, що така реіндустріалізація не суперечить глобалізації. Власне, досвід глобалізації бізнесу компанії Farmac свідчить саме про це. Дуже схоже, що це новий тренд: це може бути міжнародна компанія, але ринок певної країни або спільноти країн (як, наприклад, Євросоюз) значно прихильніше ставитиметься до неї, якщо суттєва частка її виробництв та R&D спроможностей розташовані саме в межах такого ринку.

Участь у процесі реіндустріалізації розвинених країн не тільки відкриває більший простір для масштабування бізнесу, а й надає шанс піднятися на кілька сходинок у технологічних перегонах.

«Ми прагнемо виходити у більш просунуті сегменти, щоб закріпити позиції на ринках розвинених країн, – зокрема, у сегменті біосимілярів, тобто біологічно подібних препаратів. Основні ринки для цих продуктів – розвинені країни, від США до Польщі, де ми можемо знайти своє місце. Проте розроблення й запуск таких препаратів потребують значних інвестицій, – пояснює CEO Farmac International (міжнародний дивізіон групи Farmac) Віктор Костюк. – Наш локальний ринок не здатен за-

безпечити обсяги споживання, які робили б ці проекти економічно доцільними. Саме тому ми обрали шлях глобалізації».

«З одного боку, існувала абсолютна економічна логіка в географічній диверсифікації, а з іншого – повномасштабна війна зробила цю диверсифікацію умовою виживання компанії», – підсумовує Віктор Костюк. Цілком слушно додати, що тренд на реіндустріалізацію водночас відкриває і вікно можливостей для географічної диверсифікації компанії Farmac.

Індустріальні спроможності зараз відновлюються у США, Великій Британії, у країнах ЄС. Якщо свої потужності розгортає там іноземна компанія, вона отримує оплески від уряду країни.

МІЖ ФОКУСУВАННЯМ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ

Однак усе не так просто: якщо є плани вийти на розвинений ринок, компанія мусить мати відповідні технологічні спроможності. «Звідси – фокус на ін'єкційних препаратах для нашого іспанського виробничого майданчика, адже в ЄС небагато компаній, які спеціалізуються на ін'єкційних продуктах, – розповідає Віктор Костюк. – У нас є, по-перше, портфель наявних продуктів, а, по-друге – pipeline нових розробок. Наразі понад вісімдесят відсотків ліків ми розробляємо відповідно до європейських стандартів».

Нині приблизно половина ліків, що розробляються компанією Farmac для європейського ринку, створюється в четвертій зоні стабільності, що означає їхню «придатність» для ринків із вологим і спекотним кліматом. «Таким чином, ці продукти можна реалізовувати як на ринках Азії (зона стабільності 4), так і в Європі», – пояснює Віктор Костюк.

Усе це нескладно сформулювати у сильну стратегію, але коли справа доходить до її втілення, все стає значно складнішим. Особливо непросто реалізовувати таку стратегію в



Виробничий майданчик, ICM Farmak, Farmak International, 2025 р.

умовах ресурсних обмежень. «Придбати компанію за кордоном – не проблема, якщо маєш кошти. Проблема – інтегрувати її у свій бізнес. До того ж такі компанії зазвичай на момент купівлі є збитковими: зрештою, хто продаватиме прибутковий бізнес? Якщо ж компанія все-таки прибуткова, її ціна буде надто високою, – розповідає Віктор Костюк. – Тому ми купуємо «середні» компанії й перетворюємо їх на ефективні».

В умовах ресурсних обмежень доводиться ще прискіпливіше дивитися не тільки на географію M&A активностей, а й на свій продуктовий портфель – чи не заширокий він?

«У нашій управлінській команді була жвава дискусія щодо того, чи варто зосередитися на вужчому портфелі продуктів

і посилювати свої переваги через фокус на конкретних напрямках. Проте, на мою думку, широкий портфель – це також стратегія. І цілком усвідомлений вибір», – вважає CEO Farmak Володимир Костюк.

Він пояснює, що стратегій може бути дві щодо продуктового портфеля. Перша – це вузька спеціалізація: ефективне виробництво одного лікарського засобу або концентрація на певній терапевтичній групі. «Але це не наш шлях», – запевняє Володимир Костюк.

Другою стратегією він називає широкий асортимент, диверсифікований портфель продуктів, з яким можемо прийти до лікаря та запропонувати комплексне рішення. «Ми обираємо стратегію максимального покриття

в межах ключових терапевтичних груп», – зазначає Володимир Костюк.

У 2024 році компанія Farmak провела валідацію своєї корпоративної стратегії разом із консультантами McKinsey. «Вони зазначили, що наші регіональні компанії в Чехії, Словаччині та Польщі мають встановити 3–4 терапевтичні групи, на яких вони фокусуватимуться у своєму регіоні, – розповідає Володимир Костюк. – Для іспанського підрозділу розроблена окрема стратегія: там основна ставка зроблена на ін'єкційні препарати, які складно відтворити – отже, потрібне спеціалізоване обладнання й високий рівень розробок. Є також окрема стратегія для України та Центральної Азії».

Таким чином Farmak має три напрями, які дещо можуть навіть конкурувати між собою. «Але загальна візія компанії Farmak залишається сталою – це трансформація в міжнародну компанію. Ми плануємо досягти глобального успіху завдяки поєднанню різних векторів роботи на різних ринках», – додає Володимир Костюк.

ТРИ ЛІТЕРИ? НІ, ЧОТИРИ!

Суперництво за ресурси для розвитку може відбуватися не тільки у площині географічної чи продуктової диверсифікації. Воно можливе й у площині «стійкість – ESG», принаймні конкуренція гіпотетично можлива за ресурси, які спрямовуються на стійкість, – з одного боку, а на цілі ESG – з іншого.

Проте практика свідчить, що непримирених розбіжностей в цьому немає: «Я не сказав би, що прагнення до стійкості та цілі ESG суперечать або конкурують між собою. Навпаки – на мою думку, вони взаємно підсилюють одне одного», – вважає Володимир Костюк.

Він наводить як приклад одну з компонентів ESG – Governance, тобто корпоративне управління. Вона передбачає, зокрема, наявність чіт-

кої системи корпоративних політик. «А правильно сформульовані політики означають, що співробітники компанії – особливо топ-менеджери – чітко розуміють свої повноваження та зону відповідальності. Вони знають, у яких межах можуть ухвалювати рішення і водночас які наслідки з цього впливатимуть. Це, безумовно, сприяє підвищенню стійкості компанії в цілому», – додає Володимир Костюк.

Щодо навколишнього середовища – тобто літери «E», Environmental у конструкції ESG, – ситуація ще більш визначена, оскільки чимало екологічних вимог уже закріплено на рівні національного законодавства. «Проте в окремих питаннях, наприклад, щодо фільтраційних або водоочисних установок, ми свідомо обираємо діяти за вищими, зокрема європейськими стандартами, – зазначає Володимир Костюк. – Це, безперечно, вимагає більших інвестицій, але водночас забезпечує нам кілька ключових переваг».

Першою перевагою він вважає те, що компанія заздалегідь готова до нововведень, передбачених процесами євроінтеграції. Друга перевага полягає в тому, що Farmak не має й не матиме проблем із відповідністю свого виробництва вимогам експортних ринків розвинених країн.

«У соціальній складовій ESG – «S», або Social, – прикладом може слугувати наша відкритість до працевлаштування ветеранів, розроблені програми адаптації захисників і захисниць до робочого місця після фронту», – звертає увагу CEO компанії Farmak. Це не тільки важливо з боку відповідальності, це практичний механізм залучення кадрів у час, коли конкуренція на ринку праці постійно зростає. «А вкомплектована команда – це про стійкість», – додає Володимир Костюк. Тож, керівник компанії Farmak не вбачає конкуренції між напрямом стійкості та цілями ESG. «Навпаки – реалізація правильних, добре продуманих ESG-ініціатив робить компанію більш стійкою», – запевняє він.

Напевно, ми вже найближчим часом побачимо модернізацію ESG, оскільки все обґрунтованішим стає наше припущення, що до цілей сталого розвитку, позначених як ESG (Environmental, Social, & Governance, тобто екологія, соціальна відповідальність та належне корпоративне управління), додаються принципи R2V (від англ. Building Resilience to stay true to our core Values – розвиток стійкості, щоб залишатися відданими нашим основним цін-

ностям). Саме це поєднання більш ніж чітко видно в кейсі української й водночас уже міжнародної компанії Farmak. Саме так – ESG трансформуватиметься в ESGR, де R – це Resilience, тобто стійкість. Бо без стійкості неможливі ані компоненти Environmental, ані Social, ані Governance.

Своєю чергою, стійкість має опору в можливостях, які відкриває слідування принципам ESG. У ЄС впровадження ESG-практик уже є законодавчою вимогою, принаймні в частині екологічних норм. Тобто це питання збереження грошового потоку та доступу до одного з найвигідніших ринків. А доступ до фінансування від Європейського банку реконструкції та розвитку взагалі пов'язаний з певним рівнем впровадження ESG-практик.

«До прикладу, в Іспанії закони щодо охорони навколишнього середовища надзвичайно суворі. Навіть для отримання Activity License – дозволу на діяльність – компанія має повністю відповідати вимогам ESG», – розповідає Віктор Костюк. Він нагадує, що ESG-практики є обов'язковими на всіх рівнях: від відкриття банківських рахунків до отримання ліцензій. Велика увага приділяється також питанням захисту персональних даних (Data Protection).

Звісно, приведення діяльності компанії у відповідність до всіх норм і регуляцій вимагає значних



Цех із виробництва твердих лікарських засобів, м. Київ, 2023 р.

ресурсів та часу. Тому Віктор Костюк займає помірковану позицію щодо ESG. Він пояснює це так: якщо певні практики є регуляторною вимогою держави чи місцевої влади, їх потрібно, безумовно, впроваджувати. Якщо ж ці практики не є обов'язковими за законом, варто мати відповідні плани на майбутнє, вважає він.

Компанія Farmak тримає цілі ESG у фокусі не тільки тому, що цього вимагають регуляторні норми в певних країнах чи один із ключових фінансових партнерів – ЄБРР. Компанія ставиться до практик сталого розвитку настільки серйозно, що проводить ESG-оцінки із залученням міжнародних аудиторських компаній. Саме в межах цього незалежного оцінювання виявилось, що компанія вже має чимало діючих політик щодо ESG. Тобто ці політики запроваджувалися не заради формальних ознак та звітів перед банками чи державними установами, а дійсно заради збільшення стійкості.

«Коли ми розпочинали проект з ESG-оцінки Farmak, на старті провели опитування менеджменту компанії. Ми запитували керівників щодо їхньої оцінки за різними аспектами впровадження політик ESG, наскільки в компанії, як вони вважають, усе гаразд, – розповідає директор KPMG Ukraine з ESG Services, Government Relations, International Development Assistance Services Дмитро Романович. – І ми отримали дуже високі результати, тож одразу виникло запитання – чи дійсно все так круто? І ми по тій самій шкалі зробили власну оцінку, керуючись власними методиками».

Тобто аудиторі спробували впевнитися в тому, що політики в компанії дійсно є, що вони насправді працюють. Адже наявність на папері описаної політики ще не є гарантією її дотримання. «Коли ми проаналізували наявну ін-

формацію, отримали достатньо близьку оцінку з тією, яку менеджмент зробив самостійно щодо власних корпоративних політик і практик. І ця оцінка також була високою», – каже Дмитро Романович. Тобто, проведений KPMG Ukraine аналіз показав, що Farmak – прогресивна, сучасна компанія з якісним менеджментом як системою. «Звісно, є над чим ще працювати й що доопрацьовувати, але загалом отримали дуже позитивне враження», – додав він.

Звісно, поточна ситуація – повномасштабне вторгнення РФ в Україну, фрагментація світової економіки – дещо змінює фокус щодо ESG та перерозподіляє ресурси на користь посилення стійкості як такої. Але вбачають потребу в такому перефокусуванні далеко не всі. Навіть в ЄС це відбувається надто повільно, хоча ризики, зокрема воєнні, – зовсім недалеко.

«ЄС не сприймає як реальність ті ризики, з якими ми стикаємося в Україні сьогодні. Там майже ніхто не вірить у можливість географічного розширення бойових дій. Переважно всі прагнуть, як самі висловлюються, «завершення цього локального конфлікту». Багато хто, хоч і не надто відкрито, заявляє про бажання повернутися на російський ринок, – розповідає Віктор Костюк. – Ризик російської агресії, прямої чи гібридної, у своїх картах ризиків ураховують хіба що поляки та чехи». Ймовірно, що керівники європейських компаній незабаром почнуть ставитися до цієї проблеми дещо уважніше. Ба більше – і вже у другому півріччі 2025 року стає значно стрімкішим процес зміщення їхньої уваги в бік стійкості щодо воєнних та інших глобальних ризиків.

Кейси України та українських компаній – це приклади, які надто необачно ігнорувати.

Літературно-художнє видання

Олександр Крамаренко

Принципи стійкості

Як компанія Farmaк уже сторіччя
будує успішний та стійкий бізнес
у часи зростаючої невизначеності

Книгу створено та надруковано
на замовлення АТ «Фармак»

Редактор Євгенія Піддубна
Куратор проєкту Алла Позичанюк

Висловлюємо подяку УКРІНФОРМ та
Національній науковій медичній бібліотеці України
за допомогу в підборі ілюстрацій

Коректор Алла Долгая
Дизайн, верстка Марк Канарський
Директор виробництва Андрій Бодейчук
Директор видавництва Іван Степурін
Фото для обкладинки Григорій Веприк

Підписано до друку 25.11.2025
Формат 84×108/16. Ум. друк. арк. 23,52.
Папір офсетний. Друк офсетний.
Наклад 600 прим.

Видавництво «САМІТ-КНИГА»
Україна, м. Київ, вул. М. Грушевського, 4
Тел.: (063) 757-74-80, sbook.com.ua, sinbook@ukr.net
Видавниче свідоцтво ДК 5335 від 20.04.2017



Ця книга — яскраве свідчення стійкості, вміння адаптуватися та лідерства, заснованого на цінностях, які Farmak зберігає вже 100 років. Історія компанії — від маленького київського заводу до провідної української фармацевтичної групи — відображає не лише виробничу досконалість, а й незмінну відданість якості, інноваціям і суспільній відповідальності, навіть у найважчих умовах. Як давній і надійний партнер, член організації Medicines for Europe, Farmak показує, що таке сталий розвиток у сфері охорони здоров'я, і є прикладом того, як європейські фармкомпанії можуть впевнено діяти в часи криз і змін. Для нас честь бути свідками й підтримувати цю спадщину.

Адріан ван ден Говен,
генеральний директор Medicines for Europe



У Європейському банку реконструкції та розвитку ми співпрацюємо з компанією Farmak вже більше двадцяти років — і досі захоплюємось їхньою здатністю зберігати стійкість та досягати поставлених цілей. У світі, що за останнє десятиліття докорінно змінився через фрагментацію глобальної економіки, пандемії та війну, ця книга показує те, чого не охоплюють навіть принципи ESG: як справжня сталість бізнесу ґрунтується на дисципліні, далекоглядності та безкомпромісних стандартах. Farmak доводить: стійкість — це не реакція, а спроектоване рішення. Цю книгу варто прочитати кожному, хто справді прагне створити компанію, яка впроваджує свою місію попри глобальні зміни, потрясіння та час.

Флоренс Башлар-Бакаль,
регіональна директорка ЄБРР