

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«МАРКЕТИНГОВА ЗБУТОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

(за матеріалами ТОВ «АМАКСА УКРАЇНА», м. Київ)

студентки 2 курсу 2м групи
спеціальності 075 «Маркетинг»
спеціалізації «Маркетинг»

Урупи Тетяни
Віталіївни

Науковий керівник
к.е.н., ст. викл.

Юсупова Ольга
Володимирівна

Гарант освітньої програми
д.е.н., проф.

Лабурцева Олена
Іванівна

Київ-2018

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль збутової стратегії в маркетинговій діяльності підприємства

1.2. Формування маркетингової збутової стратегії підприємства, що діє на ринку фармацевтичних товарів

1.3. Методичні підходи до оцінювання результативності маркетингової збутової стратегії

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АМАКСА УКРАЇНА»

2.1. Оцінювання маркетингового середовища ТОВ «Амакса Україна»

2.2. Аналіз формування маркетингової збутової стратегії ТОВ «Амакса Україна»

2.3. Визначення результативності реалізації маркетингової збутової стратегії ТОВ «Амакса Україна»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АМАКСА УКРАЇНА»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення маркетингової збутової стратегії ТОВ «Амакса Україна»

3.2. Оптимізація системи розподілу ТОВ «Амакса Україна»

3.3. Методи підвищення результативності реалізації маркетингової збутової стратегії ТОВ «Амакса Україна»

ВИСНОВКИ

ДОДАТКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

У сучасних ринкових умовах підприємствам стає з кожним роком все важче утримувати велику частку ринку, задовольнити споживача швидким та якісним сервісом і виділитися поміж конкурентів. Вимоги споживачів стрімко ростуть і неабияка кількість виробничих та торгових підприємств закривається через недостатню кількість прибутку, постійно зростаючих витрат та надто гострої конкурентної боротьби. В умовах нестабільної економічної ситуації в країні, одним з гарантом ефективного функціонування підприємства постає розроблена та розвинута збутова політика. Розробка збутової стратегії та регулярний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища дає змогу визначити довгострокові цілі фірми в цілому та свої перспективи росту та розвитку, а також адаптувати підприємство до зовнішніх змін у будь-який час.

Питання маркетингової збутової діяльності підприємства аналізують у своїх роботах Т.І. Лук'янець, К.О. Глазкова, А.П. Панкрухіна, А.С. Хрупович, А. Балабаниць та Л. Бадабанова, Ж.Ж. Ламбен, І.М. Синяєва, С.В. Земляк, Б.П. Громовик, А.Г. Кальченко та інші.

Об'єктом дослідження даної роботи є процес розроблення маркетингової збутової стратегії підприємства.

Предметом є теоретичні та практичні підходи до розроблення та реалізації маркетингової збутової стратегії підприємства товариства з обмеженою відповідальністю «Амакса Україна».

Метою є встановлення зв'язку між теоретичними та практичними підходами до маркетингової збутової стратегії підприємства.

Завданнями роботи є:

- визначити сутність та роль збутової стратегії як елементу маркетингової стратегії підприємства;
- охарактеризувати елементи формування маркетингової збутової стратегії підприємства;

- виокремити методичні підходи до оцінювання результативності маркетингової збутової стратегії
- оцінити маркетингове середовище ТОВ «Амакса Україна»
- проаналізувати формування маркетингової збутової стратегії ТОВ «Амакса Україна»
- визначити результативність реалізації маркетингової збутової стратегії ТОВ «Амакса Україна»
- обґрунтувати напрями удосконалення маркетингової збутової стратегії ТОВ «Амакса Україна»
- оптимізувати системи розподілу ТОВ «Амакса Україна»
- розробити рекомендації щодо підвищення результативності реалізації маркетингової збутової стратегії ТОВ «Амакса Україна»

Методичною основою роботи є теоретичні положення вітчизняних та зарубіжних учених у сфері збутової політики та стратегічного маркетингу. У роботі використані загальнонаукові методи пізнання: методи аналізу, синтезу, формалізації (при дослідженні методичних аспектів оцінки ефективності стратегії маркетингу); методи економіко-статистичного аналізу: табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів дослідження), графічний (гістограми для зображення розвитку фармацевтичного ринку); маркетингові методи: матричний метод (для розробки матриці БКГ, матриці посередників); опитування (для виокремлення основних методів покращення результативності збутової стратегії); методи експертної діагностики (для оцінки факторів PEST-аналізу).

Результати, що були отримані в ході виконання дипломної роботи, можуть бути використані на ТОВ «Амакса Україна» для вдосконалення власної маркетингової збутової стратегії.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, додатків та списку використаних джерел. Містить 19 рисунків, 13 таблиць та 6 формул.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль збутової стратегії в маркетинговій діяльності підприємства

Сьогоднішня конкурентна боротьба між підприємствами та зростання вимог споживачів вимагають удосконалення маркетингової діяльності підприємства, у тому числі її збутової стратегії. Збут товару є одним з чотирьох елементів комплексу маркетингу, саме тому під час розробки стратегії необхідно враховувати всі його складові – характеристики товару, його цінову політику та позиціонування на ринку. Наразі, не всі підприємства приділяють достатньо уваги плануванню та реалізації стратегії збуту, що безпосередньо впливає на продаж товарів та прибуток фірми. У сучасній економічній ситуації недостатньо дослідити ринок та виробити товар, що задовольняє потреби споживача та встановити на нього прийнятну ціну. Важливою ланкою цього процесу є знаходження найбільш оптимальних каналів продажу даного товару, найшвидшого методу розповсюдження товарів на ринку та забезпечення його доступності цільовій аудиторії. Для того, щоб виділитися з поміж конкурентів підприємству необхідно слідкувати за трендами, намагатися запровадити інноваційні методи збуту. Покупець цінує якісний товар, який можна знайти у будь-якій зручній для нього торговельній точці або отримати у найближчий час. Комунікація зі споживачем, вивчення своєї цільової аудиторії надають можливість компанії розпізнавати цінності свого клієнта та бачити найбільш оптимальні шляхи їх задовольнити. Саме це і намагається зробити підприємство розроблюючи маркетингову збутову стратегію.

Термін «збут» трактується по-різному у працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Так, деякі автори вважають це поняття синонімічним до

терміну «товарообіг», наприклад, Т.І. Лук'янець та К.О. Глазкова називають збутом процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку [30, с. 65] [15, с. 103]. Іншим прикладом може слугувати визначення А.Д. Ляпунова, який вважає збутом доведення товарів від виробника до споживача [31]. Інші дослідники у поняття збут включають лише комунікацію з кінцевим споживачем як, наприклад, у визначенні А.П. Панкрухіна: «Збут – це безпосереднє спілкування продавця та покупця» [53, с. 223]. А. С. Хрупович, поняття «збут» та «збутова діяльність» вважають схожими у значенні та характеризують його як процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) й логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку [59, с. 202]. А. Балабаниць та Л. Бадабанова розглядають поняття збутової діяльності через стратегічну призму та називають її цілісним процесом, що охоплює: планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і обрання найкращого партнера — постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації [3, с. 201]. Отже, збут – це складний процес, що включає в себе низку важливих аспектів, таких як транспортування, просування, ціноутворення та закінчується продажем товару кінцевому споживачу.

Ж.Ж. Ламбен у своїх працях виокремлює такі елементи, що входять у збутову стратегію підприємства:

- виокремлення цільових сегментів;
- позиціонування порівняно з основними конкурентами;
- пошук каналів збуту та створення найефективніших умов продажу;

- торговий персонал та сервіс;
- реклама і стимулювання збуту;
- дослідження та аналіз ринків [29, с. 543].

Збут відіграє дуже важливу роль у маркетинговій діяльності підприємства, оскільки саме реалізація товару або продаж кінцевому споживачу і приносить фірмі прибуток. Збутова діяльність допомагає визначити кінцеву мету усієї маркетингової діяльності підприємства. Також, створення найбільш зручних умов для споживача під час знаходження, придбання та використання товару роблять підприємство більш конкурентноспроможним. Не менш важливим є той факт, що під час організації збутової діяльності підприємства та його аналізу найбільш повно розкриваються потреби та вподобання споживача, задоволення яких завжди стоїть на першому плані під час розробки маркетингової стратегії підприємства.

Якщо підсумувати, то роль збуту в діяльності підприємства полягає в такому:

1. Збут є продовженням виробничої діяльності, не просто зберігає створену, а й створює додаткову споживчу вартість і вартість товару, тим самим збільшує його загальну вартість;
2. Збут направлений на комерційне завершення маркетингової та речове завершення виробничої діяльності підприємства; одночасно виявляє, формує та реалізує не тільки конкретні економічні підсумки його діяльності, а й конкретні потреби конкретних споживачів. Тобто, будучи однією з найважливіших підприємницьких функцій виробничого підприємства, він не тільки втілює його корпоративну місію, а й в означеній мірі визначає її;
3. Збутова діяльність є одним із джерел конкурентної переваги як товару, так і підприємства в цілому [7].

Суб'єктами ринку збуту є продавець та покупець, а об'єктом постає сам товар. Основним завданням діячів збутової діяльності, якими можуть бути відділ збуту підприємства чи певні посередники, є заключення найбільш вигідних товарно-грошових відносин між продавцем та покупцем. Маркетингова діяльність

підприємства сприяє даному обміну, за допомогою виявлення та задоволення потреб споживача. Всі ці процеси схематично зображені на рис. 1.1.

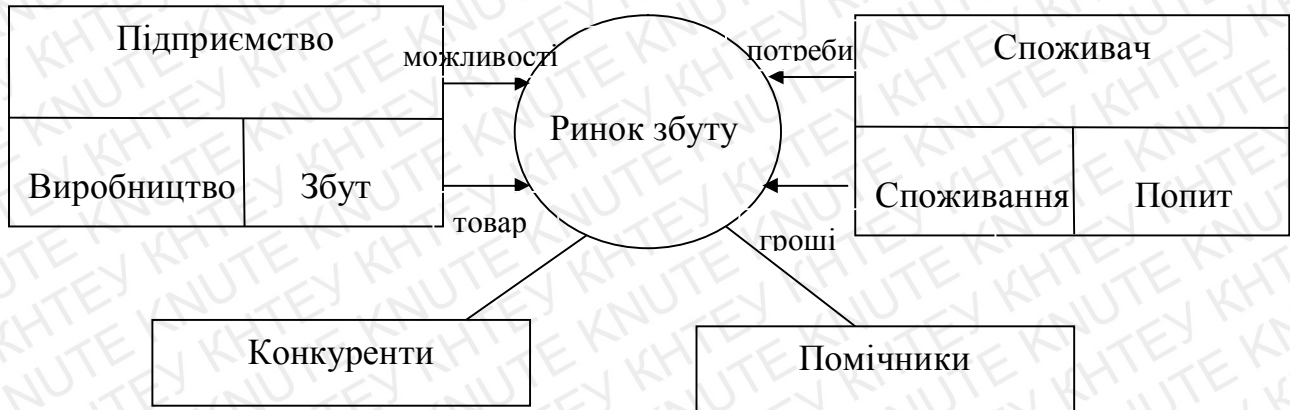


Рис. 1.1 Взаємодія суб'єктів маркетингової системи на ринку збуту

Основною задачею маркетингу залишається контроль даного процесу та стимулювання цих потоків, а також задоволення обох сторін – споживача та підприємства. Але ініціатива все одно залишається за компанією, адже саме вона повинна пропонувати свій товар та підкреслювати його УТП. Для цього застосовуються певні методи заохочення збуту. Їх можна умовно поділити на три групи – покупці, посередники та продавці. У табл. 1.1 наведено детальний перелік таких засобів [9].

З табл. 1.1 видно, що найбільша кількість засобів стимулювання збуту направлена на покупців, оскільки саме вони формують попит на продукцію. Для створення максимальної вигоди споживачеві пропонуються спеціальні знижки, купони, подарунки, безкоштовне поширення товару для «пробного користування» тощо. Стимулювання збуту посередників спрямоване на підвищення мотивації дистриб'юторів та розширення їх кола покупців. Поширеним засобом стимулювання збуту посередників є знижка на великі обсяги товару або на закупку нових продуктів, відшкодування витрат на рекламну діяльність, премії за реалізовану продукцію тощо. Продавці мотивуються на кращу реалізацію продукції за допомогою цінних подарунків, грошових заохочень за просування товару і т.д..

Таблиця 1.1

Засоби стимулювання збуту

Покупці	Посередники	Продавці
<ul style="list-style-type: none"> • Знижки • Купони • Кредит • Конкурси • Лотереї • Преміальний продаж • Пільгові пропозиції • Набір-комплект • Набір за зниженою ціною • Зразки на пробу • Можливість повернення грошей • Залікові талони 	<ul style="list-style-type: none"> • Конкурси • Премії • Подарунки • Сувеніри • Знижки за обсяг • Знижки за придбання нового товару • Знижки за рекламу • Знижки за демонстрацію експозиції 	<ul style="list-style-type: none"> • Конкурси • Премії • Подарунки за просування товару • Сувеніри • Участь у прибутку

Маркетингова стратегія збуту формується за такими етапами:

- вибір каналу товароруку;
- визначення чисельності персоналу і принципів побудови служби збуту (за географічною ознакою, за видами товарів);
- систему підготовки, відбору і стимулювання працівників служби збуту [28, с.141].

Формуючи стратегію збуту, потрібно враховувати її політику ціноутворення на той чи інший товар. На рівень ціни впливає багато різних факторів: власні витрати на виробництво й реалізацію продукції, ступінь конкуренції, економічна ситуація, місцезнаходження бізнесу та багато інших. Але на практиці підприємці, як правило, ураховують чотири основні фактори:

- собівартість продукції;
- наявність унікальних властивостей продукції;
- ціни продуктів-конкурентів і продуктів-замінників;

- можливості отримання достатнього прибутку.

Остаточна ціна встановлюється з урахуванням також і інших важливих для даного бізнесу факторів. При цьому можуть бути використані різні стратегії ціноутворення. найбільш популярні серед них такі:

- **Стратегія проникнення на ринок.** Вона застосовується для нових видів продукції, з якими фірма виходить на новий ринок. Стратегія полягає у встановленні занижених цін із розрахунком на залучення більшої кількості споживачів і завоювання більшої частки ринку. Поступове зростання ринку збуту дає змогу збільшити обсяги виробництва продукції і, відповідно, зменшити витрати на виготовлення одиниці продукції.
- **Стратегія «зняття вершків».** Також застосовується щодо нових видів продукції, але тих, які мають унікальні властивості, захищені патентами або іншими правами власності. Застосування цієї стратегії передбачає встановлення завищених цін, в результаті чого й «знімаються вершки» з ринку. Зі зниженням попиту ціни на продукцію також знижуються з метою залучення іншої групи споживачів, які не могли раніше дозволити собі придбати цей унікальний продукт.
- **Стратегія цінкових ліній.** Застосовується для встановлення цін на ті види продукції, які відрізняються від наявних на ринку за рівнем окремих параметрів. В основу стратегії цінкових ліній покладено визначення питомої ціни певного параметра вже реалізованого на ринку товару. Шляхом множення питомої ціни на кількісне значення окремого параметра в новому виробі визначають його продажну ціну.
- **Стратегія преміальних цін** (або знижок із цін). Має багато варіантів використання того чи іншого виду знижки, визначається характером її спрямування
- **Стратегія «опортуністичного ціноутворення».** Використовується протягом відносно короткого періоду щодо товарів (послуг), кількість яких у даний

момент у даному конкретному місці є недостатньою (обмеженою) для задоволення високого попиту на них. У цьому випадку споживач не має вибору і змушений платити високу ціну за такі товари (послуги) [28, с.150].

Отже, збутовою стратегією вважається довгострокове планування продажу товарів з використанням найефективніших каналів збуту, що дозволяє охопити найбільший за обсягом цільовий ринок та реалізувати необхідну кількість товару за певний проміжок часу. Саме збутова діяльність приносить безпосередній прибуток підприємству, допомагає задовольнити споживача та надати додаткову вартість товару за рахунок швидкого та якісного сервісу. Стратегія збуту включає в себе пошук посередників та затвердження їх кількості у збутовому ланцюжку, визначення чисельності персоналу, знаходження шляхів їх мотивації та ціноутворення.

1.2. Формування маркетингової збутової стратегії підприємства, що діє на ринку фармацевтичних товарів

Збутова стратегія підприємства визначає його довгострокові цілі та тактичні дії фірми для посилення своєї конкурентноспроможності на ринку. Для визначення етапів формування маркетингової збутової стратегії, першочерговим є виокремлення ключових рішень, що дана стратегія включає. Ключовими моментами при формуванні маркетингової збутової стратегії підприємства є вибір каналу розподілу та визначення його довжини та ширини. Під час прийняття рішень стосовно цих головних аспектів, потрібно враховувати:

- товар (його характеристики, вартість, термін зберігання);
- ринок (місткість, насиченість, перспективи);
- споживачів (їх розподілення на певній території, кількість, частота їх покупок, розмір середньої покупки);
- конкурентів (їх кількість, доля ринку, ціна на товари, асортимент, позиціонування);
- можливості фірми (конкурентноспроможність, фінанси, перспективи) [15, с. 105].

Таким чином, по-перше, необхідно визначити цілі збутової політики фармацевтичного підприємства. Основними з них є охоплення найбільш можливої частини ринку, проникнення на нові ринкові сегменти, збільшення прибутку та обсягів продажу.

По-друге, згідно даних цілей, необхідно обрати правильну структуру каналів збуту своєї фармацевтичної продукції. Канал збуту – це сукупність фірм чи окремих осіб, які виконують посередницькі функції щодо фізичного переміщення товарів і перебирають на себе або сприяють переданню права власності на товари на шляху їх

просування від виробника до споживача. [16, с.143]. Канали розподілу виконують велику кількість функцій, що зображені на рис.1.2.



Рис. 1.2 Функції учасників каналу розподілу

Канали розподілу можна поділити на прямі (збутом займається спеціальний підрозділ виробника, без залучення посередників і зв'язок із споживачем

встановлюється напряму) та непрямі (збутова діяльність здійснюється за допомогою різних торгових посередників, дистриб'юторів, фірм-партнерів).

Переважна більшість фармацевтичних компаній співпрацює з деякою кількістю посередників, оскільки виробники не мають достатньо фінансів або ж не мають фізичної можливості встановлювати прямий контакт із покупцем. Тим більше, якщо поррахувати ефективність підприємства від витрачених фінансових ресурсів на прямий маркетинг та наприклад на вдосконалення виробництва, то звісно що друга опція є більш перспективною для компанії. Також, знаходячись ближче до свого споживача територіально і знаючи свій ринок, посередник може надати більш якісний сервіс та швидше обслуговування клієнта із значно меншими логістичними витратами. Якщо ж брати до уваги фармацевтичний бізнес, то є ще декілька вагомих причин, чому використання непрямих збутових каналів є більш прийнятним.

Багато лікувальних закладів та аптек не мають змогу закупити товар великими партіями, які встановлює виробник, оскільки вони не мають такого обігу коштів. Мінімальна сума контракту поставки зазвичай надто висока і закупівля через дистриб'юторів по потребі є набагато доцільнішою і фінансово вигідною для лікувальних центрів. Замовляючи товар через посередників, аптечні підприємства мають змогу закупити товари одразу декількох виробників, тим самим збільшуючи свій асортимент різними медикаментами, зберігаючи свою постійну знижку і економлячи фінансові затрати на транспортування.

Наступний етап – вибір довжини каналу, тобто кількість посередників у логістичному ланцюжку. За довжиною канали збуту можна поділити на:

- Канал нульового рівня (прямий маркетинг) – виробник продає свої товари напряму споживачеві через відділ збуту, мережу фірмових аптек, інтернет ресурси тощо.
- Однорівневий канал – виробник постачає товар посереднику, який продає продукцію кінцевому споживачеві. У фармацевтичному бізнесі таким

посередником постає аптека або для деяких препаратів – лікувально-профілактичний заклад

- Дворівневий канал – має двох посередників, в основному оптовий дистриб'ютор та аптека чи лікувально-профілактичний заклад

Можливим також є існування трирівневого каналу, коли до дворівневого додається ще оптова фармацевтична фірма-імпортер, яка займається перепродажем товару. Дані варіанти довжини збутового ланцюга показані на рис. 1.3.

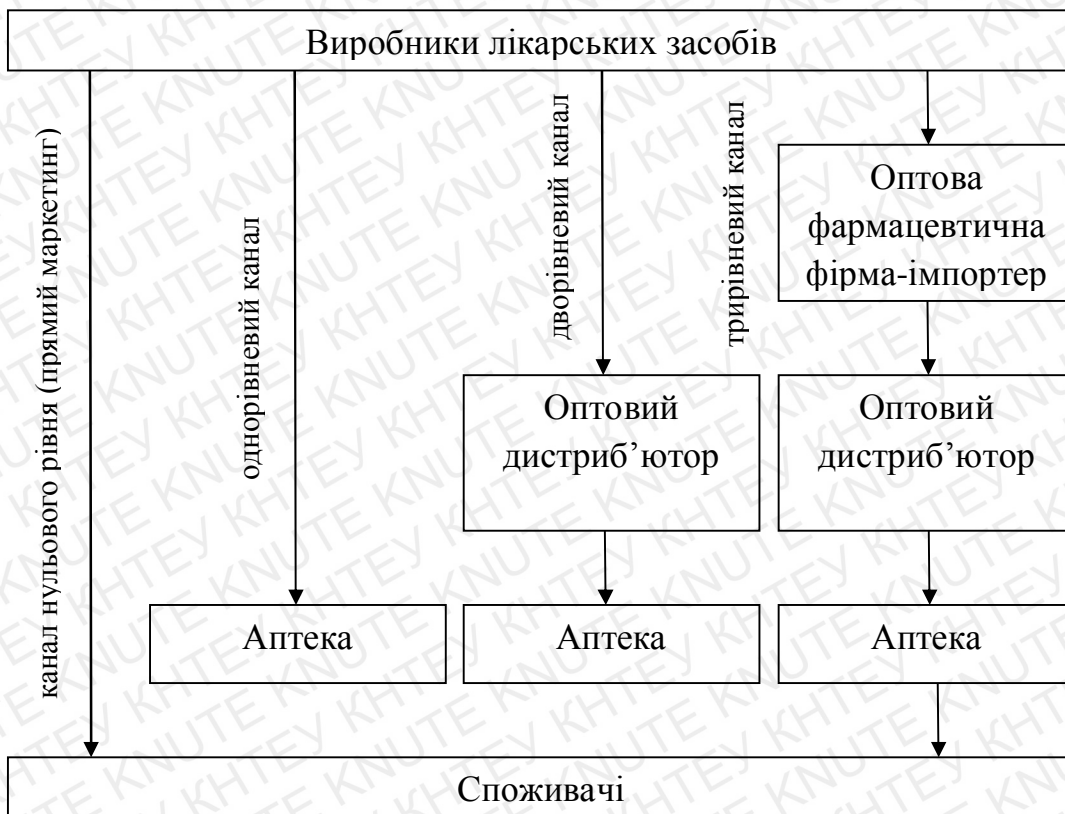


Рис. 1.3 Приклади каналів розподілу різних рівнів

Ширина збутового каналу визначає кількість незалежних учасників на кожному рівні каналу [16, с. 146]. Існує декілька підходів до даного методу розподілу: селективний, інтенсивний і ексклюзивний. Ексклюзивний підхід зазвичай обирають підприємства, що займаються реалізацією достатньо специфічних лікарських засобів (наприклад ліки для недоношених немовлят), адже досить легко

контролювати якість товару маючи одного чи двох посередників. Такий метод значно скорочує ринок реалізації товару, але підтримує імідж компанії і водночас задовольняє виробництво достатнім прибутком через високу ціну на препарат. Інтенсивний метод навпаки передбачає розширення ринку збуту за рахунок великої кількості посередників. Він є характерним для продуктів масового використання, таких як таблетки від болю в горлі чи від головного болю. Підприємство отримує прибуток за рахунок доступності для споживача та середньої ціни і високого попиту.

І останній селективний метод поєдную обидва попередніх – найкращі посередники обираються з метою широкого збуту та престижного іміджу. Така ширина збутового каналу характерна для фармацевтичних підприємств, що мають різні групи товарів. Класифікація традиційних збутових каналів підприємства підсумована у табл. 1.2 [45, с.467].

Таблиця 1.2

Класифікація традиційних збутових каналів підприємства

Ознака класифікації	Види збуту	Схема
Організація системи збуту	Прямий - безпосередня реалізація продукції виробника конкретному споживачу.	Виробник
		Споживач
	Непрямий – використання незалежних торгових посередників в каналі збуту	Виробник
		Оптова і (або) роздрібна торгівля
Число посередників	Інтенсивний – велике чило оптових і різних посередників. Мета: розширення збуту, наближення товару до споживача	Споживач
		Виробник
		Оптова торгівля
	Селективний – обмеження числа посередників. Мета: досягнення великого об'єму продаж при збереженні контролю над капіталом збуту	Роздрібна торгівля
		Виробник
		Оптова торгівля
	Ексклюзивний – мале (або одиничне) число посередників. Мета: збереження престижного образу і контролю за каналом збуту	Роздрібна торгівля
		Виробник
		Оптова торгівля

Замість традиційних збутових каналів підприємства також використовують вертикальні та горизонтальні маркетингові системи. Вертикальні маркетингові

системи передбачають об'єднання виробника з іншими торговцями, груповими або роздрібними, задля формування єдиної системи. Таким чином всі організації зацікавлені у злаженій роботі своїх партнерів задля отримання власного прибутку. Горизонтальні маркетингові системи передбачають об'єднання зусиль компаній, що виконують одну й ту саму функцію, наприклад, виробники з виробниками або торговці з торговцями. Такі об'єднання виникають тоді, коли підприємство не має достатньої кількості коштів або інших ресурсів для досягнення своєї мети. Також, існує багаторівнева маркетингова система, що передбачає продаж частини товару через дистриб'юторів, частини за допомогою інструментів прямого маркетингу та частини через роздрібних торговців.

Оптові та роздрібні фірми-посередники дуже часто використовуються фармацевтичними підприємствами з ряду причин. Їх можна поділити на залежних, що не мають право власності на товар та працюють за комісійну плату, та незалежних, що є окремими самостійними посередницькими організаціями. Незалежні у свою чергу поділяються на дистриб'юторів, дилерів та джоберів.

Дистриб'юторами називаються посередники, що наділені винятковим правом на закупку та перепродаж лікарських засобів на певній узгодженій території. Вони по суті ведуть торгівлю діяльність від імені виробника за свій рахунок. Дистриб'ютори беруть на себе зобов'язання зберігати, транспортувати товар та надавати консультаційну інформацію своїм клієнтам.

Дилер – посередник, який перепродує лікарські засоби, поставлені йому дистриб'ютором або іншим посередником, часто від свого імені і за свій рахунок. Ліки купуються ним згідно з угодою поставки, і після повної оплати поставки дилер стає їх власником [16, с.145].

Джобер – це посередник, який перепродує лікарські засоби, куплені у фірми-імпортера.

Залежні посередники поділяються на агентів, брокерів, комісіонерів та консигнаторів. Вони не закупають лікарські засоби, але відповідають за

збереження продукції до моменту укладання угоди та отримують відповідний відсоток від кількості реалізованої продукції.

Агент – посередник, який є постійним представником фармацевтичної компанії та має право проводити переговори від лиця компанії. Основним його завданням є пошук покупця.

Брокер – посередник, що за дорученням укладає угоди з покупцем. На відміну від агента, він не має довгострокових відносин із компанією і працює лише за дорученням. Брокери не є власниками продукції, як дилери або дистриб'ютори, і не розпоряджаються продукцією, як дистриб'ютори, комісionери або агенти. Брокери не полягають у договірних відносинах з жодною зі сторін угод.

Комісionер – посередник, який купує і реалізує зі свого аптечного складу лікарські засоби від свого імені, але за рахунок і за дорученням клієнта (комітента) за обумовлену винагороду (комісію), діє тільки в межах наданих йому повноважень. Комісionером може бути будь-яка посередницька фірма в разі укладення з виробником угоди комісії [16, с. 146].

Консигнатор – посередник, який за дорученням виробника чи іншого посередника (консигнанта) організовує комісійну торгівлю з власного аптечного складу у визначеному консигнантом регіоні і за погодженою з ним ціною. При цьому консигнант залишається власником ліків до надходження коштів на їх оплату. Лікарські засоби, не реалізовані за час дії угоди консигнації, повертають власникові. Консигнатори, як і комісionери, мають право укладати угоди від свого імені, підписувати їх, але вони не можуть укладати угоди за свій рахунок [16, с.146].

Підприємства у своїй діяльності використовують такі стратегії, як пряма, ешелонна та гнучка. Принципи їх розподілу зображені на рис. 1.4.

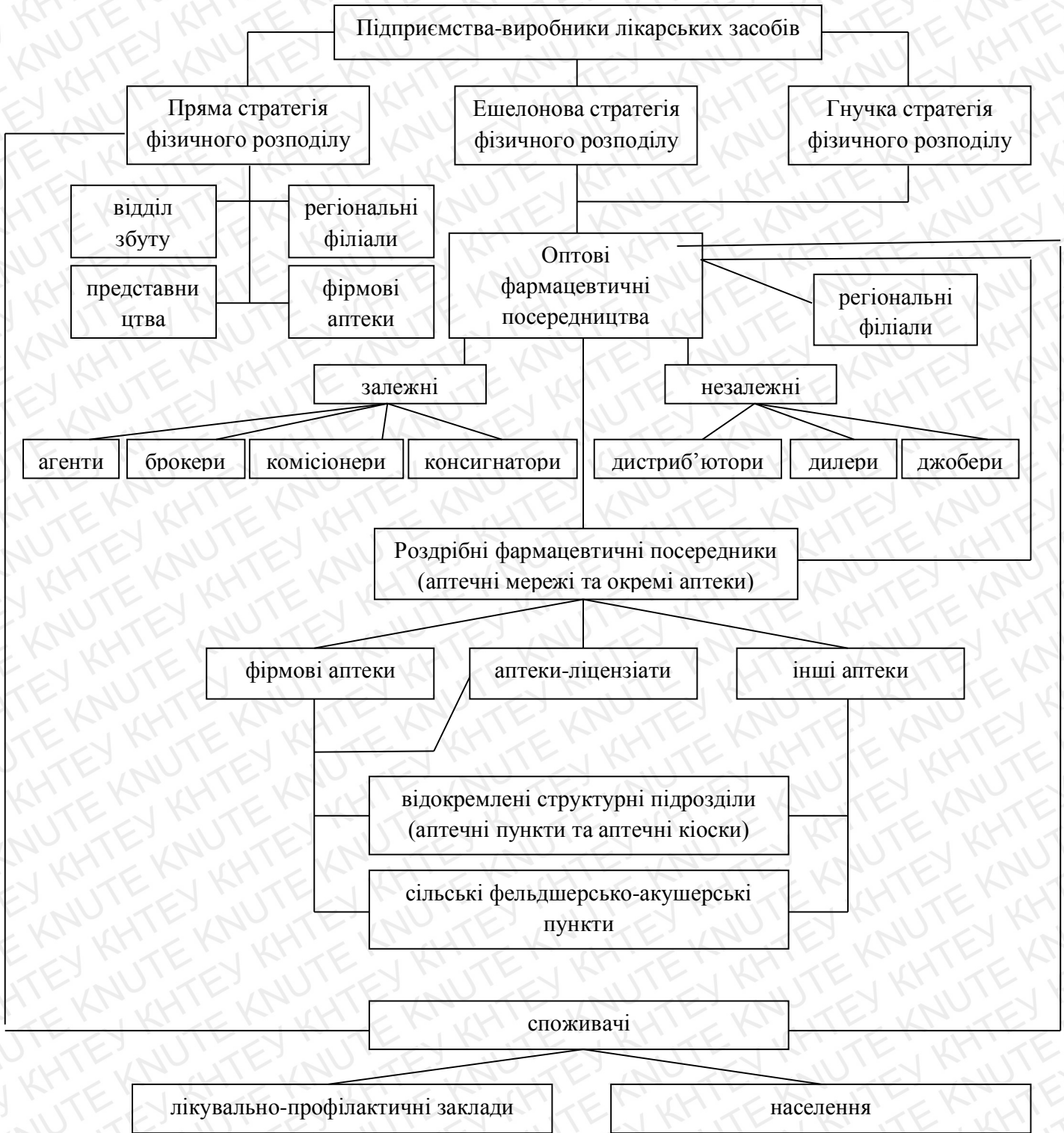


Рис. 1.4 Моделі стратегій розподілу лікарських засобів

Пряма стратегія розподілу передбачає продаж товару напряму споживачеві за допомогою відділу збуту, регіональних філіалів, фірмових аптек підприємства чи представництва підприємства.

Ешелонна стратегія розподілу включає продаж лікарських засобів через оптового (залежного або незалежного) чи роздрібного посередника.

Гнучка стратегія – це комбінація ешелонної та прямої стратегії, тобто використання як різних посередників так і продаж через структурні підрозділи компанії. Така стратегія в основному використовується великими фармацевтичними виробниками продукції, але найбільш популярною все ж таки залишається ешелонна стратегія розподілу.

Отже, розподіл лікарських засобів є складним та багатоетапним процесом, при формуванні стратегії якого потрібно враховувати багато факторів: цілі та позиціонування підприємства, характеристики товару, кількість споживачів, конкурентноспроможність та кон'юктуру ринку. Лише після ретельного аналізу кожного аспекту, можна починати розробку та імплементацію стратегії збуту.

Можливі стратегії збуту для фармацевтичних підприємств включають пряму, ешелонну та гнучку стратегії фізичного розподілу. Стратегія підприємства повинна обиратися в залежності від стратегічних цілей фармацевтичної компанії, обсягу ринку та характеристик товару.

1.3. Методичні підходи до оцінювання результативності маркетингової збутової стратегії

Маркетингова збутова стратегія формується на основі цілей підприємства, прогнозів щодо розвитку ринку, планів реалізації товару та попиту споживачів, економічної ситуації в цілому. Оцінити результативність збутової діяльності організації можна саме порівнявши відповідність теперішніх даних за цими критеріями щодо попередньо запланованих.

Існує декілька підходів щодо аналізу результативності збутової політики, різні науковці звертаються до різних методів. О.А. Біловодська вважає, що основною помилкою виробників при аналізі результативності збутової політики є зосередження на обсязі реалізованої продукції через окремого посередника. Звичайно, цей критерій є неабияки важливим, але при цьому також необхідно враховувати усі витрати, що були понесені підприємством на транспортування, складування, повернення товару окремо у розрізі кожного посередника. Ці витрати часто узагальнюються у логістичні та адміністративні витрати компанії і не беруться до уваги під час аналізу. Більш детально витрати прописані у табл. 1.3 [6, с. 321]. Проаналізувавши витрати за таблицею, можна скласти певну матрицю, що візуально надасть розуміння, яка результативність та прибутковість від роботи з певним постачальником. За О.А. Біловодською, необхідно розділити посередників на чотири групи, згідно маржі:

- "червоне чорнило" (посередники, що генерують великий обсяг продажу, але не приносять істотної вигоди)
- переорієнтація" ("periprose") (збитки посередника збігаються з низьким оборотом)
- "стриножені" ("stalled") (посередники з відносно невеликим оборотом, але високою нормою прибутку)

- "нове покоління" ("next generation") (поєднання високих обсягів продажу і високої рентабельності посередника)

Таблиця 1.3

Види витрат на здійснення продажу товарів через посередника

Витрати	Методологія розрахунку
Собівартість виробництва	Середня собівартість виробництва продукції (бажано за кожним продуктом окремо)
Реклама	Витрати на рекламу певних продуктів або брендів (пропорційно часткам продажу конкретних видів товарів). Неструктуровані витрати на рекламу товарів під час продажу через даного посередника (пропорційно до частки продажу конкретних товарів). Інші витрати (виставки, презентації) за кожним видом продукції
Спільна реклама	Витрати на проведення сумісних із посередником акцій Витрати на оплату праці власних співробітників
Організація продажу	Витрати на оплату праці менеджерів з продажу. Загальнокорпоративні витрати на продаж і маркетинг, розбиті за товарними групами. Витрати на організацію сервісного обслуговування споживачів за товарними групами або конкретними товарами. Витрати на оплату праці менеджерів, відповідальних за підтримку відносин із конкретним посередником. Витрати на позапланове постачання товарів. Накладні витрати (представництво, підтримка відносин з клієнтами)
Складування	Витрати на тару та упаковку конкретного посередника. Витрати на зберігання товарів на складі з конкретних продуктів. Інші складські витрати.
Доставка	Транспортні витрати на доставку товарів конкретним посередникам (бажано за кожним товаром окремо, залежно від загальної ваги і/або обсягу)
Повернення	Витрати на організацію повернення товарів споживачами
Фінансування	Прямі фінансові витрати, пов'язані з конкретним посередником (вартість фінансування за відстрочення платежу, страхування, резервування на випадок неповернення боргу), Загальноуправлінські витрати, що обчислюються пропорційно до обсягів продажу конкретних товарів через конкретних посередників
Маржа	Прибуток виробника, одержаний шляхом віднімання всіх витрат з обсягу продажу

Після розподілу посередників на відповідні категорії, необхідно скласти матрицю як на рис. 1.5. Величина бульбашки повинна візуально відповідати обсягу продажів посередника. Дана матриця дає розуміння як далі вести діяльність із партнерами, наприклад, стимулювати більший обсяг реалізації товару через посередника за допомогою додаткової реклами, знижки на постачання продукції, акцій тощо або ж зменшення витрат на транспортування методом збільшення поставок у обсязі чи використання більш дешевого методу транспортування.

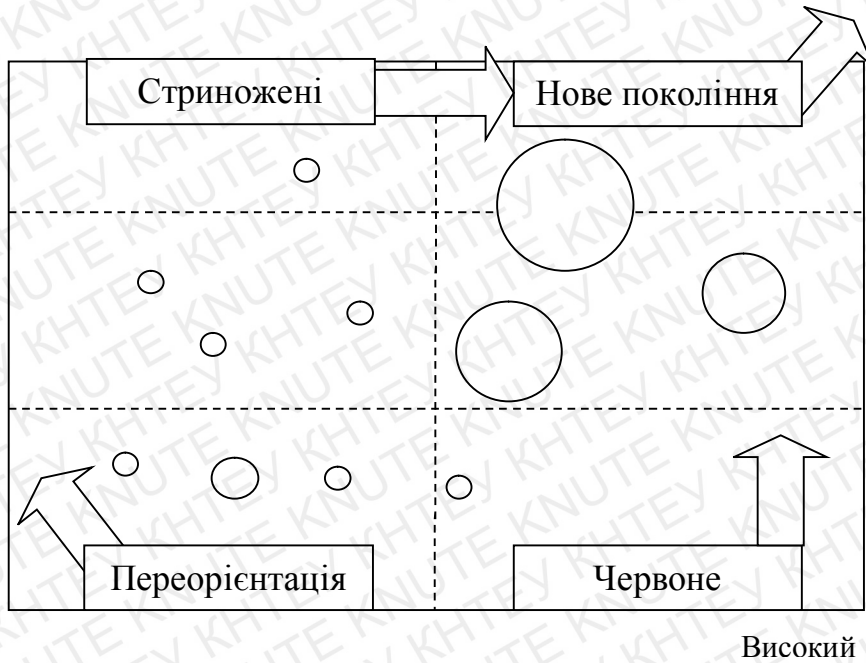


Рис.1.5 Матриця дистриб'юторів, що ґрунтується на прибутковості та потенціалі зростання [6, с. 326]

Якщо великий дистриб'ютор не приносить бажаного прибутку через високі затрати, необхідно проаналізувати, на що саме витрачається основні кошти. Можливо, це затрати на просування збуту чи не вигідні для компанії умови оплати, чи надто великі знижки, надто дороге транспортування товару. Вчасний аналіз та прийняття управлінських рішень можуть врятувати ситуацію та принести значний прибуток підприємству.

Ще одним методом аналізу результативності збутової політики є використання відомої матриці портфельного аналізу БКГ. Відносна частка ринку та темп зростання ринку є основними критеріями, які використовуються у даному аналізі.

Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства (СОБ) і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Названа частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці (<1), якщо більше – то в ліву (>1). Горизонтальна вісь («частка ринку») варіюється від 0.1 до 10, розподіли наносяться за логарифмічною шкалою.

Темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість дальшого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до до 20 % і більше; 10 % розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує про отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння. Матриця БКГ дає змогу віднести кожен продукт підприємства до однієї з категорій: : «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки», як показано на рис. 1.6.

Наступний аналіз даної матриці – підбір стратегії розвитку кожної групи підприємства, в залежності від того, в якій частині вона знаходиться. Можливі наступні стратегії за матрицею БКГ:

Стратегія 1. «Збільшення частки ринку» – перетворення «знаків питання» на «зірок». А для «зірок» – утримання, дальше збільшення і оптимізація долі ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію «знак питання» потребує значних інвестицій.

Стратегія 2. «Збереження частки ринку» – це стратегія для СОБ, які перебувають в позиції «дійні корови», причому сильні «дійні корови», що знаходяться на ринках, які ще розвиваються хоч і не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від «доїння» направляються в СОБ з товаром, що виходить на ринок і розвивається («знаки запитання»), а також на інновації.



Рис. 1.6 Матриця БКГ

Стратегія 3. «Збирання врожаю» – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для слабких «корів», що не мають майбутнього і для таких же «знаків питання» та «собак».

Стратегія 4. «Ліквідація бізнесу» – застосовується для СОБ, що перебувають в позиції «собак» і «знаків питання», не приносять доходу і немає надії, що колись

будуть його приносити. Ліквідаційні засоби направляються в СОБ, які розвиваються («знаки питання», «зірки») [50, с.179].

В основі матриці БКГ лежать дві гіпотези:

- Висока доля ринку означає наявність конкурентної переваги, зв'язаної з низькими витратами виробництва, тобто високою його рентабельністю.
- Присутність на зростаючому ринку вимагає певних інвестицій для оновлення і розширення виробництва [50, с.179].

За іншим підходом, збутову діяльність підприємства доцільно аналізувати за такими напрямками:

- аналіз виконання договірних зобов'язань перед покупцями по поставках продукції;
- аналіз якості продукції, що поставляється покупцям;
- аналіз показників результативності збутової діяльності;
- аналіз ефективності певного каналу розподілу продукції [52, с.408]:

Виконання договірних зобов'язань перед покупцями і постачання продукції безпосередньо впливає на збутову діяльність підприємства та прибуток компанії. Невиконання плану поставок напряму впливає на кількість реалізованої продукції, а також і на ринок збуту. Зменшення ринку поширення продукції погіршує конкурентноспроможність компанії і значно відкладає у часі ріст долі ринку підприємства і обсягу виробництва. Основні показники виконання договірних зобов'язань наступні:

- Своєчасність поставки продукції у повній кількості, що обумовлено договором
- Забезпечення якості реалізованої продукції
- Забезпечення якісного зберігання продукції до її реалізації
- Постачання належного асортименту продукції споживачеві
- Виконання додаткових умов договору
- Виконання фінансових зобов'язань

Аналіз наведених показників може проводитись щомісячно, щоквартально або щорічно, по кожному посереднику та кожному виду поставленої продукції. Оскільки, договір підписується обома сторонами, то важливим є аналіз виконання обов'язків кожного учасника домовленостей.

Аналіз якості продукції, що поставляється покупцям є дуже важливою процедурою. Забезпечення високоякісної продукції допомагає розширити ринок збуту за рахунок збільшення попиту, підвищити дохід підприємства та задовольнити споживача. Даний аналіз можливий за загальними, індивідуальними та непрямими показниками. Загальні показники відображають рівень якості усієї виготовленої продукції, індивідуальні – за якоюсь певною характерною особливістю, а непрямі вказують на додаткові причини, що могли вплинути на якість товару. Для проведенняданого аналізу необхідно простежити як змінювалися показники в динаміці, порівняти їх з плановими показниками, з'ясувати причини відхилення від плану, визначити як це вплинуло на прибуток від реалізованої продукції, продумати варіанти зменшення кількості бракованої продукції.

Аналіз показників результативності збутової діяльності може бути виконаний як у грошовому еквіваленті так і в натуральному, залежно від економічної ситуації в країні та від виду аналізованої продукції. Даний аналіз проводиться за допомогою наступних показників:

- залишок готової продукції на початок року;
- випуск товарної продукції;
- залишок готової продукції на кінець року;
- відвантаження продукції за рік;
- залишок товарів відвантажених покупцям: на початок року та на кінець року;
- реалізація продукції;
- коефіцієнт обороту запасів готової продукції;

- коефіцієнт реалізованої продукції в розрахунку на 1 співробітника відділу збуту;
- зміна середньої вартості однієї виконаної угоди [33].

Аналіз ефективності функціонування каналу визначають щонайменше трьома показниками:

- періодом часу, за який товар проходить шлях від виробника до споживача (швидкістю товарного руху);
- витратами на реалізацію (у розрахунку на одиницю товару) і наявністю можливостей їх зниження;
- обсягом реалізації продукції за одиницю часу (швидкістю збуту товару) [16, с. 148].

Важливо постійно оцінювати нові та вже давно імплементовані канали збуту для покращення та оптимізації процесу збутової діяльності. Потрібно постійно стежити за підтримкою запланованого рівня товарних запасів у посередників та порівнювати кількість реалізованого товару з попередніми показниками.

Отже, не існує узагальненого методу оцінювання результативності маркетингової збутової стратегії підприємства, оскільки різні науковці висувають різні гіпотези щодо її аналізу. Для аналізу ефективності роботи посередників необхідно скласти матрицю дистриб'юторів, що ґрунтується на прибутковості та потенціалі зростання за допомогою аналізу усіх витрат підприємства на логістичні та маркетингові послуги. Аналіз витрат на кожного дистриб'ютора та прибутку, що він приносить дає змогу спрогнозувати наступні стратегічні дії щодо оптимізації роботи з ними. Ще одним методом оцінювання результативності збутової діяльності через призму товарного портфелю є матриця БКГ, що візуально зображає життєвий цикл товару та дає змогу проаналізувати його наступний розвиток. Також, збутову діяльність підприємства доцільно аналізувати за такими напрямками як аналіз виконання договірних зобов'язань перед покупцями по поставках продукції, аналіз якості продукції, що поставляється покупцям, аналіз показників результативності

збутової діяльності та аналіз ефективності певного каналу розподілу продукції. Усі теоритичні засади оцінювання збутової діяльності підприємства, що описані вище, є необхідними для використання. Постійний аналіз збутової політики надає компанії можливість бачити перспективи розвитку, постійно удосконалювати свій імідж на ринку та розширювати канали збуту.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АМАКСА УКРАЇНА»

2.1. Оцінювання маркетингового середовища ТОВ «Амакса Україна»

За Ф.Котлером маркетингове середовище – сукупність факторів, які впливають на спроможність підприємства розвивати й підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком [27, с.69]. Маркетингове середовище дуже мінливе, постійно змінюються зовнішні фактори, з'являються нові можливості та загрози, які підприємству потрібно вчасно передбачити. Маркетингове середовище будь-якого підприємства важливо оцінювати у розрізі внутрішнього та зовнішнього середовища (мікро- та макросередовища).

ТОВ «Амакса Україна» – це фармацевтичне підприємство, яке займається дистрибуцією та маркетингом лікарських засобів різних видів: онкології, гематології, неонатології та великої кількості безрецептурних препаратів. Дане підприємство має більше, ніж 10 років досвіду на ринку та спираючись на багаторічний досвід у комерціалізації фармацевтичних продуктів, постійно розширює свої партнерські відносини та ринки збуту. У своїй роботі компанія позиціонує себе як та, що орієнтується на клієнтів і швидко реагує на потреби пацієнтів і медичних працівників. Місія «Амакса Україна» полягає в забезпеченні доступу до кращих медичних препаратів та послуг, які дають можливість людям жити довше та підтримувати більш здоровий і активний спосіб життя.

Загалом, фармацевтична галузь в Україні стрімко зростає, і її безпосередній аналіз є необхідним для встановлення темпів розвитку галузі, обсягу продажів, рівня попиту, проблем для наступного їх вирішення та вдосконалення фармацевтичної галузі у цілому. Фармацевтична галузь є однією з найбільш важливих в економіці України, оскільки має рентабельність близько 600% та займає приблизно 3% від

ВВП України [19]. Обсяг виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів в Україні має тенденцію зростати з року в рік, це підтверджують дані Держаної служби статистики України, що показані на рис. 2.1.

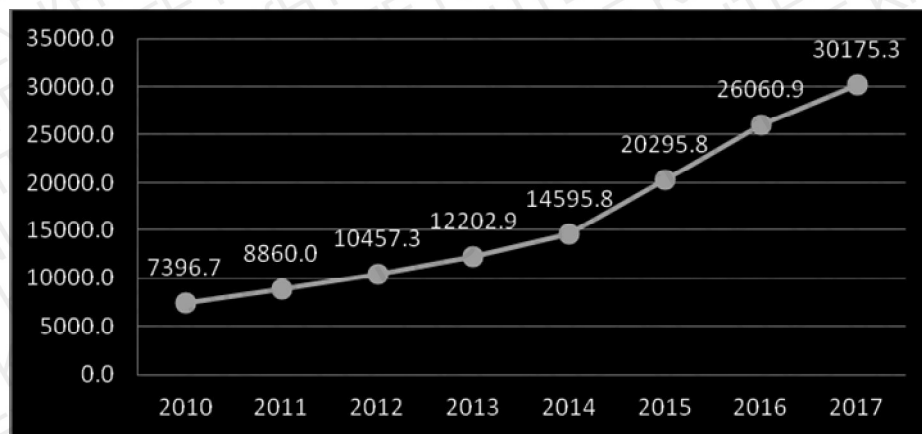


Рис. 2.1 Обсяг виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів у 2010-2017 роках, млн.грн. [19]

Макросередовище ТОВ «Амакса Україна» має багато факторів впливу, тому доцільніше проаналізувати його за допомогою PEST-аналізу, який широко розкриває політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні аспекти зовнішнього середовища. Наведені вище фактори проаналізовані за допомогою методу експертних оцінок маркетингового відділу ТОВ «Амакса Україна» у табл. 2.1., де X – оцінка важливості фактора для галузі (3 – велике значення, 2 – середнє значення, 1 – слабке значення, 0 – відсутність впливу), Y – оцінка впливу на організацію (3 – велике значення, 2 – середнє значення, 1 – слабке значення, 0 – відсутність впливу), Z – оцінка спрямованості впливу (+1 – позитивна спрямованість, -1 – негативна спрямованість), S – ступінь важливості ($S=X*Y*Z$).

З PEST-аналізу наведеного вище зрозуміло, що негативні показники переважають у макросередовищі підприємства ТОВ «Амакса Україна» і тому необхідно сфокусуватися на укріпленні технологічних та соціо-культурних факторів, аби компенсувати недоліки від політичних та економічних факторів.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз ТОВ «Амакса Україна»

Фактор	X	Y	Z	S
Політичні фактори				
Політична і соціальна нестабільність у країні	2	2	-1	-4
Держава стимулює розвиток підприємств завдяки наданню субсидій та дотацій	1	1	-1	-1
Постійні зміни в законодавчому регулюванні, що до ввозу лікарських препаратів	3	3	-1	-9
Всього				-4.6
Економічні фактори				
Високі темпи інфляції	3	3	-1	-9
Криза в економіці країни	2	1	-1	-2
Підвищення матеріальних витрат на транспортування, збереження продукції	1	1	-1	-1
Зростання платоспроможного попиту та витрат населення	2	2	+1	4
Агресивне конкурентне середовище	2	3	-1	-6
Зростання заробітних плат та доходів населення	2	2	+1	4
Високий рівень безробіття	1	1	-1	-1
Зростання валютного курсу	2	3	-1	-6
Оподаткування, визначене для лікарських препаратів	1	1	-1	-1
Висока рентабельність галузі	2	2	+1	4
Бюджетні закупівлі МОЗ України	3	3	-1	-9
Всього				-2.1
Соціо-культурні фактори				
Тенденція до купівлі більш дорогих лікарських засобів	3	3	+1	9
Організація періодично звітує перед громадськістю про проведені заходи	0	1	+1	0
Демографічна криза	1	1	-1	-1
Підвищення благоустрою населення	2	2	+1	4
Недостатня захищеність соціальних і економічних інтересів населення	0	1	-1	0
Всього				2.4
Технологічні фактори				
Розвиток конкурентних технологій закордоном	3	2	+1	6
Застарілість технологічного обладнання в Україні	3	2	+1	6
Розвиток енергозберігаючих технологій	1	1	+1	1
Фінансування клінічних досліджень	2	2	+1	4
Всього				4.2

Одним з позитивних економічних показників все ж таки є підвищення доходів населення та заробітної плати. Так, в III кв. 2017 р. номінальний дохід збільшився на 16,6%, а реальний – на 2,4% в порівнянні з аналогічним періодом 2016 р. Заробітна плата також демонструє приріст. За період січень-листопад 2017 р. номінальна заробітна плата збільшилася на 37%, а реальна – на 19% в порівнянні з аналогічним періодом 2016 р. [19]. Варто також зазначити, що згідно даних finance.ua, у 2017 році частка витрат у споживчому кошику українця на охорону здоров'я збільшилася на 2,6% у порівнянні з попереднім роком. Сергій Іщенко, директор дослідницької компанії «Proxima Research», зазначив, що у 2017 р. українець витратив близько 50 долларів на лікарські препарати [80]. У 2017 р. економіка України продемонструвала хоч і невисокий, але стабільний приріст. За даними Державної служби статистики України (ДСС України), один з ключових показників економіки – ВВП – підвищувався протягом року: в I кв. 2017 р приріст склав 2,5% в порівнянні з аналогічним періодом попереднього року, у II кв. – 2,3%, в III кв. – 2,1%. Згідно з прогнозами зарубіжних і вітчизняних експертів за підсумками 2017 р приріст ВВП у 2018 році складе близько 2% [26].

При аналізі фармацевтичного ринку варто також враховувати певні внутрішні зміни. У 2017 році роздрібні продажі рецептурних препаратів демонструють вищі темпи приросту в порівнянні з безрецептурними як в грошовому, так і в натуральному вираженні [34]. Однією з причин такої динаміки може бути запровадження програми МОЗ України «Доступні ліки». Дана програма була запроваджена у квітні 2017 року задля покращення соціального забезпечення українців, підвищення доступності українських ліків та покращення якості діагностики захворювань. Завдяки даній програмі українець, маючи виписаний рецепт від лікаря для терапії певних захворювань, може звернутися до аптеки, що приймає участь у даній програмі, та отримати ліки безкоштовно [35]. Внаслідок цього частка рецептурних препаратів на ринку збільшується.

Загалом в Україні на фармацевтичному ринку існують товари як вітчизняні так і зарубіжні. Доля зарубіжних та українських препаратів на українському ринку у 2016-2017 році зображена на рис. 2.2.

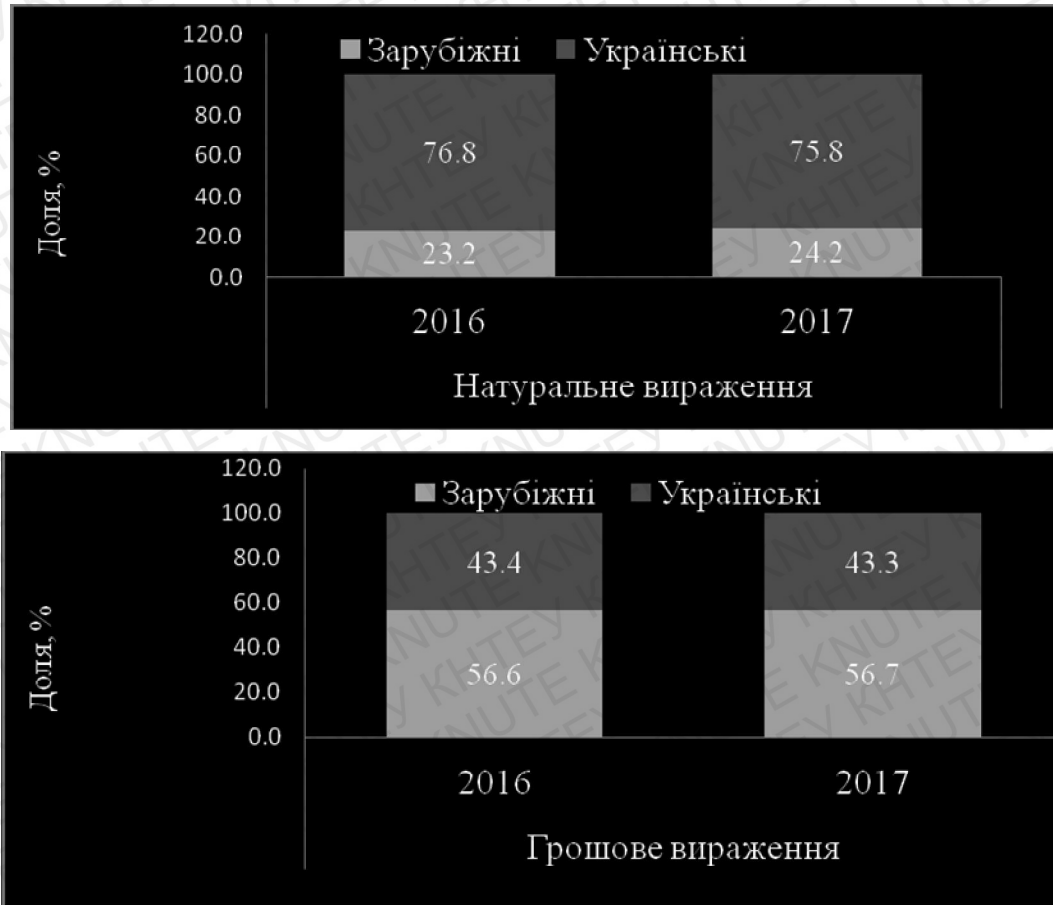


Рис.2.2 Структура аптечних продажів лікарських засобів українського та зарубіжного виробництва в грошовому і натуральному вираженні за підсумками 2016-2017 рр. [33]

За даними видання «Щотижневик Аптека», що показані на рис. 2.2, доля зарубіжних ліків на українському ринку значно менша, ніж українських. У 2017 році спостерігається незначне підвищення долі зарубіжних препаратів на 1% порівняно з 2016 роком у натуральному вираженні. Проте, надзвичайно відрізняється структура продажів українських та зарубіжних препаратів у грошовому вираженні – 56,7% у 2017 році займають зарубіжні товари [33]. Такі дані можна пояснити набагато вищою ціною імпортованих товарів. Не зважаючи на те, що з 2016 року набув

чинності новий закон про спрощення процедури реєстрації лікарських препаратів з країн ЄС, не було простежено значного зниження цін на дану категорію товарів. Це пояснюється неврегульованим питанням в Україні щодо застосування граничних надбавок на препарати, які не включені до Національного переліку основних лікарських засобів і виробів медичного призначення та не закуповуються за державні кошти, також високими надбавками дистриб'юторів та аптек, інфляцією та зниженням курсу гривні. Питання ціноутворення на лікарські препарати є досі відкритим в Україні і постійно обговорюється урядом задля підвищення рівня доступності препаратів для населення.

Для аналізу маркетингового середовища фармацевтичної компанії доцільно також дослідити основні підприємства даної сфери. Всіх учасників фармацевтичного ринку України можна поділити на такі основні групи: вітчизняні виробники, які перейшли до європейських стандартів GMP («Фармак», «Юрія-Фарм», «Дарниця»); східноєвропейські виробники («KRKA», «Gedeon Richter», «Berlin-Chemie»), які довгий час працюють на ринку України; нові генеричні компанії («Actavis», «Zentiva», «Teva», «Ratiopharm», «Sandoz»), які відрізняються гнучким ціноутворенням і оперативним формуванням товарного асортименту; інноваційні виробники («Novartis», «Sanofi-Aventis», «Pfizer», «AstraZeneca»), що розвивають нові підходи до лікування, мають широку доказову базу, але й вищі ціни та нішеві компанії («Mili Healthcare», «Heel», «Bittner»), що мають успішні позиції тільки на окремих ринках [35]. Саме ці компанії і формують структуру фармацевтичного ринку України.

Рейтинг підприємств за обсягом продажів всіх категорій товарів «аптечного кошика» в грошовому вираженні очолюють 3 вітчизняні компанії: «Фармак», «Корпорація Артеріум» і Фармацевтична фірма «Дарниця». Більш повний рейтинг наведений в табл. 2.2.

За даними табл. 2.2 можна побачити, що за обсягами продажу 2015-2017 рр. лідуючі позиції наполовину розділені між вітчизняними та закордонними

виробниками. В цілому, даний список залишається майже незмінним протягом 3 років, після виходу країни з кризи, що може бути пояснено досить високими бар'єрами входження до даного ринку. Можна також простежити, що основними конкурентами вітчизняних виробників є європейські представники з таких країн як Німеччина, Франція, Швейцарія, що пояснюється невисокими цінами на транспортування та спрощеною системою реєстрації препаратів для країн ЄС.

Таблиця 2.2

Рейтинг підприємств фармацевтичної галузі за обсягом продажів «аптечного кошику»

Підприємство	Місце в рейтингу «Щотижневик Аптека» [42]		
	2015	2016	2017
Фармак (Україна)	1	1	1
Артеріум Корпорація (Україна)	6	2	2
Дарниця (Україна)	4	3	3
Sanofi (Франція)	2	4	4
Teva (Ізраїль)	5	6	5
Berlin-Chemie (Німеччина)	3	5	6
Київський вітамінний завод (Україна)	10	8	7
Здоров'я Група компаній (Україна)	7	7	8
Юрія-Фарм (Україна)	12	10	9
Takeda (Японія)	8	9	10
KRKA (Словенія)	9	12	11
Дельта Медікел (Україна)	13	11	12
Кусум Фарм (Україна)	15	14	13
Sandoz (Швейцарія)	14	13	14
Bayer Consumer Care (Швейцарія)	17	16	15
Gedeon Richter (Угорщина)	11	15	16
Acino (Швейцарія)	25	22	17
Servier (Франція)	20	19	18
Reckitt Benckiser Healthcare International (Великобританія)	22	20	19
Борщагівський ХФЗ (Україна)	18	17	20

Отже, вже протягом декількох років лідером на українському фармацевтичному ринку виступає «Фармак». За даними, опублікованими на офіційному сайті підприємства, його доля ринку в Україні серед усіх виробників лікарських засобів становить 6,5%, а серед українських виробників – 16,8%. За внутрішніми даними ПАТ «Фармак», компанія займається експортом своїх товарів у 20 країнах і у 2017 році 25,2% їхньої продукції було експортовано. За 2017 рік загальна сума продажу «Фармак» збільшилася на 21% у грошовому еквіваленті порівняно з минулим роком. Щорічно дана компанія виводить на ринок більше 20 нових товарів, та наразі має більше 220 продуктивних досьє у портфелі. Компанія має товари майже з усіх терапевтичних груп за АТС класифікацією та постійно інвестує у модернізацію виробництва та нові лабораторії.

Друге місце вже не перший рік посідає «Артеріум Корпорація», що існує на ринку з 2005 року. Вона була утворена шляхом об'єднання підприємств «Київмедпрепарати» і «Галичфарм». Системи управління якістю «Київмедпрепарат» і «Галичфарм» відповідають міжнародному стандарту управління навколишнім середовищем ДСТУ ISO 14001:2006. Виробничі потужності сертифіковані на відповідність стандартам Належної виробничої практики (GMP). Артеріум Корпорація експортує продукцію в 11 країн СНД і до В'єтнаму. Частка експорту в доході компанії становить 25%. У продуктивний портфель Корпорації «Артеріум» входять генеричні та оригінальні лікарські засоби 11 фармакотерапевтичних груп. Дана компанія створює, виробляє та просуває на ринок якісні й ефективні лікарські засоби для забезпечення здорового, тривалого та більш продуктивного життя населення України [43].

Третє місце у рейтингу займає компанія Дарниця, що існує на українському ринку вже 87 років. Згідно з даними на офіційному сайті, вона позиціонує себе як компанія № 1 в Україні за обсягом виробництва і продажу готових лікарських засобів в упаковках. Завдяки високому рівню виробничої культури, багаторічній бездоганній репутації виробника якісних безпечних та ефективних лікарських

засобів і високої соціальної значимості їх продукції, вони заслужили високий рівень довіри лікарів, провізорів, пацієнтів та інших учасників фармацевтичного ринку до торгової марки «Дарниця». Компанія займає близько 25% ринку сукупного випуску української фармацевтичної промисловості за обсягами виробництва. «Дарниця» має понад 250 найменувань високоякісних, безпечних і доступних за ціною лікарських засобів та їх 15 різних терапевтичних форм. Компанія «Дарниця» експортує свою продукцію до 11 країн світу та також інвестує у покращення фармацевтичного виробництва. В 2016 році «Дарниця» було визнано українцями «Найкращою фармацевтичною компанією року».

Оскільки частка імпортової продукції в Україні досить висока, доцільно розглянути і основних дистриб'юторів фармацевтичного ринку. Найбільші дистриб'ютори за обсягом поставок товарів «аптечного кошика» в грошовому еквіваленті в останні роки залишається незмінним, що показано в табл. 2.3

Таблиця 2.3

Рейтинг дистриб'юторів України за обсягом поставок товарів «аптечного кошику»

Дистриб'ютор	Місце в рейтингу «Щотижневик Аптека»		
	2015	2016	2017
БадМ (Дніпро)	1	1	1
Оптіма-Фарм (Київ)	2	2	2
Вента (Дніпро)	3	3	3
ФАРМПЛАНЕТА (Київ)	5	5	4
Фіто-Лек (Харків)	6	6	5

Як видно з табл. 2.3, «БадМ», «Оптіма-Фарм» і «Вента.ЛТД» є лідерами серед дистриб'юторів фармацевтичних товарів на ринку України. З 2016 по 2017 рік питома вага поставок 5 найбільших дистриб'юторів складає 85,1% загального обсягу оптових поставок. При цьому частка поставок 3 найбільших дистриб'юторів становить 78,9% [43].

Хоча майже 80% дистрибуції фарм-продукції контролюється трьома монополістами, існує велика кількість нішових компаній-дистриб'юторів, що мають важливий вплив на розвиток ринку України. Однією з таких компаній постає ТОВ «Амакса Україна», що вже більше 10 років займається забезпеченням безперервних поставок нішевих спеціалізованих лікарських препаратів. Дана фармацевтична компанія спеціалізується на продукції для онкології, гематології, неонатології та має широке коло безрецептурних препаратів. «Амакса Україна» пропонує інноваційні продукти, що рятують життя, продукти, що не мають аналогів в Україні.

На відміну від макросередовища, мікросередовище підвладне контролю підприємства та може бути покращене за рахунок своєчасного втручання та прийняття управлінських рішень. Проаналізуємо сильні та слабкі сторони ТОВ «Амакса Україна», а також розглянемо його можливості та загрози за допомогою SWOT-аналізу, що наведений у табл. 2.4.

Отже, з наведеного вище SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Амакса Україна» має як слабкі так і сильні сторони, що тісно пов'язані із роботою з клієнтами, постачальниками та кадровими проблемами. До конкурентно сильних сторін підприємства відноситься широкий асортимент продукції та наявність ексклюзивних препаратів, велика кількість лояльних опініон лідерів та досвід роботи, що створюють такі можливості як обслуговування більшої групи споживачів, збільшення кількості партнерських аптек та розширення ринку. До слабких сторін компанії можна віднести високі витрати на транспортування, зменшення ринкової частки, недостатньо ефективна робота з клієнтами, що у свою чергу створює такі загрози як вихід на ринок конкурентів-дженериків, збільшення кількості суб'єктів на ринку та мінімізація товарних запасів на аптеках. Ще однією загрозою є зміна правил ввезення продукції, оскільки адаптування до змін займає певний проміжок часу і це може значно затримати отримання товару та спричинити дифектуру на ринку. Даній фармацевтичній компанії потрібно розробити певні

стратегії на основі сильних сторін та зазначених можливостей, аби забезпечити конкурентні переваги на ринку та уникнути можливих загроз.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Амакса Україна»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відносно невеликий штат організації. 2. Молодий і перспективний колектив 3. Хороша репутація у клієнтів. 4. Широкий асортимент товарів, наявність ексклюзивно оригінальних препаратів 5. Досвід роботи на ринку 6. Довгострокові контракти з виробниками, зокрема іноземними 7. Значна кількість постійних клієнтів 8. Взаємовигідна співпраця з опініон-лідерами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення ринкової частки 2. Часта зміна кадрів, зо спричиняє недостатній рівень кваліфікації персоналу 3. Високі витрати на транспортування 4. Низький рівень системи керування товарними запасами 5. Недостатньо ефективна робота з клієнтами 6. Обмеженість людських ресурсів 7. Залежність від державної реєстрації лікарських засобів
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька концентрація оптових фірм на ринку 2. Організація конкурсів (тендерів) на закупівлю ліків за рахунок бюджетних коштів 3. Збільшення кількості аптек, аптечних пунктів і аптечних кіосків 4. Зростання ролі людського фактора 5. Можливість обслуговування додаткових груп споживачів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестача обігових коштів у лікувально-профілактичних закладах 2. Недобросовісність частини аптек стосовно оплати 3. Збільшення кількості суб'єктів оптового ринку 4. Жорстке державне регулювання цін стосовно великого переліку препаратів 5. Мінімізація аптеками товарних запасів 6. Зміна правил ввезення продукції 7. Ризик конкуренції на ринку дженеріков

2.2. Аналіз формування маркетингової збутової стратегії ТОВ «Амакса Україна»

Портфель товарів ТОВ «Амакса Україна» дуже широкий і для кожного виду товару розроблена індивідуальна збутова стратегія. Компанія займається дистрибуцією як рецептурних, так і безрецептурних товарів, і збут для цих двох категорій є абсолютно різним, оскільки реклама рецептурних товарів заборонена в Україні та не кожна аптека має ліцензію на продаж такого товару. Для більш повного розуміння роботи самої компанії, на рис. 2.3 зображена структура ТОВ «Амакса Україна»

Відділ збуту та логістики разом із відділом продажів займається пошуком ключових аптечних мереж та ЛПУ, що мають незакритий потенціал певної групи препаратів та на основі цього будують свою наступну роботу з ними. У компанії є дві групи менеджерів – менеджери з роботи з ключовими клієнтами (госпітальні), що займаються препаратами неонатології та імунобіології, менеджери з роботи з ключовими клієнтами (онкологічні), що займаються лише онкологічним портфелем та медичні представники, що займаються безрецептурними препаратами. Кожен співробітник має свою область або декілька областей, де вони візитують потрібних спеціалістів та налагоджують партнерські зв'язки. Після укладення певних договірних відносин, логістичний відділ вже займається поставкою товару. Для уникнення затоварення партнерських мереж або дефіциту товару, однією з ключових відповідальностей менеджерів є також моніторинг залишків на аптеках та ЛПУ і вчасне вирішення подібних ситуацій. У компанії також існує невеликий тендерний відділ, що займається лише державними закупівлями. У ТОВ «Амакса Україна» є відділ ЗЕД, що займається поставками товару в Україну та плануванням логістичних операцій. Цей відділ також займається регуляторними питаннями компанії, такими як реєстрація препаратів в Україні, підготовці усієї документації для таможенного контролю тощо.

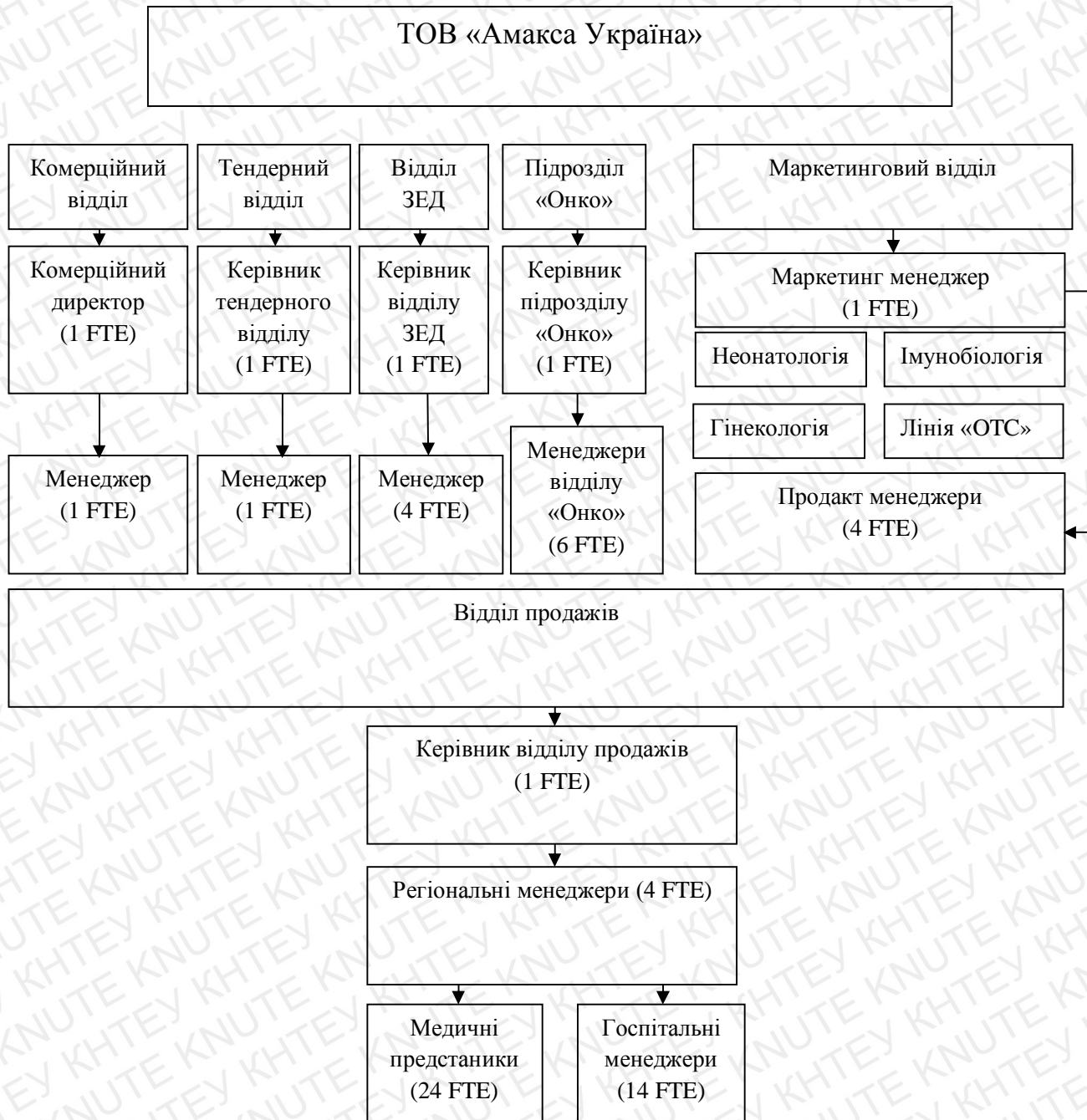


Рис. 2.3 Організаційна структура ТОВ «Амакса Україна»

Через таку специфіку, для повного аналізу збутової стратегії ТОВ «Амакса Україна», доцільно розглянути такі продукти як Міофолік, що кожен може купити в аптеці, та Пейона, що є рецептурним лікарським засобом. Важливим етапом аналізу

є розуміння на якому життєвому циклі знаходиться товар та його певні характеристики, адже це безпосередньо впливає на формування стратегії.

Міофолік – застосовується для покращення репродуктивної функції у жінок, нормалізації балансу гормонів; для сприяння нормалізації овуляції та стимуляції спонтанної овуляції при синдромі полікістозних яєчників (СПКЯ); для покращення стану статевих клітин; для покращення зовнішнього вигляду шкіри і волосся; для загального зміцнення організму. Даний продукт був випущений на ринок в Україні з червня 2017 року. На ринку існує багато аналогів цього продукту, найсильнішими конкурентами можна вважати Інофолік та Проталіс.

Пейона – рецептурний лікарський засіб, що застосовується для лікування первинного апное у недоношених новонароджених. Даний препарат зареєстрований у державному реєстрі лікарських засобів з квітня 2016 року. Пейона є ексклюзивним препаратом в Україні через свій унікальний склад, немає на ринку прямих конкурентів. Особливістю даного препарату є необхідність введення у перші дні життя, саме тому даний лікарський засіб повинен бути у лікувально-профілактичному центрі замовлений завчасно. У табл. 2.5 зображені продажі препаратів Міофолік та Пейона у 2018 році у грошовому вираженні, план, який був поставлений на початку року та відсоток його виконання.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки ринків збуту продукції ТОВ «Амакса Україна»

Товар	3 квартал 2017 р.			3 квартал 2018 р.		
	План, тис. грн	Факт, тис. грн	%	План, тис. грн	Факт, тис. грн	%
Міофолік	80	110	137%	1700	1300	76%
Пейона	600	700	117%	3000	3200	106%

З табл. 2.5 зрозуміло, що продажі обох продуктів значно збільшились порівняно з минулим роком. Однак, у випадку з Міофоліком, кількість реалізованої

продукції не досягає запланованих результатів. Проаналізувавши ці дані, можна побачити, що затрати на стимулювання збуту Міофоліка збільшилися з 11% від обсягу реалізованої продукції до 16%. Цей товар потребує великих затрат на рекламу та стимулювання продажів, але в майбутньому може приносити великий прибуток компанії. На даному етапі, Міофолік ще знаходиться на етапі лонча, оскільки споживач ще не має високої обізнаності бренду та лікарі, що рекомендують препарат, можуть не довіряти продукту на 100%. Найменша ціна даного продукту в аптеках за останніми даними tabletki.ua складає 340 грн, що вважається вище середнього сегменту. Така ціна є значно вищою, ніж у прямого конкуренту Інофолік, але порівняно нижчою від Проталіс.

Пейона вже на ринку більше 2-х років і має високу репутацію якості, продажі товару збільшилися у 5 разів порівняно з минулим роком та досі перевищують заплановані обсяги. Репутація даного товару на фармацевтичному ринку вже сформована, впізнаваність даного бренду настільки висока, що продукт не потребує значних затрат на стимулювання збуту. Важливим фактором, є те, що на даний момент на українському ринку немає прямого конкуренту цього продукту, але є препарати з іншим активним компонентом, що також використовуються для зменшення апное. Клінічно доведено, що інші препарати є менш ефективними та мають великий ризик виникнення побічних ефектів. Звичайно ціна на препарати-замінники набагато менша, що і стає причиною того, що деяка частина ЦА обирає саме їх. Найменша ціна даного продукту в аптеках за останніми даними tabletki.ua складає 4650 грн, що вважається преміальним ціновим сегментом.

Не менш важливим для аналізу збутової стратегії є оцінка каналів розподілу. Важливим для даного аналізу є розуміння організації самої структури компанії та її складів, що зображені на рис. 2.4.



Рис. 2.4 Організаційна структура складів ТОВ «Амакса Україна»

З рис. 2.4 зрозуміло, що ТОВ «Амакса Україна» має 2 власні склади в Україні, що мають назви «Верафарм» та «Медікор» та обидва знаходяться в Києві. Але основний склад компанії знаходиться поза межами України, в одній з країн Європи та постачає товар на один із українських складів по запиті.

Для продукту Міофолік використовується багаторівнева маркетингова система, оскільки частина товару продається за допомогою контакту зі споживачем напряму, а інша частина через дистриб'юторів та роздрібні аптечні мережі. Це продемонстровано на рис. 2.5.

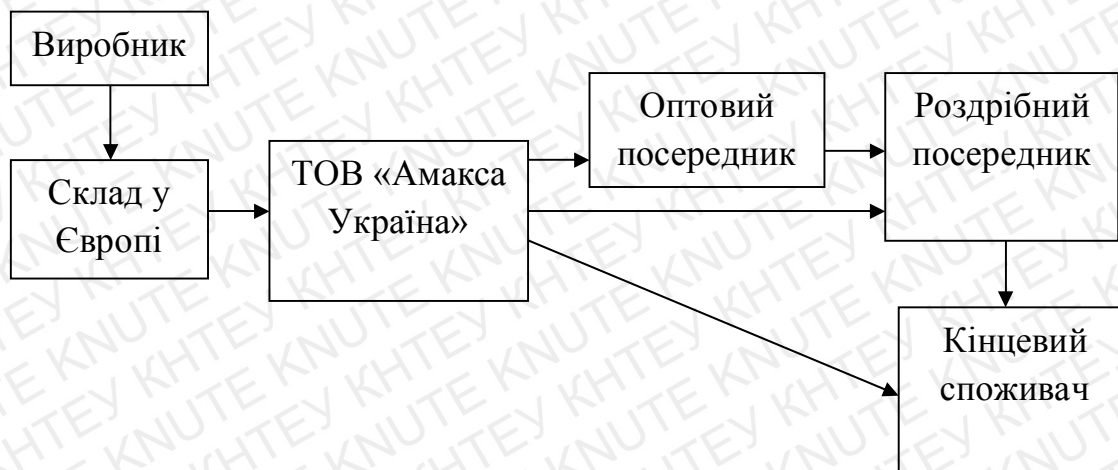


Рис.2.5 Багаторівнева маркетингова система розподілу товару Міофолік

ТОВ «Амакса Україна» також виступає посередником у даному ланцюгу на шляху товару від виробника до кінцевого споживача. За допомогою інтернет-сайту у компанії є можливість продавати Міофолік напряму споживачеві, що сприяє створенню більш близького контакту зі споживачем, але не приносить бажаного прибутку через невеликі обсяги продажів та великі затрати на рекламу. Деякі аптеки партнери замовляють товар напряму у підприємства без залучення оптових посередників. Таких аптек наразі небагато, оскільки існують ризики утилізації товару у разі неефективного збуту. Також, такий ланцюг збуту є ризикованим для ТОВ «Амакса Україна», адже є вірогідність недобросовісного погашення заборгованості роздрібними мережами аптек. Третій варіант розподілу, що включає в себе оптового посередника, таких як «БадМ», «Вента ЛТД» та «Оптіма-Фарм». В даному випадку ціна для кінцевого споживача на товар буде більшою, оскільки до вартості додається маржа кожного посередника, але така система є менш ризикованою для підприємства та вигідною для аптек, оскільки роздрібні мережі можуть замовляти товар лише у необхідній кількості по потребі.

Якщо розглянути ланцюг для продукту Пейона на рис. 2.6, то він буде мати структуру ексклюзивного методу збуту, адже репутація даного товару досить висока і лише деякі посередники можуть приймати участь у даному процесі.



Рис.2.6 Ексклюзивна система розподілу товару Пейона

Оскільки, даний препарат є рецептурним, пацієнт може отримати його тільки через лікувально-профілактичний заклад. Існує обмежена кількість оптових посередників, які можуть відгружати даний препарат на ЛПУ, так як контроль якості препарату є надзвичайно важливим для виробника. Велика кількість обсягу реалізації даного продукту можлива методом вибору у державних закупівлях, тоді ЛПУ отримують товар напряму від ТОВ «Амакса Україна». Участь у державних закупівлях є ключовим фокусом для даного продукту, оскільки препарат є унікальним і кожен перинатальний центр має високу потребу для його замовлення.

Отже, для кожного продукту у портфелі ТОВ «Амакса Україна» є свій метод формування збутової стратегії, що спричинено законодавством України та специфічними рисами самих товарів і їх виробників. Розширенням партнерів компанії займається відділ продажів, що на регулярній основі візитує необхідних спеціалістів та займається розкриттям потенціалу мереж. Для безрецептурних препаратів підприємство використовує багаторівневу маркетингову стратегію збуту, оскільки за законами України є дозвіл на рекламу та продаж таких товарів споживачам напряму. Рецептурні препарати продаються за допомогою ексклюзивного або селективного методу розподілу, що зумовлено специфічними характеристиками товару.

2.3. Визначення результативності реалізації маркетингової збутової стратегії ТОВ «Амакса Україна»

Ефективність збутової стратегії є одним з ключових факторів, які необхідно регулярно аналізувати та переформовувати. Через сфокусованість на досягненні планів продажу, рекламній діяльності підприємства, збутова політика часто залишається поза увагою. З великою кількістю посередників та широким портфелем продукту дуже легко не побачити, що якийсь з каналів збуту працює не результативно і тягне компанію до низу. Посередники, що функціонують у каналі й виконують одну і ту саму роботу, не завжди роблять її однаково: відносини з одними посередниками завжди будуть вигіднішими, ніж з іншими. Щоб з'ясувати, хто є хто, завдяки кому компанія заробляє найбільші гроші, а хто приносить їй лише збитки, необхідно проаналізувати кожен аспект своїх відносин з кожним окремим посередником на регулярній основі.

Для визначення результативності збутової стратегії, доцільно проаналізувати основних посередників збутового процесу компанії. Для цього використаємо попередньо описану матрицю О.А. Біловодської. Як вже було зазначено раніше, трьома основними дистриб'юторами ТОВ «Амакса Україна» є «БадМ», «Вента ЛТД» та «Оптіма-Фарм». Найбільший обсяг продажів генерує «БадМ», оскільки через даного посередника можливий продаж усіх груп товарів, навіть таких як онкологія та неонатологія. На другому місці за обсягом продаж дистриб'ютор «Оптіма-Фарм». Через нього не продаються ексклюзивні групи товарів, але він генерує великі обсяги продажів безрецептурних препаратів через більш доступну ціну. «Вента ЛТД» продає найменшу кількість товарів через невелику кількість регіональних складів та лімітовану кількість продукції. Проаналізувавши витрати на транспортування та спільну рекламу, дані посередники були зображені на матриці на рис. 2.7.



Рис. 2.7 Матриця дистриб'юторів ТОВ «Амакса Україна», що ґрунтується на прибутковості та потенціалі зростання

З матриці видно, що «БАДМ» входить до категорії «нове покоління», оскільки приносить великий прибуток компанії. З даним посередником потрібно підтримувати тісний зв'язок для збільшення поставок на даного дистриб'ютора. «Оптіма-Фарм» підпадає під категорію «червоне чорнило», генеруючи достатньо великі продажі, але не приносячи достатній прибуток компанії. З даним посередником необхідно проводити переговори задля зменшення витрат на перевезення товару, можливо методом збільшення кількості товару в одній поставці. Ще одним варіантом вирішення проблеми може бути створення спільних рекламних акцій задля стимулювання збуту та в майбутньому збільшення обсягів продажу. «Вента ЛТД» входить у категорію «переорієнтація», що означає, що роота

з цим посередником не задовольняє компанію, оскільки витрати на нього збігаються з отриманим прибутком.

Не менш важливою для аналізу стратегії підприємства є аналіз портфелю продуктів підприємства, оскільки в залежності від того, до якої категорії відноситься товар, як швидко росте ринок та змінюється попит, і буде формуватися збутова стратегія. На матрицю БКГ були нанесені продукти Міофолік та Пейона (рис. 2.6).

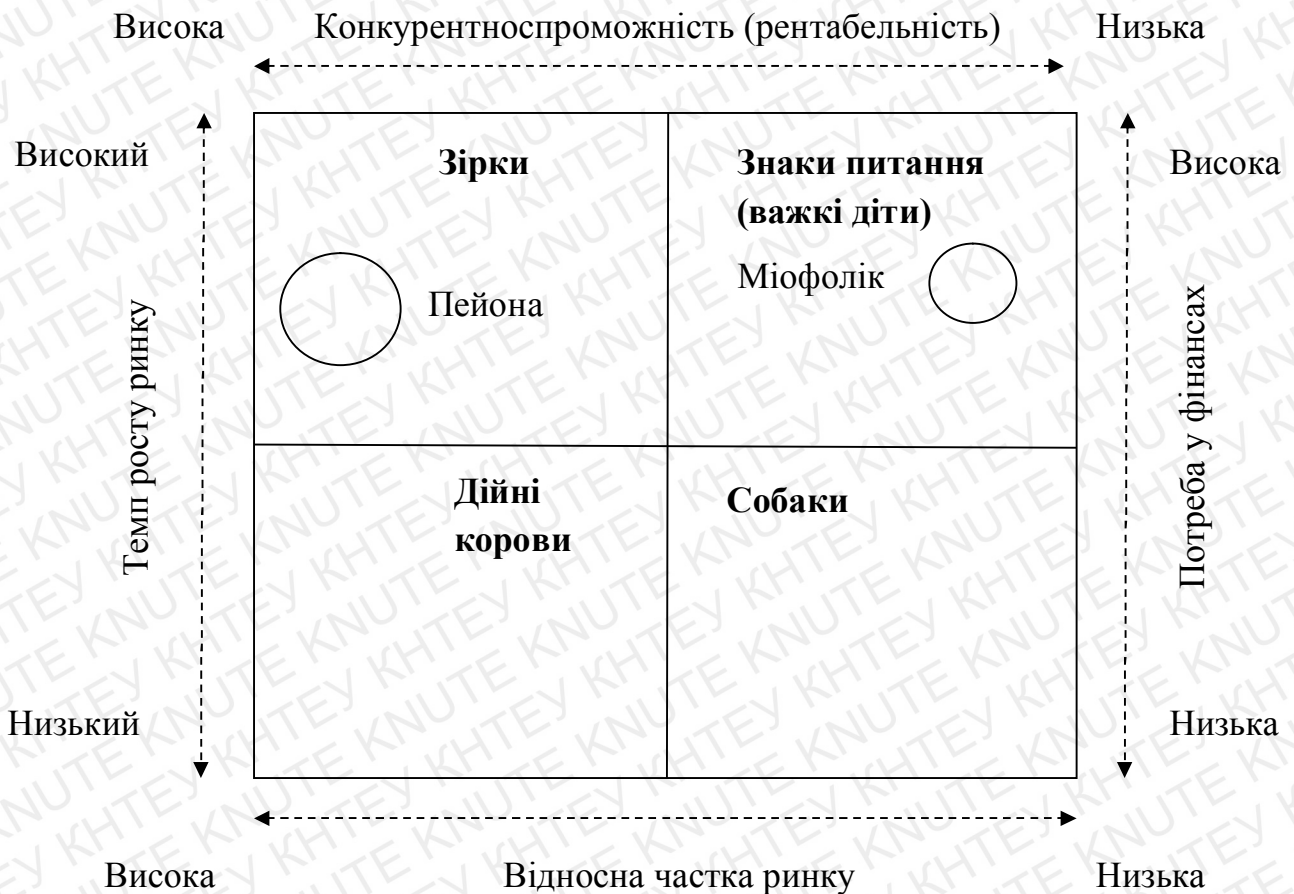


Рис. 2.8 Матриця БКГ ТОВ «Амакса Україна»

Пейона знаходиться у категорії «зірки», оскільки не маючи конкурентів на українському ринку, продажі даного товару дуже стрімко ростуть. Попит на даний препарат та ринок також зростає, бо кількість недоношених дітей в Україні з кожним роком все більшає. Оскільки, це єдиний кофеїно-цитрат, що зареєстрований в

Україні, то значної потреби у фінансах він не вимагає – кожен неонатолог і так знає, який препарат порекомендувати його пацієнту. Для даного товару підходить стратегія «збільшення частки ринку», що означає витіснення менш дешевих та менш ефективних препаратів метилксантинів та навчання молодих спеціалістів методикам використання Пейона. Великою загрозою для даної категорії товару є реєстрація на ринку прямого конкурента, тому розробка плану дій на такий випадок є також необхідною.

З Міофоліком ситуація відрізняється, оскільки аналогів даного препарату багато і реєстрації за законом України він не потребує, тому увійти на даний ринок досить легко. Але згідно даних Моріону, Міофолік показує неабиякий ріст долі ринку протягом 2018 року. З табл.3.3 видно, що за з січня по вересень 2018 року доля ринку (MS – Market share) Міофолік зросла майже на 8%.

Таблиця 2.6

Динаміка росту долі ринку Міофолік за січень-вересень 2018 року

Міофолік	MS%, грн
Січень	5.32%
Лютий	7.33%
Березень	7.71%
Квітень	8.37%
Травень	8.82%
Червень	10.72%
Липень	12.13%
Серпень	12.26%
Вересень	13.09%

Звичайно, у порівнянні зі своїми основними конкурентами, Інофолік та Проталіс, продажі даного продукту значно менші. Згідно табл. 3.4, продажі

Міофоліка у 3,5 разів менші за продажі Проталісу. Еволюційний індекс (ЕІ), тобто показник росту продукту порівняно з ринком, Міофоліка дуже високий, що пояснюється тим, що даний продукт знаходиться на етапі лончу і його продажі у вересні 2018 року були дуже незначні. Згідно еволюційного індексу, Проталіс є більш конкурентним продуктом цієї категорії. Також, і у гривневому і у натуральному еквіваленті обсяги продажу Проталіс перевищують Інофолік та Міофолік.

Таблиця 2.7

Аналіз конкурентів Міофолік за даними «Моріон»

Зк 2018	Кількість, грн	ЕІ, грн	Кількість, уп.	ЕІ, уп.
Міофолік	1,311,323	767	3,515	685
Інофолік	4,716,424	77	13,210	80
Проталіс	4,782,938	105	9,808	103

Така боротьба з конкурентами звісно може бути підтримана лише завдяки великому бюджету на промо витрати – організація круглих столів, участь у конференціях, друк у спеціалізованих журналах, інтернет реклама – все це стимулює продаж даного препарату та виманяє фінансових затрат. Саме тому, Міофолік відноситься до категорії «важкі діти», але показує досить гарну динаміку росту і має усі шанси у майбутньому приносити великий прибуток компанії. Саме тому правильною стратегією для даного продукту є також «збільшення частки ринку», що на разі ТОВ «Амакса Україна» вдається успішно реалізувати.

Якщо проаналізувати результативність реалізації маркетингової збутової стратегії ТОВ «Амакса Україна» за критерієм виконання договірних зобов'язань перед покупцями по поставках продукції, то можна виокремити лише деякі випадки, коли товар не був доставлений вчасно до посередника. Такі випадки були обумовлені недостатньою кількістю отриманої продукції від виробника або ж

невчасна поставка продукції. У всіх інших випадках умови договору були виконані вчасно.

Стосовно якості продукції, що поставляється покупцям, важливо зазначити, що існують певні температурні режими, які важливо витримувати під час транспортування та зберігання лікувальних препаратів. Якість товару контролюється на кожному етапі збутового ланцюжка, за допомогою спеціального температурного звіту. Бувають окремі випадки, коли стандартний температурний режим не є дотриманим з певних причин, тоді такого роду звіт надається виробникові і лише він має право, спираючись на клінічні дослідження, вказати чи може посередник надавати даний товар кінцевому споживачеві. Також, у ТОВ «Амакса Україна» існує відділ з якості, який реєструє усі отримані скарги пацієнтів та нагається ілюмінувати їх за допомогою пошуку причини продажу неякісної продукції. Такі випадки були зафіксовані, частина з них так і не була роз'яснена, адже проконтролювати кожного посередника не завжди вдається.

Якщо проаналізувати трирівневий розподіл товару на протипагу дворівневному або нульовому, то швидкість товарного руху звичайно найбільш вигідна при прямому маркетингу. Але, трирівневий розподіл має велику кількість переваг:

1. Можливість розширити ринок збуту територіально
2. Відсутність затримок з покриттям заборгованості аптечними мережами
3. Відсутність ризику накопичування товару на складах аптечних мереж
4. Можливість для аптечних мереж замовляти товар по потребі, що унеможливорює затоварювання аптечних складів

Є звичайно і певні недоліки:

1. Неможливість прослідкувати за якістю продукції на кожному етапі
2. Значно повільніша швидкість збуту товару
3. Загроза зазанати збитків через неправильно спрогнозовані обсяги реалізації товару і відповідну нестачу товару на оптових посередниках

Доцільним є розглянути трирівневий, дворівневий та нульовий канали збуту у таблиці 3.1 для більш повного аналізу результативності збуту

Таким чином, можна зробити висновок, що кожен канал розподілу має свій рівень рентабельності. На рентабельність впливає два показника, це прибуток та витрати на збут. Найбільш ефективним є трирівневий канал розподілу товарів в 2018р., так як $R_{3к} > R_{2к}$ та дорівнює 25,79%.

Таблиця 2.8

Порівняння каналів розподілу ТОВ «Амакса Україна»

Показники	2017 рік, тис.грн.			2018 рік, тис.грн.		
	нульовий канал	дворівневий канал	трирівневий канал	нульовий канал	дворівневий канал	трирівневий канал
Дохід в т.ч.:						
- від реалізації продукції;	0	235	850	35	3680	5350
- чистий дохід;	0	203	530	10	2785	3500
- валовий дохід.		109	340	7	1345	2007
Витрати в т.ч.:						
-транспортні витрати;		3,1	4,2		2,8	3,7
- витрати на стимулювання збуту;		1,2	5	6,5	2,3	12
- витрати на зберігання;		3,5	2,1		4,1	3,7
- інші витрати	0	1,15	1,26	1,2	20,6	23,5
Витрат всього	0	15,95	20,56	7,7	57,8	74,9

$$R = \frac{P-S}{S} \quad (2.1)$$

$$R_{2_17} = \frac{109-15,95}{15,95} = 5,83 \quad (2.2)$$

$$R_{3_17} = \frac{320-4,2}{4,2} = 15,53 \quad (2.3)$$

$$R_{0_18} = \frac{7-7,7}{7,7} = -0,09 \quad (2.4)$$

$$R_{2_18} = \frac{1345-57,8}{57,8} = 22,26 \quad (2.5)$$

$$R3_{18} = \frac{2007-74.9}{74.9} = 25.79, \quad (2.6)$$

де R – рентабельність, P – валовий дохід, S - витрати

В 2017 році рентабельність каналів розподілу була нижчою та складала 5,83% та 15,53%, тому що підвищилася кількість реалізованої продукції. Рентабельність нульового каналу є негативною, оскільки обсяг реалізації товару ще дуже невеликий, а реклама даного каналу збуту запущена дуже інтенсивно.

Будь-який збутовий канал виконує певний набір функцій, необхідних для здійснення обміну: вивчення результатів сегментації ринку та планування реклами; укладання договорів із споживачами чи посередниками; облік та контроль виконання договорів; розробка плану відвантаження товарів клієнтам; визначення каналів збуту; організація прийому, зберігання, пакування, сортування та відвантаження товарів клієнтам; інформаційне, ресурсне та технічне забезпечення збуту товарів; стимулювання збуту; встановлення зворотного зв'язку із споживачами та фінансування витрат з функціонування каналів товароруку, збутових операцій. Таким чином, наявність каналу збуту торговельного підприємства передбачає розподіл функцій та потоків між учасниками обміну. Збільшення рівня витрат на збут спонукає підприємства до пошуку більш досконалих методів збуту, що позитивно впливає на сам продаж товарів.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АМАКСА УКРАЇНА»

3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення маркетингової збутової стратегії ТОВ «Амакса Україна»

Збут товару у компанії ТОВ «Амакса Україна» включає в себе такі дії як прогноз реалізації товару на наступний рік, моніторинг кон'юктури ринку, розрахунок фінансових затрат на збут, формування бюджету на логістичні, маркетингові та адміністративні операції, вибір каналів розподілу, створення торговельних комунікацій, розробка форм збутової звітності. Для того, щоб створити успішну методику управління збутовою діяльністю підприємства необхідним є: забезпечення якісної роботи відділу збуту (пошук висококваліфікованого персоналу, контроль виконання ними своїх обов'язків), налагодження зв'язку з іншими підрозділами компанії (відділом маркетингу, бухгалтерією, відділами ЗЕД, відділом розширення бізнесу тощо), створення та упорядкування діяльності каналів розподілу продукції (прямий та непрямий збут), забезпечення виконання планів продажу, досягнення мети та стратегічних цілей діяльності усього підприємства.

У попередньому розділі було проаналізоване зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, види збутових стратегій, що використовує ТОВ «Амакса Україна», посередники, що приймають безпосередню роль у логістичному ланцюжку збуту та групи товарів фармацевтичної компанії на прикладі препаратів Міофолік та Пейона. Згідно проведених аналізів, можна виокремити такі напрями вдосконалення маркетингової збутової стратегії досліджуваного підприємства:

- Модифікація структури збуту товарів
- Покращення структури планування збуту

- Оптимізація роботи з посередниками
- Підвищення рентабельності прямого збуту товарів
- Розширення ринків збуту
- Покращення аналізу ринку та аналітики в цілому
- Збільшення контролю роботи співробітників
- Розширення відділів, що приймають участь у продажі та збуті товарів
- Підвищення кваліфікації співробітників компанії
- Розширення лінійки певних категорій продуктового портфелю
- Зміцнення позиціонування компанії
- Пошук шляхів введення більш конкурентних цін на товари
- Зміцнення іміджу компанії ТОВ «Амакса Україна» як бренду

Змінення структури збуту товару могло б докорінно збільшити обсяги продажів та прибуток компанії. Для безрецептурних товарів необхідно покращити комунікацію з аптеками-партнерами, збільшити кількість аптечних мереж, що займаються продажем препаратів компанії, працювати з їх фармацевтами. Також, продаж через інтернет-магазини та удосконалення діджитал технологій для збільшення покриття зацікавлених користувачів могло б бути корисним. Для рецептурних препаратів доцільним є своїх позицій у ЛПУ та представлення своїх пропозицій у бюджетних закупівлях.

Наразі, тендерний відділ компанії надто маленький для тої кількості бюджетних закупівель, що є потенцально успішними для товарів компанії. Саме тому, велика кількість торгів проводиться за допомогою переговорів та участі дистриб'юторів-партнерів ТОВ «Амакса Україна», що, звичайно, зменшує прямий дохід компанії. Збільшення тендерного відділу може стати причиною великих змін – ТОВ «Амакса Україна» зможе вибороти собі репутацію у тендерних закупівлях та отримати більше фінансової вигоди.

Загалом, не лише тендерний відділ, а й інші підрозділи компанії, що приймають безпосередню участь у збуті товару, потребують певних модифікацій. У компанії

наразі немає чіткого позиціонування на ринку через надто широкий портфель та відсутності структурності у асортименті товарів. Аби збільшити конкурентноспроможність компанії та збільшити тендерний відділ без великих фінансових затрат, необхідно внести певні зміни у структуру компанії, нова схема структури компанії наведена на рис. 3.1.

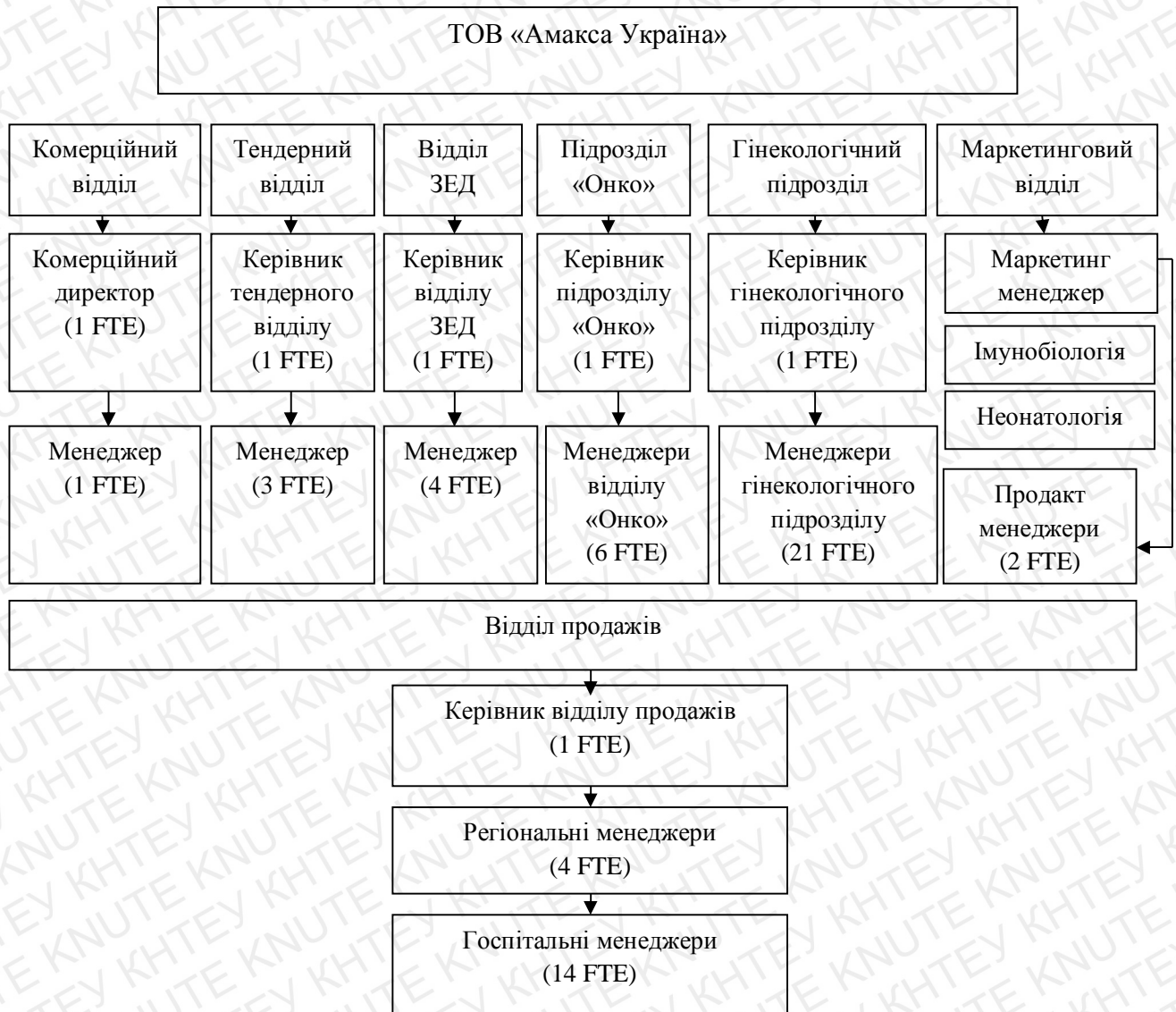


Рис. 3.1. Можлива структура ТОВ «Амакса Україна»

Запропоновані зміни, внесені у структуру компанії ТОВ «Амакса Україна», полягають у збільшенні тендерного відділу у 2 рази за рахунок виключення з основного портфелю лінії «ОТС». До даної лінії входять такі категорії, як таблетки

від болю в горлі, від проблем зі сном, гель від рубців тощо. Це достатньо дешеві товари, які не мають визначальної УТП та мають велику кількість конкурентів. Вони також не пов'язані з іншими лініями препаратів, що присутні в асортименті компанії і тому, було б доцільно віддати на промотування ці товари великому дистриб'ютору, наприклад, «Опима-Фарм». Це велика компанія, що має медичних представників по всій Україні. Тобто таким чином є значна перевага у розширенні ринку збуту, а також економія у фінансових витратах, оскільки, не дивлячись на потребу виплачувати певні кошти компанії-посереднику за послуги, компанія економить на затратах на машини, корпоративному зв'язку, зарплаті продакт менеджера тощо. Це також допоможе ТОВ «Амакса Україна» сфокусувати свої сили на інших категоріях препаратів, що є більш потенційними та мають ширший асортимент у портфелі. Гінекологічна лінія показує ріст у обсягах продажу за останні роки, тому доцільно було б продовжити розширення лінійки та виокремити дану категорію препаратів у окремий підрозділ. Медичні працівники були б сфокусовані лише на гінекологічному портфелі та просто розширювали би спектр запропонованих препаратів тієї самої категорії. Тоді, досліджувана компанія мала б чітке позиціонування на ринку гінекології та покращувала б свій імідж серед лікарів-гінекологів.

Загалом, комунікація з дистриб'юторами має бути більш злагодженою задля оптимізації роботи з ними. Часто виникає проблема дифектури товару через недостатній склад товарного запасу у дистриб'юторів. Це зумовлено тим, що великі дистриб'ютори співпрацюють з більше, ніж сотнями фармацевтичних компаній та максимально зменшують ризик затоварення власного складу. Але, якщо методом переговорів вміло розпланувати квартальні обсяги продажів, то такої ситуації можна буде уникнути.

Домогти у плануванні обсягів продажів та безпосереднього товарного запасу може постійний аналіз залишків товару на складах та моніторинг тренду продажів упродовж місяця. У компанії існує певна звітність, тому на початку кожного тижня

співробітники отримують інформацію щодо товарного запасу на складах. Приклад даного звіту наведений у Додатку А, табл. А.1. Але аналіз даного звіту не проводиться зовсім, або проводиться кожним співробітником окремо. Доречним було б збирати нараду та обговорювати даний звіт з усіма керівниками відділів, що приймають безпосередню участь у прийнятті певних рішень на основі такого звіту. Для узагальнення та підтвердження рішень, прийнятих на нараді, можна назначити одну особу відповідальною за фіксування усієї важливої інформації у письмовій розсилці на всіх учасників наради. Щотижневий аналіз допоможе вчасно виокремити нестачу товару на регіональних складах та підкорегувати товарні запаси перед виникненням дефектури.

Щомісяця у компанії також формується звіт, де простежуються обсяги продажів товару, виконання плану, витрати компанії. Приклад такого звіту наведений у Додатку А, табл. А. 2. Такий тип звіту формується на основі продажів по всій Україні та на основі даних кожного регіону окремо. Звіт є досить інформативним, система автоматично підраховує не лише процент виконання плану кожної категорії, а і кожного підрозділу менеджерів, що є дуже корисним. Але, проаналізувати таку кількість інформації достатньо важко та затратно у часі. Візуальне відображення даних могло б значно спростити аналітику та було б набагато результативнішим. Розробка певної програми, що допомогла б автоматично виводити дані, пов'язувати їх з минулими періодами, аналізувати у різних розрізах значно б спростила роботу багатьох співробітників. У Додатку Б на рис. Б. 1 – Б. 4 на прикладі деяких препаратів розроблені запропоновані варіанти візуального відображення звіту у різних розрізах. Дані можна скоротити до відображення у сотнях чи тисячах та графічно порівняти продажі з поставленим планом, продажі даного періоду з аналогічним періодом року та у динаміці. Таким чином, інформація подається у простому форматі та є легшою для проведення зборів та спільного аналізу.

Ще одним напрямом покращення збутової стратегії є запровадження більш конкурентних цін на продукти. Оскільки, компанія не є виробником продаваних препаратів, то вона має можливість обирати постачальника. Працюючи з певною категорією товарів та знаючи своїх конкурентів, у ТОВ «Амакса Україна» є можливість знижувати свою ціну на ринку до конкурентноспроможної методом переговорів із постачальниками, моніторингу ринку та зміни виробника, якщо така можливість існує. Ще одним методом зниження ціни є комунікація з аптеками-партнерами та дистриб'юторами препаратів і обговорення їхньої націнки на товар, надання певних знижок на замовлення великих партій одразу, створення спільних акційних пропозицій – все це допоможе у боротьбі з основними конкурентами та розширить ринок збуту товару.

Для ТОВ «Амакса Україна» одним з напрямів удосконалення збутової стратегії є розширення ринку збуту. Регіональні представники з відділу продажу займаються розширенням бази своїх клієнтів, покращують їх знання бренду Амакса, збільшують кількість аптек-партнерів та лікувально-профілактичних закладів, що мають не задоволену потребу у певних препаратах. Допомогти у пошуку не візитованих ЛПУ та аптек може спеціальна CRM система, що розробляється для фармацевтичних компаній. Якщо імплементувати таку систему, то регіональним представникам буде легше розпізнавати потенціал не залучених закладів на їхній території, а вищому менеджменту буде легше контролювати прогрес співробітників. Звичайно, запровадження нової системи потребує певних фінансових затрат, оскільки кожен представник повинен бути оснащений планшетом, на якому буде встановлена програма, певний бюджет буде витрачений на тренування персоналу та постійну технічну підтримку. Однак, ці інвестиції будуть цілком виправдані, оскільки нададуть змогу значно розширити кордони для регіональних співробітників та спростити систему моніторингу їх успіху.

Ще одним аспектом покращення збутової стратегії є мотивація співробітників компанії. Звичайно, чим більше представник зацікавлений у продажі товару, тим

краще буде ефективність його роботи. Необхідним є запровадження певної матеріального та нематеріальної заохочення для співробітників. Не менш важливою є кваліфікація співробітників. Якщо представники компанії не будуть змотивовані залишатися лояльними до компанії, то вони будуть відходити до компаній-конкурентів разом із своїми клієнтами. Втрата ключових клієнтів, втрата часу на навчання нових співробітників – це ресурси, що є дуже цінними. Некваліфіковані робітники у фармацевтичній сфері помітні одразу, саме тому навчальні тренінги, постійний контроль роботи та тестування співробітників повинні бути присутні у компанії на регулярній основі.

Досліджувана компанія приймає участь у певних конференціях, представляючи там свою продукцію. У таких конференціях зазвичай приймають участь велика кількість фармацевтичних компаній зі схожими препаратами. Виділитися чи запам'ятатися серед усіх учасників надзвичайно важко, адже кількість лікарів на таких заходах вражає. Можливо, організація власної конференції та запрошення учасників були б стратегічно вигіднішими для компанії. Це надало б змогу запросити власних спікерів, що проводять навчальні лекції та тренінги та виділитися серед учасників, як організатор великого заходу. Звичайно, це потребує значних витрат, оскільки привести закордонного спікера до України, орендувати велике приміщення та організувати комфортне розміщення для всіх лікарів – це певні фінансові затрати. Але, якісні заходи, що проводяться кожного року на постійній основі дуже запам'ятовуються та стають певною традицією і асоціюються із фармацевтичною компанією-організатором, що здатно значно підвищити репутацію підприємства.

Отже, існує велика кількість напрямів покращення збутової стратегії ТОВ «Амакса Україна». Найбільш вагомими з них є оптимізація роботи з посередниками та налагодження комунікації при визначенні товарного запасу, постійний аналіз ринку та моніторинг ціни конкурентів і відповідна реакція на зовнішні зміни, модифікація структури компанії для підсилення конкурентноспроможності на ринку

і покращення іміджу компанії, зміна структури збуту товару як рецептурних так і безрецептурних препаратів, підвищення мотивації та кваліфікації співробітників компанії, створення CRM системи для більш чіткого аналізу їх роботи. Кожен запропонований напрям має змогу вдосконалити роботу компанії, модернізувати методи контролю та аналітики і тим самим оптимізувати модель роботи досліджуваної фірми.

3.2 Оптимізація системи розподілу ТОВ «Амакса Україна»

У попередньому розділі було розглянуто збутову систему ТОВ «Амакса Україна» та аналіз показав, що нульовий канал збуту є нерентабельним для підприємства через високі логістичні затрати та низький рівень продажів на даному етапі. У той же час найрентабельніший канал збуту, що є найдовшим та охоплює декількох посередників є не вигідним для споживача, оскільки націнка на товар у такому випадку перевищує 50% вартості самого препарату. Довгі канали також затримують рух товару та роблять контроль процесу товарообігу складним, але більшість підприємств не мають вибору, оскільки відсутність регіональних складів вимагає використання великих дистриб'юторів для масового охоплення українського ринку. Таким чином, вибір каналів розподілу, визначення їх структури та умов взаємодії з ними – стратегічне рішення, що визначає довгострокову ефективність роботи компанії в цілому.

ТОВ «Амакса Україна» використовує різні системи збуту для рецептурних та безрецептурних препаратів. Для безрецептурних товарів та БАДів досить доречним є використання прямого маркетингу із залученням інтернет-магазинів. Таких препаратів у портфелі компанії не так вже й багато, тому є декілька варіантів як збільшити свої інтернет продажі – або за допомогою створення сайту для кожного продукту або створення інтернет-магазину разом із іншими препаратами-конкурентами. Перший варіант може бути надто фінансово затратним, оскільки підтримка сайту, плата за хостинг є досить дорогими, але з іншого боку це підвищує статус бренду, дає змогу підвищити впізнаваність бренду та з точки зору діджитал реклами – налаштувати таргетинг на конкретну специфічну групу людей. Створення інтернет-магазину у співробітництві з іншими фарм-компаніями є ризикованим, оскільки покупець може перейти до товарів-конкурентів, але такий метод дасть змогу більш швидко та ефективно промотувати сайт та розширити ринок. Такий

ризик є досить обміркованим, оскільки у більшості випадків пацієнт обирає препарати на основі консультації із лікарем, тому інтернет-магазин буде лише інструментом для швидкого замовлення та задоволення потреби споживача.

Для рецептурних та безрецептурних препаратів доречним для ТОВ «Амакса Україна» є напрямок застосування вертикальних маркетингових систем (ВМС), за допомогою об'єднання з іншими дистриб'юторами для збільшення загального прибутку та обсягів продажу. Необхідно зазначити, що побудова дійсно керованої ВМС – завдання дуже складне. На побудову ефективної системи розподілу навіть у компаній, які не відчують труднощів з інвестиціями, йдуть роки. Особлива увага повинна приділятися регламентації цієї роботи, підбору та навчання персоналу, регулярного обміну досвідом та мотивування учасників каналу. У табл. 3.2 проаналізовані переваги та недоліки прямого та конвенційного каналу збуту, що існують у практиці досліджуваної компанії та вертикального каналу збуту, що запропоновано додати до даної системи.

Таблиця 3.2

Аналіз оптимальних систем збуту ТОВ «Амакса Україна»

Показник	Ваговий показник значущості критерію	Прямий канал збуту	Конвенційний канал збуту	Вертикальний канал збуту
Виконання стратегічних цілей	0,2	2	4	5
Досягнення цільових споживачів	0,2	1	5	5
Економічність	0,15	2	5	4
Можливість підкреслити конкурентні переваги продукту	0,2	5	1	3
Можливість контролю	0,15	5	1	3
Можливість отримати необхідну звітність	0,1	4	2	4
Сума балів	1,0	3,05	3,1	4,05

З табл. 3.2 видно, що найбільш актуальною є вертикальна маркетингова система. Ваговий показник значущості був визначений співробітниками збутового відділу ТОВ «Амакса Україна» разом із комерційним директором. ВМС є підходящою для рецептурних та безрецептурних препаратів, має найбільший потенціал досягнення цільових споживачів та виконання стратегічних цілей підприємства.

Для оптимізації роботи каналів збуту важливим етапом є мотивація посередників. Існує два фактори, що позитивно впливають на посередницькі відносини: стимулюючі (знижки та бонуси) і партнерські. На разі, у ТОВ «Амакса Україна» використовуються лише стимулюючі фактори, наприклад, постійні знижки на певну продукцію та бонуси при отриманні великої партії товару. Але більш привабливими є партнерські фактори, тобто спільне планування діяльності каналу, навчання співробітників, спеціальні умови співпраці, організація навчальних з'їздів та конференцій. Використовуючи такі методи мотивації, посередники будуть зацікавлені як на основі партнерських відносин, так і на основі фінансових переваг, продати саме той товар, що потрібно.

Система розподілу досліджуваної компанії має певні недоліки за рахунок неналагоджених відносин із певними дистриб'юторами. На основі неправильних переговорів, виникає дифектура товару, оскільки партнери не наважуються брати велику кількість препаратів через невисокі попередні тренди реалізації (що могло бути спричинено поганим терміном придатності товару, затримкою поставки тощо).

Також, значно впливає на збутовий ланцюжок кількість мережевих аптек, що покриваються медичними представниками компанії. Розширення кількості партнерів, створення викладки на полицях аптек, навчання фармацевтів – усе це позитивно відображається на обсягах реалізації товару. Дана система контролю покриття аптечних мереж є надто хаотичною та потребує певного удосконалення.

У комунікації з аптеками-партнерами ТОВ «Амакса Україна» необхідно контролювати та удосконалювати такі аспекти:

- Ціни;
- Якість обслуговування;
- Технологія обслуговування;
- Дотримання необхідного асортиментного плану;
- Дотримання частоти і ритмічності закупівель;
- Дотримання графіку оплат.

Регулярна оцінка учасників каналу досліджуваної компанії і коректування умов співпраці з ними в залежності від їхнього успіху в просуванні товару на ринок, а також коригування клієнтської бази, припинення роботи з тими, хто не виконує свої зобов'язання або не здатний "потягнути" необхідний обсяг продажів є необхідним. В умовах стабільності учасники каналу розслабляються, втрачають ділову хватку, знижується якість, падають темпи зростання. Оцінка роботи посередників, як правило, безпосередньо пов'язана з їхнім мотивуванням. Особливо добре це видно на прикладі бонусної системи: за результатами оцінки діяльності посередника йому нараховується винагорода. Крім того, за підсумками оцінки можуть коригуватися і умови договору в ту чи іншу сторону. Зміна роботи з учасниками розподільчого ланцюга не дасть швидкого ефекту, але з часом ефективність розподілу підвищиться відчутно.

Якщо налагодити комунікацію з великими дистриб'юторами, то ТОВ «Амакса Україна» могла б частину своєї продукції, кількість якої буде завчасно обумовлена з посередниками, постачати їм напряму. Це значно знизить витрати на логістику, а при підписанні валютних угод із партнерами – знизить і затрати при обміні валют. Згідно запропонованого варіанту, на рис. 3.2 зображена система розподілу для рецептурних препаратів (на прикладі препарату Пейона), а на рис. 3.3 – для безрецептурних препаратів (на прикладі Міофолік).

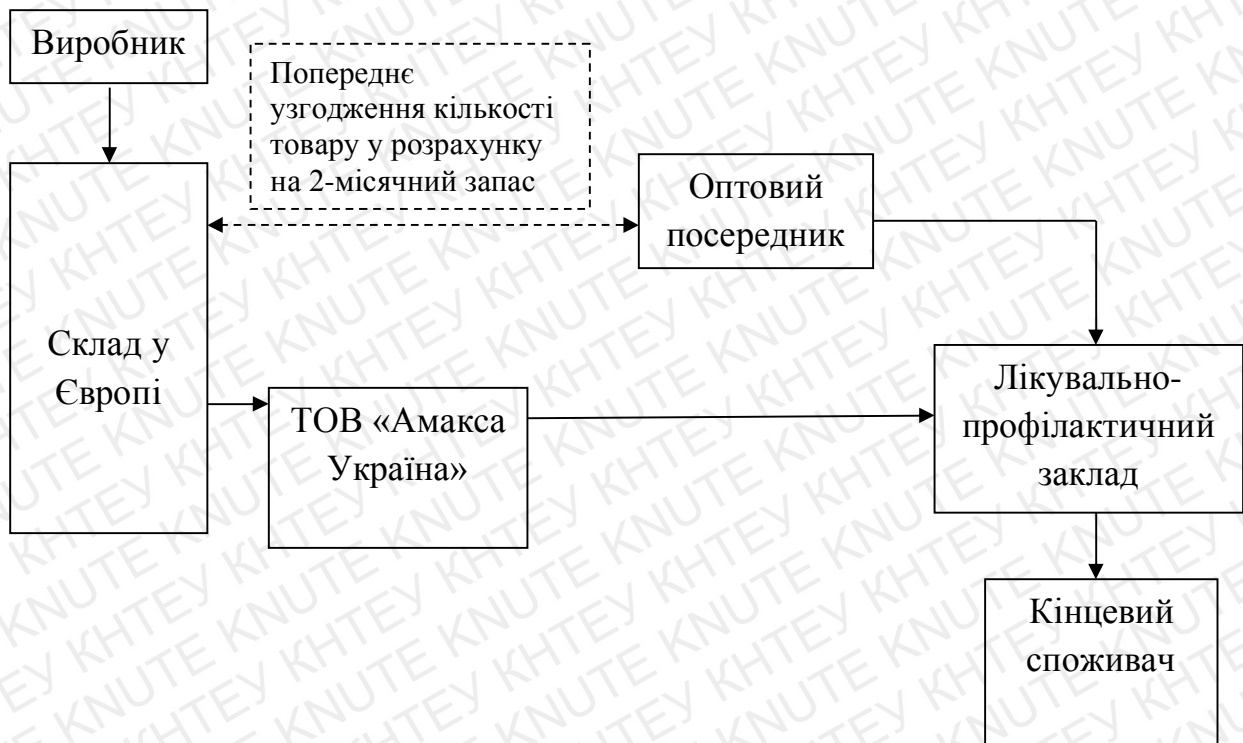


Рис. 3.2 Запропонована система розподілу для рецептурних препаратів

Основною проблемою даного розподілу є правильне планування товарного залишку на 2 місяці вперед. Через специфічну процедуру ввезення лікарських препаратів на територію України, проходження таможенного контролю, розподілення товару по регіональних складах та привезення товару із складу, що розміщений територіально не в Україні, необхідним є ретельне попереднє планування товарних стоків. Дистриб'ютори повинні бути заохочені до даної моделі роботи, оскільки вона вимагає збільшення їх товарних запасів, що може стати проблемою при переговорах з ними.

З рис. 3.3 видно, що зміни прямого отримання товару із європейського складу також можуть бути внесені у структуру збуту безрецептурних препаратів з тими самими умовами. Певні зміни запропоновано внести методом заохочення аптекопартнерів продавати більший обсяг товару. Це може бути досягнене за допомогою спільних акцій, знижок на товар при замовленні великих обсягів одразу, навчанні фармацевтів.

Якщо ж розглянути оптимізацію нульового каналу збуту, то необхідним є створення свого інтернет-магазину разом із іншими фарм-компаніями для збільшення попиту на продукцію певної категорії та заощадження бюджету на рекламу.



Рис. 3.3 Запропонована система розподілу для безрецептурних препаратів

Отже, конкурентна боротьба підприємств у сучасному світі надто серйозна, тому не можна нехтувати важливістю відносин між посередниками компаній. За весь період свого існування фірма ТОВ «Амакса Україна» пробувала різні методи розподілу своєї продукції. За часів планового розподілу керівництво фірми не замислювалося про способи та методи просування свого товару на ринок, їй визначалися обсяги виробництва, постачальники та обсяги поставок. В даний час товари досліджуваної фірми продають аптечні мережі всієї України та використовують різні ЛПУ у 24-х областях. Провівши аудит розподільної системи

ТОВ «Амакса Україна» було з'ясовано, що основні проблеми підприємства лежать в основі неналагоджених відносин між посередниками, недостатньої вмотивованості учасників збутового ланцюга, великого нерозкритого потенціалу мережевих аптек, відсутності викладки товару на полицях аптек, недостатність контролю усєї системи збуту. Для покращення збутової стратегії підприємства, необхідним є перехід до вертикальних маркетингових систем, збільшення мотивації посередників та налагодження партнерських відносин, створення інтернет-магазинів та переформування структури збуту за допомогою поставки товарів на дистриб'ютори з складу ТОВ «Амакса України» у Європі. Таким чином, буде зекономлена велика частина бюджету та збільшена кількість товарного складу у посередників.

3.3 Методи підвищення результативності реалізації маркетингової збутової стратегії ТОВ «Амакса Україна»

Результативність реалізації маркетингової збутової стратегії ТОВ «Амакса Україна» залежить від якості роботи її співробітників, дистриб'юторів та аптекопартнерів. Основними у даному ланцюжку є все ж таки співробітники, оскільки вони працюють з абсолютно усіма попередньо згаданими посередниками, а також ключовими клієнтами компанії. Ефективність стратегічного маркетингового управління збутом безпосередньо залежить від конкурентоспроможності збутового персоналу, основу якої забезпечують рівень кваліфікації і компетентності працівників, досвід роботи, комунікаційні і психологічні якості персоналу, систематичне навчання і підвищення кваліфікації. У досліджуваному підприємстві спостерігається певна мінливість кадрового персоналу, особливо медичних представників та менеджерів з ключовими клієнтами. Польвові співробітники є одними з основних, оскільки саме вони налагоджують відносини з лікарями, аптеками та ЛПУ. Для зменшення кількості звільнень необхідно проводити більше навчальних тренінгів, тимбилдингів, частіше проводити подвійні візити, для виявлення потреб співробітників та їх наступного задоволення. Вищий менеджмент у компанії є досить стабільною ланкою, що має високі кваліфікації та довгий досвід роботи на фармацевтичному ринку.

Підвищення мотивації співробітників є ключовою ланкою у підвищенні ефективності збуту. У ТОВ «Амакса Україна» передбачені квартальні бонуси для регіональних менеджерів та медичних представників у розмірі додаткового окладу при виконанні плану по своїх територіальних областях на 100% та кожної групи продукту щонайменш на 70%. Така система бонусації існує в компанії вже дуже давно і працівників, що дійсно отримували такий бонус надзвичайно мало. Дана система є дуже жорсткою та не мотивує представника збільшувати продажі,

оскільки плани на область є надто завишені та залежать від інших працівників у регіоні. Для стимулювання продажу, доцільним було б виділення окремих конкретних районів, які відвідуються регіональним представником, та підрахунок бонусації за цією конкретною територією. Тоді буде простежуватися динаміка росту реалізації продукції, в залежності від працюючого там представника, та кожен буде мати стимул працювати більш результативно. Також, для підвищення результативності збутової стратегії безрецептурних препаратів, що купуються за порадою лікаря, можливим є бонус у розмірі 50 грн за кожну куплену упаковку на території співробітника. Середня вартість таких препаратів близько 300-400 грн, тому це не буде фінансово важко для компанії. Отримуючи такий бонус щомісячно, співробітники можуть стрімко підвищувати свою заробітну платню розширюючи кордони своєї території та відвідуючи більшу кількість лікарів, що у свою чергу розширить ринок збуту продукції. Дану систему буде дуже легко ввести та контролювати, залучивши спеціальну CRM систему, що автоматично буде прораховувати кількість проданих упаковок на території.

Виконання плану продажів окремим співробітником та усією компанією повинно відслідковуватись щомісячно. Якщо план не був виконаний хоча б на 70%, необхідно проаналізувати причини такого падіння. Можливо було недостатньо товарного запасу на складі компанії і план неможливо було виконати фізично через дифектуру, тоді необхідно ретельніше слідкувати за залишками товару та адаптувати план до відповідної кількості. Іншими причинами можуть бути хвороба чи звільнення співробітника у регіоні, недостатність коштів на маркетингові заходи, відсутність промо-матеріалів тощо. Важливим є виявлення таких причин та максимальне уникнення їх у наступному місяці.

Оскільки, неабияка частина рецептурних товарів продається за допомогою державних закупівель, необхідним є також аналіз кількості виграних та програних тендерів кожного кварталу. За законами України, лікувально-профілактичні заклади не мають змоги замовити нові препарати за державні кошти,

якщо не був використаний попередньо закуплений препарат у повному обсязі. Саме тому, основною задачею регіональних представників та тендерного відділу є моніторинг залишків товару у кожному ЛПУ, що здійсним замовлення минулого року та заохочення використання препарату для повторної закупівлі наступного року.

Робота з кожною аптечною мережею має бути чітко досліджена та проаналізована ефективність їх роботи кожного місяця. У аптечних мереж є певні договірні умови на основі яких їм виплачується певний бонус за закупівлю товару та за його продаж. Якщо аптека виконує план, необхідним є виплата узгодженого бонусу та перегляд планів на наступний рік. Якщо аптека не виконує поставлений план, треба провести певні навчальні тренінги з фармацевтами та зрозуміти у чому проблема низьких обсягів продажу. Наприклад, якщо проаналізувати продажі безрецептурного препарату ТОВ «Амакса Україна» Т-Септ, що існують у таблетках та у спреї через аптечну мережу «Аптека Доброго Дня», то можна побачити стрімке падіння продажів. Дана аптечна мережа розташована по всіх регіонах України та має більше 300 аптек. На 2017-2018 роки у договірних умовах був прописаний бонус при продажі 2 спреїв та 2 упаковок таблеток Т-Септ кожною аптекою мережі. На рис. 3.4 зображені загальні продажі аптечної мережі з вересня 2017 по вересень 2018 року.

Як видно з рис. 3.4 у вересні 2017 продажі були значно вищі, ніж восени-влітку 2018 року. Провівши переговори із даною аптекою, виявилось, що поставлений план був надто завищений і виконати його фізично було неможливо. 1 аптека могла продати 4 упаковки спрею, але жодної упаковки таблеток і все одно не отримала бонусу, хоча у грошовому еквіваленті вона виконала б план. Через таку систему, співробітники компанії стали демотивованими і взагалі перестали пропонувати препарат клієнтам, що і спричинило падіння у обсягах продажів. Тому, вчасний перегляд договірних умов є критично важливим для досягнення спільного прибутку і підтримання високої ефективності збутової стратегії.



Рис. 3.4 Продажі Т-Септ спреї та Т-Септ таблетки через аптечну мережу «Аптека Доброго Дня»

Підсистема стратегічного маркетингового управління ціновою політикою повинна бути орієнтована на забезпечення переваг підприємства в умовах цінової конкуренції у довгостроковій перспективі. Ціни у ТОВ «Амакса Україна» є конкурентними на ринку, існує певний моніторинг за допомогою сайту tabletki.ua, Моріону і т.п.. Для покращення даної процедури, доцільним було б ввести таємного покупця, що на регулярній основі слідкував за змінами цін у аптеках, викладці на полицях та порадами фармацевтів. Це б надало більш актуальну інформацію щодо можливих змін у роботі з ключовими мережами.

Одним з ключових методів підвищення результативності є щоквартальний аналіз роботи із дистриб'юторами. У ТОВ «Амакса Україна» є лише три основних дистриб'ютора «БадМ», «Оптіма-Фарм» і «Вента.ЛТД». Роботу з даними дистриб'юторами можна проаналізувати за такими показниками:

1. Обсяги продажів у кожному регіоні
2. Підтримка запланованих товарних запасів на регіональних складах
3. Затрати на поставку товару до дистриб'ютора

4. Вчасна оплата товару
5. Наявність конкурентних цін на препарати
6. Кількість товару, що була повернена назад у ТОВ «Амакса Україна»
7. Якість сервісу (швидкість доставки у аптеку, якість зберігання товару, наявність необхідного температурного режиму, якість транспортування)
8. Ассортимент товару, що постачається
9. Отримання звітності
10. Частота виникнення конфліктів

На основі вищенаведених показників запропоновано проводити аналіз щоквартально для того, щоб визначити які аспекти є недостатньо розвинуеними у роботі з дистриб'ютором, що необхідно покращити та оптимізувати. Дані показники доцільно оцінювати методом експертних оцінок збутового відділу ТОВ «Амакса Україна» від 1 до 5 та на основі отриманих результатів приймати рішення продовжувати роботу із даним дистриб'ютором чи відмовитися від його послуг. Зміст даного аналізу наведений на рис. 3.5.

Якщо посередник є задовільним для компанії, виконує більшість договірних умов на максимальну кількість балів, на думку експертів, то даного дистриб'ютора відносять до першої категорії і продовжують успішну співпрацю з ним. Якщо дистриб'ютор набирає менше 35 балів, необхідно зрозуміти причину такого низького результату. Можливим варіантом вирішення проблеми є проведення переговорів із самим дистриб'ютором, запит більшої кількості інформації для більш детального аналізу. У випадку отримання менше 20 балів, постає питання продовження роботи із таким посередником. Якщо низька результативність є систематичною та об'єктивних причин такої ефективності співпраці не знайдено – доцільним буде розірвати договірні умови.

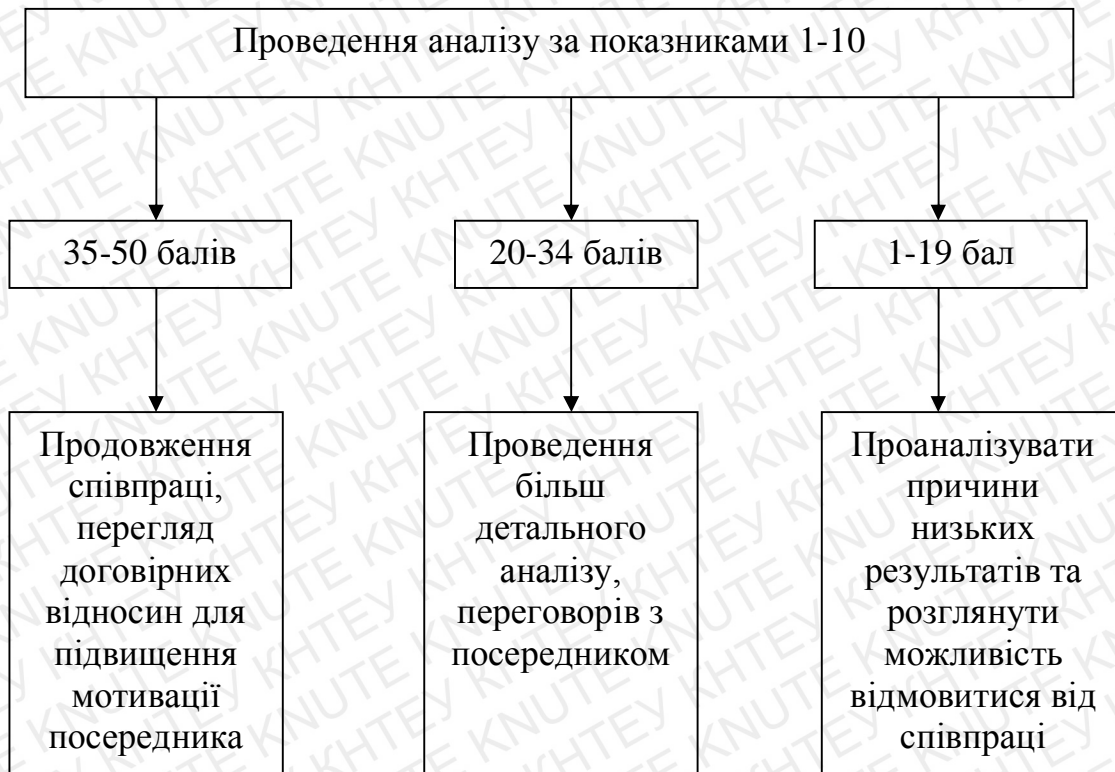


Рис. 3.5 Запропонований аналіз роботи з дистриб'юторами

Отже, ТОВ «Амакса Україна» може підвищити результативність своєї збутової стратегії за рахунок введення більш чіткої бонусної системи мотивації співробітників. Така система зможе бути введена лише за допомогою інтеграції CRM системи, що буде чітко контролювати дії менеджерів та медичних представників в підраховувати їх ефективність. Позитивний вплив на якість сервісу та контролю цінової політики мали б впровадження політики контролю за допомогою «таємного покупця». Також, збутову діяльність може підвищити методи утримання висококваліфікованих кадрів за допомогою спеціальних тренінгів та «тімбілдингів». Не менш важливим, є щоквартальний аналіз договірних умов з аптечними мережами та дистриб'юторами. Якщо хтось із посередників не виконує попередньо-узгоджені умови співпраці, доцільним є проведення переговорів для з'ясування причин невиконання певних умов та прийняття рішення про зміну домовленостей співпраці.

ВИСНОВКИ

Збутову політику фірми слід розглядати, як цілеспрямовану діяльність, принципи і методи, здійснення якої покликані організувати рух потоку товарів до кінцевого споживача. Основною задачею є створення умов для перетворення потреб потенційного покупця в реальний попит на конкретний товар.

Розробка та реалізація збутової стратегії передбачає: вибір каналів збуту, вибір ширини та довжини каналів збуту, вибір посередників та оптимальних методів збуту, вибір методів стимулювання збуту, контроль та аналіз збутової діяльності.

Важливою частиною збутової стратегії є правильне прогнозування обсягів реалізації, за допомогою аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, планування та оптимізація логістичних та маркетингових витрат, аналіз кон'юнктури ринку, вибір моделі управління каналами розподілу.

Проведене в дипломній роботі дослідження на базі ТОВ «Амакса Україна» дозволяє зробити декілька висновків. ТОВ «Амакса Україна» - це фармацевтичне підприємство, яке займається дистрибуцією та маркетингом лікарських засобів різних видів: онкології, гематології, неонатології та великої кількості безрецептурних препаратів. Дане підприємство має більше, ніж 10 років досвіду на ринку та спираючись на багаторічний досвід у комерціалізації фармацевтичних продуктів, постійно розширює свої партнерські відносини та ринки збуту. У своїй роботі компанія позиціонує себе як та, що орієнтується на клієнтів і швидко реагує на потреби пацієнтів і медичних працівників. Місія «Амакса Україна» полягає в забезпеченні доступу до кращих медичних препаратів та послуг, які дають можливість людям жити довше та підтримувати більш здоровий і активний спосіб життя.

Завдяки широкому портфелю продукції підприємства та певним законам України про рекламу, використовуються різні канали збуту для рецептурних та нерепетурних препаратів. Прямий маркетинг за допомогою інтернету поширюється лише на деякі препарати безрецептурні та БАДи. Але більшість товарів

підприємства продається за допомогою дворівневого та триврівневого ланцюжка збуту, із залученням великих дистриб'юторів або аптечних мереж. Підприємство перекладає значну частину витрат по збуту і відповідно частку ризику на формально незалежних контрагентів (торговими та іншими організаціями з якими співпрацює підприємство), знижуючи контроль за рухом товару і, як наслідок, поступаючись їм частиною комерційної вигоди.

Для безрецептурних препаратів підприємство використовує багаторівневу маркетингову стратегію збуту, оскільки за законами України є дозвіл на рекламу та продаж таких товарів споживачам напряму. Рецептурні препарати продаються за допомогою ексклюзивного або селективного методу розподілу, що зумовлено специфічними характеристиками товару.

Проаналізувавши маркетингову збутову стратегію ТОВ «Амакса Україна», було виявлено певні фактори, що можуть сприяти підвищенню її ефективності, зокрема: відносини із посередниками, знання бренду «Амакса», портфель товарів, якість сервісу, мотивація співробітників, контроль збутової діяльності підприємства

Виходячи з вище вказаних факторів, розроблено ряд комплектуючих рекомендацій, щодо удосконалення збутової стратегії ТОВ «Амакса Україна». Ці рекомендації можна об'єднати у декілька груп заходів, які дозволяють суттєво підвищити ефективні системи збуту підприємства. Такими заходами є перегляд договірних відносин із посередниками та покращення умов співпраці, розширення ринку збуту за рахунок збільшення кількості клієнтів та партнерів, організація власних навчальних конференцій для лікарів задля покращення знання бренду та боротьби з конкурентами, розширення товарного портфелю підприємства та посилення його позиціонування, підвищення якості сервісу за рахунок введення нової CRM системи та «таємного покупця», проведення певних заходів для утримання висококваліфікованих кадрів і підвищення їх мотивації.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіти ТОВ «Амакса Україна»

Таблиця А. 1

Пофіліальні залишки товару дистриб'ютора «Вента ЛТД»

Дата звіту: 05.11.2018	Total Вента		Дніпро		Київ		Одеса	
	Сума	Кіл.	Сумма	Кіл.	Сума	Кіл.	Сума	Кіл.
Препарати								
Octagam 10% 100ml								
Octagam 5% 50ml	112,344	22	35,746	7			76,598	15
Octagam 10% 20ml								
Octagam 10% 50ml								
Total Octagam	112,344		35,746				76,598	
Octaplex, 500 IU		18		7		4		3
Total Octaplex								
Albunorm 25% 50ml								
Albunorm 25% 100ml								
Total Albunorm								
Rhesonativ 625 IU/1ml	304,710	229	168,987	127	79,837	60	19,959	15
Rhesonativ 1250 IU/2ml		1						
Total Rhesonativ	304,710		168,987		79,837		19,959	
Octa Group total	417,054		204,733		79,837		96,558	
Prefemin #30	75,632	311	17,266	71	6,566	27	21,157	87
Total Prefemin	75,632		17,266		6,566		21,157	
Cimidona uno #30	38,348	252	18,413	121	5,022	33	1,978	13
Cimidona forte #30	135,934	564	73,510	305	16,871	70	20,969	87
Total Cimidona	174,282		91,924		21,893		22,947	
Miofolic #30	99,252	258	20,389	53	26,929	70	23,082	60
Total Miofolic	99,252		20,389		26,929		23,082	
PCM Group total	349,166		129,579		55,388		67,186	
Brexin #10	94,108	596	58,423	370	14,369	91	7,895	50
Brexin Group total	94,108		58,423		14,369		7,895	
Neurodar tab. 500mg #30	304,427	646	77,756	165	78,699	167	46,654	99
Neurodar amp. 500mg #5	90,126	520	49,396	285	15,425	89	7,626	44
Neurodar amp. 1000mg #5	189,156	682	80,156	289	40,771	147	15,255	55
Neurodar Group total	583,709		207,307		134,895		69,534	
T-sept tablets #20	105,486	1,622	62,693	964	17,364	267	1,171	18
T-sept spray 30ml	93,336	735	72,256	569	3,175	25	3,048	24
T-sept Group total	198,822		134,949		20,539		4,218	
Alluna #10	34,178	217	7,875	50	7,560	48	3,623	23
Alluna Group total	34,178		7,875		7,560		3,623	

Таблиця А. 2

Продажі та витрати компанії ТОВ «Амакса Україна»

Reg	Drug	Q1 Січ										
		Plan, UAH	Plan, pcs	Fact, UAH	Fact, pcs	Fact/Plan	OPEXp	OPEXp/Fact	OPEXbt	OPEXff	OPEXt	Total OPEX
Ukr		11,870,096		8,644,543		72,8 %	1,333,861	15 %	52,658	754,577	92,188	2,233,284
	Onco Group	5,560,439		2,486,128		44,7 %	106,380	4 %				
	Octa Group	3,646,217		4,025,931		110,4 %	22,636	1 %				
	Peyona #10	372,105	90	233,599	56.5	62,8 %						
	Total Peyona	372,105		233,599		62,8 %						
	Prefemine #30	311,100	1,500	219,637	1,059	70,6 %						
	Total Prefemine	311,100		219,637		70,6 %						
	Cimidona uno #30	109,600	800	35,894	262	32,8 %						
	Cimidona forte #30	249,120	1,200	104,008	501	41,8 %						
	Total Cimidona	358,720		139,902		39,0 %						
	Miofolic #30	81,510	300	123,433	454.3	151,4 %						
	Total Miofolic	81,510		123,433		151,4 %						
	PCM Group total	669,820		359,538		53,7 %	72,878	20 %				
	Brexin #10	109,969	808	62,878	462	57,2 %						
	Brexin Group total	109,969		62,878		57,2 %	31,382	50 %				
	T-sept tablets #20	331,580	5,900	259,897	4,624.5	78,4 %						
	T-sept spray 30ml	234,990	2,100	199,686	1,784.5	85,0 %						
	T-sept Group	566,570		459,582		81,1 %	134,482	29 %				
	Total RM								14,486	190,470	18,484	223,441
	Total KAM	9,045,961		6,290,458		69,5 %	1,053,296	17 %	18,877	254,345	61,056	1,387,573
	Total MR	2,824,135		2,354,085		83,4 %	280,566	12 %	19,295	309,762	12,648	622,271

Запропоновані варіанти візуального відображення звітів ТОВ «Амакса
Україна»

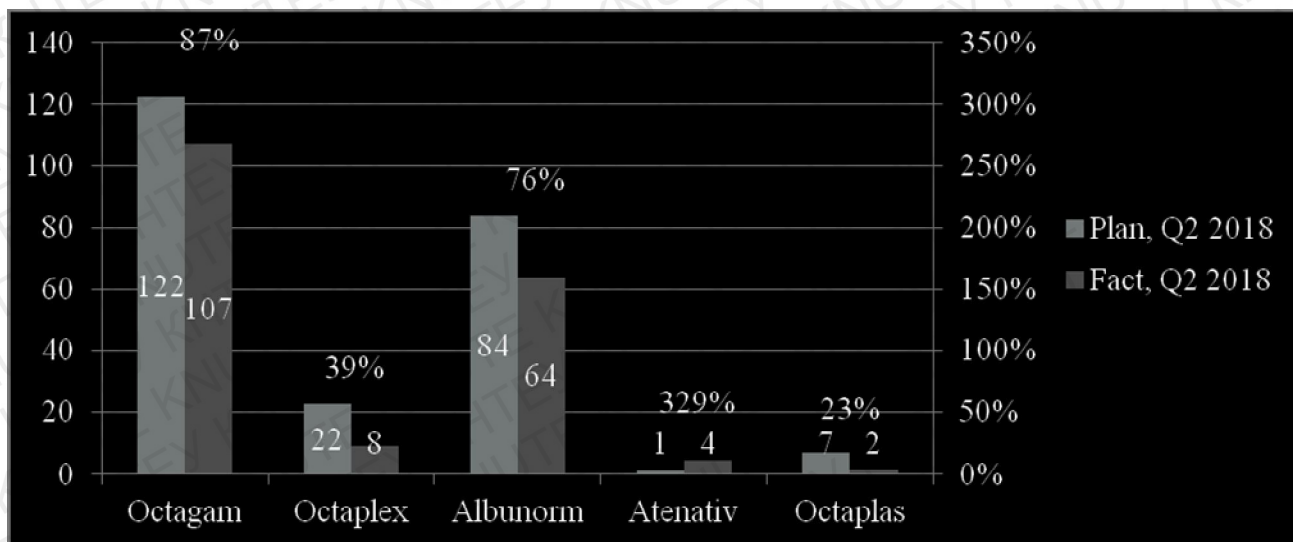


Рис. Б. 1 План/факт продажів та відсоток виконання плану

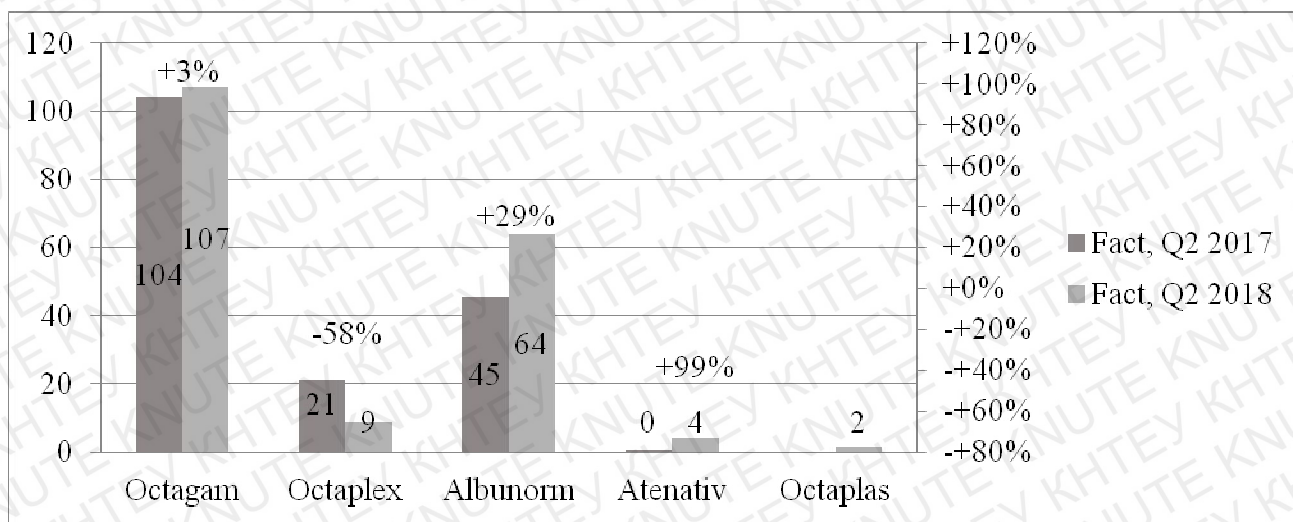


Рис. Б. 2 Факт продажів у порівнянні з цим самим періодом минулого року та дельта (%)

Продовження Додатку Б

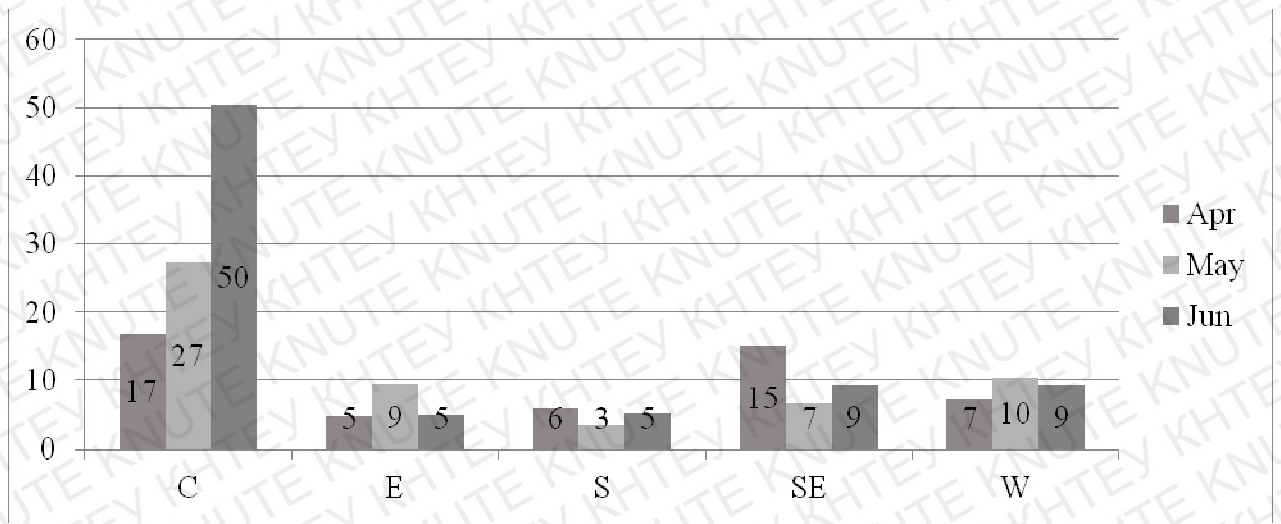


Рис. Б. 3 Продажі у розрізі регіонів у динаміці

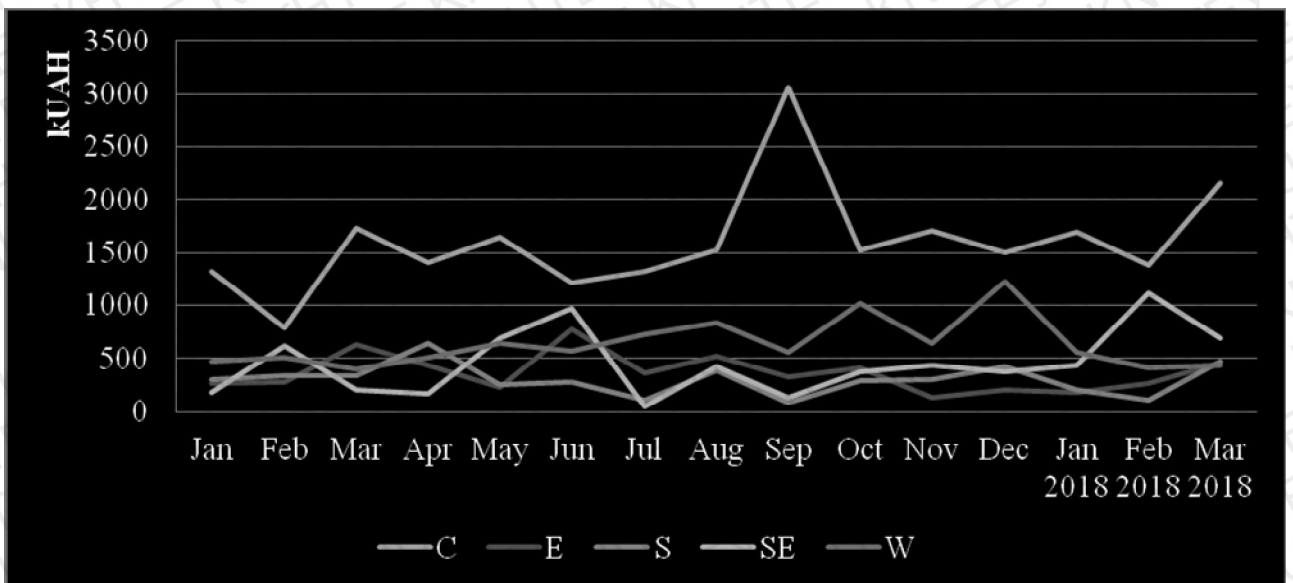


Рис. Б. 4 Продажі регіонів у динаміці

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О. Модель удосконалення збутової політики на підприємстві [Електронний ресурс] / А.О. Азарова, Л.В. Байдалюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – Т. 1. – Режим доступу:
http://www.nbuu.gov.ua/old_jm/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_4_1/038-042.pdf.
2. Андреева В. М. Опорний конспект лекцій з курсу «Маркетинг». [Електронний ресурс]. / В. М. Андреева, М. К. Гнатенко – Режим доступу :
http://eprints.kname.edu.ua/24189/1/2011%20%D0%BF%20168%D0%9B%20%D0%9A%D0%9B_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3.pdf
3. Балабанова Л. В. Маркетинговый аудит системы сбыта : монография / Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниц. – Донецк: ДонГУЭТ им. М.Туган-Барановского, 2003. – 189 с.
4. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства / [під ред. д.е.н., проф., акад. АЕНУ Л.В. Балабанової]. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. – 180 с.
5. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою: навч.посібник/ Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. – Київ: Центр учбової літератури,. 2011. – 240 с. – Режим доступу :
https://pidruchniki.com/1584072032394/marketing/upravlinnya_zbutovoyu_poli_tikoju
6. Баркан. Д. И. Управление продажами: ученик / Д. И. Баркан ; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – Санкт-Петербург: Изд. Дом С.-Петерб. Гос. Ун-та, 2007. – 908 с.
7. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу: навчальний посібник./ Біловодська О.А. – Київ: Знання, 2011. – 495 с.

8. Бондаренко В.М. Основні напрямки удосконалення збутової політики підприємств [Електронний ресурс] / В.М. Бондаренко, З.О. Тягунова. Режим доступу: <http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/4308/1/основні%20напрямки%20вдосконалення%20збут.pdf>.
9. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія / І. М. Боярко та ін.. – Суми : Університетська книга, 2014. – 175 с.
10. Бурков В. Н. Модели и методы управления организационными системами / В. Н. Бурков, В. Л. Ириков. – Москва : Наука, 1994. – 270 с.
- В. С. Пономаренко, А. М. Золотарьов, О. М. Ястремська, І. М. Волик, та ін.; за заг. ред. докт. екон. наук, професора В. С. Пономаренка, докт. екон. наук, доцента О. М. Ястремської. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. – 452 с.
11. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / А. В. Василенко. – Киев : Цент учеб. лит, 2005. – 366 с.
12. Василенко Д. Ю. Методика оценки конкурентоспособности отечественных предприятий / Д. Ю. Василенко // Управління розвитком.– Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. – № 3. – С. 69–71.
13. Винкельманн П. Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией/ П. Винкельманн. – Изд-во: Гребенников Бизнес Букс, 2006. – 668с. Г. В. Савицкая. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 534 с.
14. Гамалій В.Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств [Електронний ресурс] / В.Ф. Гамалій, С.А. Романчик, І.В. Фабрика – Режим доступу: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf).
15. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. – 5-те вид. доп. / С.С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2008. – 720 с.
16. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств / К.О. Глазкова – Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами – 2014. – № 3. – С. 102-107.

17. Громовик Б.П. Фармацевтичний маркетинг: навчальний посібник; Збірник вправ./ Громовик Б.П., Гасюк Г.Д., Мороз Л.А., Чухрай Н.І. — Львів: Наутілус, 2000. — 320 с.
18. Держстат України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
19. Завгородняя А.В. Маркетинговое планирование / А.В. Завгородняя, Д.О. Ямпольская. – СПб. : Питер, 2002. – 352 с.
20. Звіт Антимонопольного комітету України за результатами дослідження фармацевтичних ринків за 2016 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=12257>
21. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учеб. пособ. / П.С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 496 с.
22. Земляков І.С. Основи маркетингу : навч. посіб. / Земляков І.С., Рижий І.Б., Савич В.І. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 352 с.
23. Зозулєв А.В. Поведение потребителей : учеб. пособ. / А.В. Зозулєв. – К.: Знання, 2004. – 364 с.
24. Зозульов О.В. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів / О.В. Зозульов, Н.Л. Писаренко. – К. : Знання-Прес, 2004. – 199 с.
25. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учеб. пособ. [для вузов] / А.Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
26. Камілова С. Р. Управління збутовою діяльністю / С. Р. Камілова, Ю. Ю. Яцун // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Зб.наук. праць: Вип. 31. – Київ: НАУ, 2011. – С. 15-23., с. 15
27. Кирсанов Д. Аптечный рынок Украины по итогам 2017 г.: Helicopter View [Електронний ресурс] / Д. Кирсанов // Газета «Аптека». – 2017. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/442653>
28. Косенков С.І. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. / С.І. Косенко. – Київ: Скарби, 2012. – 464 с.

29. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс :пер. с англ издательства «Прогресс»/ Котлер Ф. — Москва: Издательский дом «Вильямс», 2007 — 656 с.
30. Крикавський Є.В. Маркетингова політика розподілу: навч. посібник / Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, А. Чубала. — Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. — 232 с.
31. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж. Ламбен. — Санкт-Петербург: Изд-во «Питер», 2005. — 797 с.
32. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. / Т.І. Лук'янець. — Київ: Вид-во КНЕУ, 2002. — 272 с.
33. Ляпунов А.Д. Формирование и оптимизация системы сбыта на основе системного анализа. [Электронный ресурс]. / Ляпунов А.Д. — Режим доступа : <http://economics.open-mechanics.com/articles/195.pdf>
34. Митрохіна Ю. П. Комплексна система стратегічного маркетингового управління збутом Університетські наукові записки, 2008, № 2 (26), с. 347-351
35. Мілюковська О.А. Фармацевтичний ринок України: аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку / О.А. Мілюковська // Перший Незалежний Науковий Вісник. — 2015. — № 2–1. — [Електронний ресурс]. — Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/farmatsevtichnij-rinok-ukrayini-analiz-suchasnogo- stanu-ta-tendentsiy-rozvitku>
36. Мнушко З.М. Фармацевтичний ринок [Електронний ресурс] / З.М. Мнушко, Н.М. Крилова. — Режим доступа: <http://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/328/farmacevtichnij-rinok>
37. Національний інститут стратегічних досліджень, 2013. — 82 с. — Режим нової регіональної політики : аналітична доповідь [Електронний ресурс] / [С.О. Біла, О. В. Шевченко, М. О. Кушнір, В. І. Жук та ін.]. — Київ : О. В. Скачкова. — Запоріжжя : ЗІДМУ, 2007. — 56 с.

38. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.
39. Попов Д. Измерение достижений предприятия [Електронній
40. Пріоритети державної політики щодо інвестиційного забезпечення структурних зрушень у промисловості : аналітична доповідь [Електронний ресурс] / А. І. Сухоруков, Т. П. Купельницька, М. О. Кушнір, В. І. Федорченко та ін. – Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2014. – 17 с. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua>
41. Прес-служба «Щотижневика АПТЕКА» Крутий віраж українського фармринку–2017/ Пресс служба// Газета «Аптека». – 2017. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/402510>
42. Радионова Н. В. Антикризисный менеджмент / Н. В. Радионова. – Москва : Юнити-Дана, 2010. – 223 с.
43. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізм, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
44. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь /Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА–М, 2010. – 480 с.
45. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності : методологія та організація : монографія / Д. В. Райко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 632 с.
46. Регіональний вимір соціально-економічного розвитку і засади ресурс] / Д. Попов. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>
47. Ріжов А. П. Элементы теории нечетких множеств и измерения нечеткости / А. П. Ріжов. – Москва : Диалог, 2008. – 368с.
48. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник./ Саєнко М.Г. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

49. Синяева И. М. Маркетинг в коммерции: учебник / И.М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев – Москва: Дашков И. К., 2011. – 548 с.
50. Синяева И.М. Управление маркетингом: учеб. пособие /И.М. Синяева. – Москва: Вузовский учебник, 2003. – С. 224.
51. Смирнов Э. А. Основы теории организации / Э. А. Смирнов. – Москва : Аудит-ЮНИТИ, 1998. – 375 с.
52. Сталінська О. В. Реалізація принципів сталого розвитку в стратегічному управлінні підприємством : монографія / О. В. Сталінська; НАН України, Ін-т економіки промисловості. – Донецьк : СПД Купріянов, 2012. – 320 с.
53. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підруч. для студ. вищ. навч. Філософские науки. – Москва : Гуманитарий, 2010. – № 1. – С. 6–11.
54. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис.. канд.. екон. наук : 08.06.01 / С.Є. Хрупович. – Львів, 2005. – 202 с.
55. Ціноутворення на лікарські засоби: обмеження та перспективи вдосконалення [Електронний ресурс] // Сайт онлайн-видання «Щотижневик Аптека». – 2018. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/52907>
56. Чем живет аптечный рынок Украины [Електронний ресурс] / "Дело" , Интерфакс-Украина. – 2016. – Режим доступу: <https://delo.ua/business/chem-zhivet-aptechnyj-rynok-ukrainy-318892/>
57. Як і де можна придбати лікарські засоби за програмою «Доступні ліки»? – 2018/ Пресс служба// Щотижневик «Аптека». – 2018. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/406698>
58. Bateman Thomas S. Management: Building competitive advantage / S. Bateman Thomas, A. Snell Scott. – Chicago, 1996. – 642 p.
59. Bourgeois L. J. Strategic Management. Concepts for managers /L. J. Bourgeois, Irene M. Duhaim, J. L. Strimpert. – Fort Worth : The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 2009. – 346 p.

60. Chabowski L. Knowledge Management and Balanced Scorecard Outcomes : Exploring the Importance of Interpretation, Learning and Internationality / L. Chabowski, R. Hult, M. Ketchen // British Journal of Management. – Oxford : Wiley, 2010. – Vol. 21. – Issue 4. – P. 967–982.
61. Cheng M. The Differential Improvement Effects of the Strategy Map and Scorecard Perspectives on Managers' Strategic Judgments / M. Cheng, M. Humphreys, A. Kerry // European Accounting Review. – Brussels : EAA, 2012. – Vol. 87. – Issue 3. – P. 899–924.
62. Churchill Gilbert A., jr. Marketing: creating value for customers / A. Churchill Gilbert, jr., J. Peter Paul. – Burr Ridge, Illinois, 1995. – 703 p.
63. Fernandes M. The Moderating Effects of the Incentive System and Performance Measure on Managers' and Their Superiors' Expectations about the final.pdf
64. Garengo. P From ISO quality standards to an integrated management system: an implementation process in SME / P. Garengo, S. Biazzo // Total Quality
65. Grundy T. Breakthrough strategies for growth / Tony Grundy. – London, 1995. – 362 p.
66. Hunt, D., Manyika, J, & Remes, J. Why U.S. Productivity can Grow Without Killing Jobs. McKinsey Global Institute, – 2011.
67. Management & Business Excellence. – Abingdon : Taylor & Francis, 2013. – Vol. 24. – Issue 4. – P. 310–335.
68. Manager's Effort / M. Fernandes // Work. – Boston : IOS Press, 2012. – Vol. 41.– P. 5769–5771.
69. Peter Paul J. A preface to marketing management / J. Peter Paul, H. Donnelly James, jr. – Boston, Massachusetts, 1997. – 368 p.
70. Sikich Geary W. Emergency management planning handbook / W. Sikich Geary. – New York, 1996. – 484 p.
71. Strategic Finance. – Montvale : IMA, 2012. – Vol. 94. – Issue 4. – P. 49–53.

72. Strategic Finance. – Montvale : IMA, 2013. – Vol. 95. – Issue 11. – P. 27–34. strategy/str070.html?print
73. Van Arnum P. IMS Projects Stronger Growth in the Global Pharmaceutical Market [Electronic resource] / P. Van Arnum. – Mode of access: <http://connect.dcat.org/blogs/patricia-van-arnum/2014/11/24/ims-projects-stronger-growth-in-global-pharmaceutical-market#.VTv1FtLtmko>
74. Walker Orville C., jr. Marketing strategy: planning and implementation / C. Walker Orville, jr., W. Boyd Harper, jr. – Boston, Massachusetts, 1997. – 392