

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
(інститут)

Фінансово-економічний факультет
(факультет)

Кафедра Маркетингу
(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра
(бакалавра, магістра)

студентки Лавренко Дарини Костянтинівни
(ПІБ)

академічної групи 075-20-2
(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему «Маркетингова стратегія дистриб'ютора на ринку фармацевтичних товарів»
(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	Інституційною	
кваліфікаційної роботи	Шинкаренко Н.В.			
розділів:				
1. Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Шинкаренко Н.В.			
2. Дослідження маркетингового середовища підприємства	Шинкаренко Н.В.			
3. Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Шинкаренко Н.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Шинкаренко Н.В.			

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«_____» _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра
(бакалавра, магістра)

студентці Лавренко Д.К. академічної групи 075-20-2

(прізвище та ініціали)

(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»

(офіційна назва)

на тему **«Маркетингова стратегія дистриб'ютора на ринку фармацевтичних товарів»**

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від **31.05.2024 р.** № 515-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Теоретичні засади розробки маркетингової стратегії дистриб'ютора на ринку фармацевтичних товарів	20.05.2024 р. – 30.05.2024 р.
Дослідження маркетингового середовища підприємства	Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «БадМ», а також факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, що впливають на діяльність компанії	31.05.2024 р. – 14.06.2024 р.
Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Розробка маркетингової стратегії для ТОВ «БадМ»	15.06.2024 р. – 23.06.2024 р.
Оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК	-----	24.06.2024 р. - 30.06.2024 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Шинкаренко Н.В.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 20.05.2024 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 28.06.2024 р.

Прийнято до виконання

(підпис студента)

Лавренко Д.К.

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 81 с., 21 рис., 19 табл., 1 додаток, 47 джерел.

У кваліфікаційній роботі вивчено сутність поняття «маркетингова стратегія», проаналізовано процес формування маркетингової стратегії підприємства, наведено особливості формування маркетингової стратегії дистриб'ютора на ринку фармацевтичних товарів, проведено загальну характеристику ТОВ «БаДМ», проведено маркетингової стратегії ТОВ «БаДМ», проведено аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, що впливають на ТОВ «БаДМ», проведено маркетингове дослідження доцільності розвитку ринку ТОВ «БаДМ», проаналізовано результати маркетингового дослідження, обґрунтовано заходи розроблення маркетингової стратегії для ТОВ «БаДМ».

Об'єкт розроблення: маркетингова стратегія дистриб'ютора на ринку фармацевтичних товарів.

Мета кваліфікаційної роботи: теоретичне обґрунтування та розробка маркетингової стратегії дистриб'ютора на ринку фармацевтичних товарів.

Положення, що захищаються: у українців за кордоном, зокрема в Польщі, виникають труднощі з пошуком необхідних ліків у аптеках; якщо в аптеках Польщі з'являться українські аналоги закордонних медикаментів, то українці, що там перебувають, стануть надавати перевагу саме аналогам.

Кваліфікаційні робота має тісний зв'язок із виконаними практичними роботами з маркетингового стратегічного планування, з курсовою роботою з маркетингового стратегічного планування. Результати роботи можуть бути використані у діяльності фармацевтичного дистриб'ютора ТОВ «БаДМ». Соціально-економічна ефективність роботи полягає у розробці маркетингової стратегії, що сприяє ефективній маркетинговій діяльності ТОВ «БаДМ».

Висновки, пропозиції щодо розвитку об'єкта розроблення: удосконалення методів, процедур і механізмів розроблення маркетингової стратегії дистриб'ютора на ринку фармацевтичних товарів.

У роботі використано такі методи досліджень: статистичний метод, узагальнення, аналіз, якісний метод, метод експертних оцінок, дедукція, IFAS-аналіз, EFAS-аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, ABC-аналіз.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ДИСТРИБ'ЮТОР, ФАРМАЦЕВТИКА, РИНОК ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ТОВАРІВ.

ANNOTATION

Explanatory note: 81 p., 21 fig., 19 table, 1 appendix, 47 sources.

In the qualification work the essence of the concept of "marketing strategy" is studied, the process of forming the marketing strategy of the enterprise is analysed, the peculiarities of forming the marketing strategy of the distributor in the pharmaceutical market are given, the general characteristics of BaDM LLC are carried out, the marketing strategy of BaDM LLC is carried out, the analysis of factors of internal and external environments influencing BaDM LLC is carried out, the marketing research of the feasibility of developing the market of BaDM LLC is carried out, the results of marketing are analysed.

Object of development: marketing strategy of a distributor in the pharmaceutical market.

Purpose of the qualification work: theoretical substantiation and development of a marketing strategy for a distributor in the pharmaceutical market.

Protected provisions: Ukrainians abroad, in particular in Poland, have difficulty finding the medicines they need in pharmacies; if Ukrainian analogues of foreign medicines appear in Polish pharmacies, Ukrainians living there will prefer the analogues.

The qualification work has a close connection with the practical work performed on marketing strategic planning, with course work on marketing strategic planning. The results of the work can be used in the activities of pharmaceutical distributors BaDM LLC. The socio-economic effectiveness of the work is to develop a marketing strategy that promotes effective marketing activities of BaDM LLC.

Conclusions, proposals for the development of the object of development: improvement of methods, procedures and mechanisms for developing a marketing strategy for a distributor in the pharmaceutical market.

The following research methods were used in the study: statistical method, generalisation, analysis, qualitative method, method of expert assessments, deduction, IFAS-analysis, EFAS-analysis, PEST-analysis, SWOT-analysis, ABC-analysis.

KEYWORDS: MARKETING STRATEGY, DISTRIBUTOR, PHARMACEUTICALS, PHARMACEUTICALS MARKET.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	8
1.1 Дефініції маркетингової стратегії як поняття	8
1.2 Формування маркетингової стратегії підприємства.....	10
1.3 Особливості формування маркетингової стратегії дистриб'ютора на ринку фармацевтичних товарів.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БаДМ»	20
2.1 Загальна характеристика ТОВ «БаДМ».....	20
2.2 Дослідження внутрішнього середовища та маркетингової стратегії ТОВ «БаДМ».....	27
2.3 Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «БаДМ».....	41
РОЗДІЛ 3 МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТОВ «БаДМ»	55
3.1 Маркетингове дослідження споживчих потреб українців на польському ринку фармацевтичних товарів	55
3.2 Аналіз результатів маркетингового дослідження.....	62
3.3 Інструменти реалізації маркетингової стратегії для ТОВ «БаДМ»	66
ВИСНОВКИ	72
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	76
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність даної кваліфікаційної роботи полягає у декількох важливих аспектах. Фармацевтичні дистриб'ютори відіграють ключову роль у забезпеченні безперебійного постачання медичних препаратів від виробників до кінцевих споживачів. Вони є важливим посередником, відповідальним за збереження якості, властивостей та товарного вигляду медичних засобів під час їх транспортування та зберігання. Особливо під час військових конфліктів, обстрілів та окупації забезпечення безперебійного постачання медичних засобів набуває критичної значущості. Фармацевтичні дистриб'ютори повинні швидко адаптуватися до змін у логістиці, попиті та регуляторних умовах, що виникають у кризових ситуаціях. Застосування маркетингової стратегії в таких умовах дозволяє дистриб'юторам краще розуміти потреби своєї цільової аудиторії, адаптуватися до змін у попиті, знайти нових клієнтів, налагодити взаємини зі стейкхолдерами та забезпечити зростання конкурентоспроможності.

Окрім цього, маркетингова стратегія допомагає стимулювати зростання прибутку та ефективно функціонувати навіть в умовах жорсткого регулювання з боку держави. Фармацевтичні дистриб'ютори стикаються з численними викликами, такими як забезпечення відповідності стандартам якості та безпеки, дотримання вимог ліцензування та контролю за обігом лікарських засобів. У таких умовах, добре розроблена маркетингова стратегія є необхідною для успішної діяльності дистриб'юторів. Вона дозволяє визначити найефективніші канали збуту, розробити оптимальні цінові стратегії, формувати позитивний імідж компанії та забезпечити високу лояльність клієнтів.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка маркетингової стратегії дистриб'ютора на ринку фармацевтичних товарів.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- проаналізувати процес формування маркетингової стратегії

підприємства та виявити особливості формування маркетингової стратегії дистриб'ютора на ринку фармацевтичних товарів;

- провести аналіз маркетингової стратегії ТОВ «БаДМ»;

- виконати аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, що впливають на ТОВ «БаДМ»;

- проведено маркетингове дослідження доцільності розвитку ринку ТОВ «БаДМ»;

- обґрунтувати заходи розроблення маркетингової стратегії для ТОВ «БаДМ».

Об'єкт дослідження – маркетингова стратегічна діяльність дистриб'ютора на ринку фармацевтичних товарів.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до розробки маркетингової стратегії ТОВ «БаДМ» на ринку фармацевтичних товарів.

Серед методів дослідження є статистичний метод, узагальнення, аналіз, якісний метод, метод експертних оцінок, дедукція, IFAS-аналіз, EFAS-аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, ABC-аналіз.

Положення, що захищаються: у українців за кордоном, зокрема в Польщі, виникають труднощі з пошуком необхідних ліків у аптеках; якщо в аптеках Польщі з'являться українські аналоги закордонних медикаментів, то українці, що там перебувають, стануть надавати перевагу саме аналогам.

Сфера використання результатів роботи: розроблена маркетингова стратегія може бути використана у діяльності фармацевтичного дистриб'ютора ТОВ «БаДМ». Крім того, результати проведеного маркетингового дослідження можуть бути використані у діяльності фармацевтичних виробників.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 47 найменувань, 21 рисунку, 19 таблиць та 1 додатку. Загальний обсяг роботи складає 81 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1 Дефініції маркетингової стратегії як поняття

Формування маркетингової стратегії на кожному підприємстві є унікальним процесом, який залежить від низки факторів, серед яких місія компанії, її цілі, галузь та ринок діяльності, цільова аудиторія, конкурентне середовище та інше. Через це єдиного трактування маркетингової стратегії не існує. У таблиці 1.1 нижче наведено різні приклади визначення досліджуваного поняття, сформульовані рядом науковців з різних галузей.

Таблиця 1.1 – Дефініції маркетингової стратегії як поняття

Автор	Визначення
1	2
Гаркавенко С. С. [1]	Маркетингова стратегія – це детальний всебічний план досягнення маркетингових цілей
Котлер Ф., Армстронг Г. [2]	Маркетингова стратегія – це логічна схема побудови маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання
Струк Н. Р., Капраль О. Р. [3]	Маркетингова стратегія – це стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який забезпечує приведення можливостей підприємства за допомогою маркетингових інструментів у відповідність до мінливої ситуації на ринку для досягнення довгострокових конкурентних переваг
Буняк Н.М. [4]	Маркетингова стратегія підприємства – це стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який передбачає обґрунтування на основі результатів маркетингових досліджень системи маркетингових заходів та засобів впливу на цільові сегменти ринку
Сенишин О.С., Кривешко О.В. [5]	Маркетингова стратегія – це вектор (напрямок) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій
Соковніна Д.М. [6]	Маркетингова стратегія є сукупністю конкретних планових рішень щодо способів, форм та методів діяльності, використовуваних в системі менеджменту підприємства, за рахунок використання його внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей
Прокопенко І.Ф., Радченко Л.П., Соляр В.В., Цянь Чжу [7]	Маркетингова стратегія – це сукупність заходів, які здійснюють підприємства відповідно до загальної стратегії свого розвитку та маркетингових планів, покликаних позиціонувати власні продукти на цільових ринках, просувати їх та обслуговувати попит на певний продукт

Кінець таблиці 1.1

1	2
Ніколайчук О. [8]	Маркетингова стратегія – це довготермінова орієнтована модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг
Зозуля І. В., Карачина Н. П. [9]	Маркетингова стратегія – це певна сукупність маркетингових інструментів, на основі яких розробляється ефективна політика просування товарів, послуг до споживачів, яка є основним довгостроковим планом маркетингу компанії, спрямованим на вибір цільових сегментів споживачів

Грунтуючись на результатах, наведених в таблиці 1.1, сформуємо авторське визначення маркетингової стратегії як актуального комплексу заходів та інструментів, необхідного для досягнення маркетингових задач з метою ефективної та оптимізованої реалізації стратегічних цілей підприємства. Під актуальністю маркетингової стратегії розуміємо наявність можливості негайного внесення змін під впливом зовнішніх та внутрішніх сил компанії, а під ефективною та оптимізованою реалізацією – досягнення попередньо встановлених цілей з максимальним результатом та мінімальним використанням ресурсів.

Іншими словами, маркетингову стратегію можна назвати формалізованим планом, який містить у собі затверджені покрокові дії та інструментарій, що необхідні для досягнення цілей підприємства. Проте не всі компанії мають такий план. Це може залежати від величини організації, галузі діяльності, особливостей ринку функціонування, цільової аудиторії тощо. Проте незалежно від ступеня формалізації, усі підприємства без виключень мають певний рівень стратегічного маркетингового мислення та планування. Але використання маркетингової стратегії дозволить структурувати усю необхідну інформацію для успішної маркетингової діяльності. Крім того, чітка та адаптивна маркетингова стратегія допоможе компаніям швидше реагувати на зміни ринку та ефективніше використовувати свої ресурси.

1.2 Формування маркетингової стратегії підприємства

У зв'язку з тим, що сутність поняття «маркетингова стратегія» варіюється в залежності від різних особливостей функціонування підприємства, єдиного чітко визначеного підходу щодо змісту та послідовності етапів процесу створення та реалізації стратегії немає. Проте у рамках даної роботи на рисунку 1.1 наведемо універсальний демонстраційний приклад етапів стратегічного маркетингу.



Рисунок 1.1 – Етапи стратегічного маркетингу [10-13]

На першому етапі стратегічного маркетингу визначається сутність підприємства, його цінності, цілі та місія на ринку. Місія має відображати те, чим займається компанія, для кого вона це робить і яку цінність надає своїм клієнтам. На другому етапі встановлюються стратегічні цілі підприємства, які воно прагне досягти за допомогою своєю маркетингової діяльності.

Зазначимо, що цілі встановлюються відповідно до методики SMART, а тобто ціль має бути специфічною, вимірною, актуальною, значущою (реальною) та фіксованою в часі. На третьому етапі проводиться маркетинговий стратегічний аналіз – аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. У таблиці 1.2 наведено перелік методів, які можуть бути застосовані при аналізі на цьому етапі. На четвертому етапі обирається цільова аудиторія, на яку будуть спрямовані маркетингові зусилля. Це може бути певний сегмент ринку або група клієнтів з певними характеристиками, які мають високий потенціал для підприємства. На п'ятому етапі обирається актуальна маркетингова стратегія – загальний напрямок дій, спрямованих на досягнення маркетингових цілей. У відповідності до обраних заходів на шостому етапі розробляється необхідний бюджет. На сьомому етапі проводиться прогноз очікуваних результатів, які досягне підприємство після реалізації розробленої стратегії. І на заключних етапах впроваджується розроблена маркетингова стратегія, а після цього проводиться контроль за її реалізацією, а також внесення необхідних коригувань.

Таблиця 1.2 – Методи стратегічного аналізу [14]

Назва методу	Сутність та зміст
1	2
Концепція життєвого циклу виробу (ЖЦВ)	Концепція, що описує різні стадії, через які проходить товар від запуску до ліквідації залежно від обсягів продажу та отриманих доходів
Метод кривих досвіду	Метод прогнозування, що базується на аналізі досвіду минулих періодів або схожих проєктів для прогнозування витрат і результатів у майбутньому
CVP-метод	Метод аналізу, що визначає взаємозв'язок між обсягами продажів, витратами та прибутком, дозволяючи визначити точку беззбитковості та прибутковість проєкту
SWOT-аналіз	Аналітичний метод, що оцінює внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на підприємство
ABC-аналіз	Метод класифікації, наприклад товарів або підприємств галузі, за трьома групами: А (10%) – найважливіше, найвпливовіше, В (20%) – менше важливе, впливове, С (70%) – найменш важливе, впливове
PEST-аналіз	Аналітичний інструмент, який допомагає ідентифікувати та оцінювати вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на бізнес або проєкт

Кінець таблиці 1.2

1	2
Матриця БКГ	4-квартна матриця в координатах «Доля ринку – Темпи росту ринку» для класифікації фірм за їхньої поведінкою в залежності від комбінації цих двох факторів
Матриця Мак-Кінсі	9-квартна матриця, що визначається в координатах «Привабливість галузі – Конкурентна позиція товару» і надає 9 варіантів поведінки менеджера в залежності від комбінації цих двох факторів
Матриця можливостей	Зв'язує вірогідність використання можливості з впливом фактору на результати діяльності компанії
Матриця загроз	Зв'язує вірогідність реалізації загрози з можливими наслідками, враховуючи 3 позиції загроз і 4 позиції наслідків
Матриця «конкурентоспроможність – стадія ЖЦВ»	Зв'язує конкурентоспроможність фірми зі стадією ЖЦВ, розглядаючи 3 позиції конкурентоспроможності і 4 стадії життєвого циклу продукту
Матриця та модель Ансоффа	Модель Ансоффа визначає можливі стратегії розвитку компанії на основі комбінації ринків і продуктів, тоді як матриця допомагає класифікувати стратегії за рівнем ризику та потенційним доходом (глибоке проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару та диверсифікація)
Модель та крива Портера	Модель аналізує конкурентне середовище підприємства та допомагає розробляти стратегії конкурентної переваги. Крива Портера визначає залежність прибутковості від ринкової частки
PIMS-модель	Модель, що використовується для аналізу стратегічного управління, розвитку продукту та прибутковості компанії. Базується на дослідження Profit Impact of Marketing Strategy та допомагає ідентифікувати фактори, що впливають на успіх підприємства
Комплекс STP	Стратегія маркетингу, яка включає в себе процеси сегментації ринку, визначення цільової аудиторії та позиціонування продукту. Цей підхід допомагає підприємства зосередитися на найбільш перспективних ринкових сегментах
Ілюстративні методи	Використання графіків, діаграм, порівняльних таблиць тощо для візуалізації стратегічної інформації та аналізу даних

При розробці маркетингової стратегії мають враховуватися деякі принципи, перелік яких наведено на рисунку 1.2. Отже, серед принципів стратегічного маркетингу є [10]:

– зовнішня, ринкова орієнтація діяльності підприємства – орієнтація підприємства на потреби ринку та своїх споживачів зокрема. Спрямованість на споживача є концептуальною основою сучасного маркетингу. Такий підхід пов'язаний з безпосереднім впливом покупців на пропозицію підприємств. Зосередження на споживачах допомагає краще зрозуміти пріоритети та

переваги цільової аудиторії, виявити нові ринкові можливості та визначити як саме задовольнити потреби споживачів так, щоб це було найбільш ефективним та прибутковим для підприємства;

– активний, наступальний характер стратегічної діяльності підприємства
 – активний вплив на ринкові умови замість пасивного їх вивчення та адаптування до них. Такий підхід пов'язаний із тим, що найефективнішим реагуванням на ринкові умови є участь у їх формуванні, а також зміни на ринку можуть бути критичними, а тому на них необхідно активно впливати. Наступальний маркетинг полягає у випередженні конкурентів у залученні клієнтів;



Рисунок 1.2 – Базові принципи стратегічного маркетингу [10]

– довгострокова спрямованість діяльності підприємства – комбінація зусиль, спрямованих на вирішення поточних та довгострокових проблем. Такий підхід є запорукою збереження та зміцнення конкурентоспроможності підприємства;

– інтегрований підхід до розробки та реалізації маркетингових стратегій підприємства – об'єднання різних аспектів маркетингу та бізнесу задля створення цілісної та збалансованої стратегії;

– гнучкість – можливість швидко реагувати та активно адаптувати маркетингову стратегію відповідно до змін маркетингового середовища;

– багатоваріантність – розгляд різних можливих сценаріїв змін у маркетинговому середовищі під час формування стратегічного плану маркетингу. Цей принцип проявляється в тому, що стратегічний план маркетингу розробляється у трьох варіантах: мінімальному, оптимальному і максимальному. Мінімальний варіант враховує можливість найбільш небажаних для підприємства ринкових умов. Оптимальний варіант застосовується, коли ринкові умови відповідають прогнозам підприємства. Максимальний варіант активується у випадку найбільш сприятливих ринкових умов;

– ефективне розміщення ресурсів підприємства – раціональне, оптимізоване використання різного типу ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства;

– забезпечення синергічного стратегічного розвитку підприємства – пошук та використання взаємовигідних можливостей для співпраці між різними відділами чи підрозділами компанії. Синергія виникає, коли спільна робота і координація між ними призводять до підвищення загального результату, що перевищує суму результатів окремих частин;

– гармонійне поєднання аналітичної складової з креативністю – основа стратегічного маркетингу, яке включає глибокий аналіз маркетингових стратегій і застосування творчих, інноваційних підходів. Без аналітичного підґрунтя творчі ідеї можуть бути неефективними, а без креативного підходу аналіз може призвести до копіювання конкурентів, не використовуючи власних унікальних можливостей для створення конкурентних переваг

Класифікувати види маркетингових стратегій можна за допомогою ряду різних ознак, як це зроблено у таблиці 1.3. Також, у таблиці не вказано, але маркетингові стратегії ще можна поділити за терміном реалізації: довгострокова стратегія – це стратегія на наступні 30-50 рр., середньострокова – 10-30 рр., а короткострокова – 1-10 рр.

Таблиця 1.3 – Класифікація видів маркетингових стратегій [15, 16]

Ознака	Вид стратегії	Опис
1	2	3
Стратегія життєвого циклу товару компанії	Стратегії на стадії виходу на ринок	Створення обізнаності серед потенційних споживачів шляхом агресивної реклами та промоцій
	Стратегії на стадії росту	Розширення ринку та збільшення частки ринку, використовуючи стратегії диференціації продукту та підвищення його якості
	Стратегії на стадії насичення ринку	Утримання наявних клієнтів та максимізація прибутку через впровадження лояльності програм та проведення акцій для постійних клієнтів
	Стратегії на стадії спаду	Застосування стратегії зниження витрат, диверсифікації продуктового портфеля або виведення продукту з ринку для мінімізації витрат
Стан ринкового попиту	Стратегія конверсійного маркетингу	Створення негативного попиту на продукцію на позитивний
	Стратегія креативного маркетингу	Використання креативних підходів до створення враження у аудиторії и привертаючи увагу до товару
	Стратегія стимулюючого маркетингу	Стимуляція попиту, коли він абсолютно відсутній
	Стратегія синхромаркетингу	Узгодження попиту та пропозиції, зокрема через регулювання сезонних коливань
	Стратегія підтримуючого маркетингу	Підтримання того рівня попиту, що існує, застосовуючи політику гнучких цін, нагадувальну рекламу тощо
	Стратегія ремаркетингу	Відновлення попиту після його як передбачуваного, так і непередбачуваного зменшення
	Стратегія демаркетингу	Зменшення надмірного рівня попиту
Фінансово-економічний стан компанії	Стратегія виживання	Збереження життєздатності підприємства у складних умовах шляхом зниження витрат, оптимізації операційних процесів та фокусування на основних продуктах та послугах
	Стратегія стабілізації	Підтримання поточного рівня діяльності компанії, стабілізація фінансових показників та зміцнення ринкових позицій через ефективне управління ресурсами та покращення внутрішніх процесів
	Стратегія росту	Розширення бізнесу через збільшення частки ринку, розвиток нових продуктів або вихід на нові ринки, використовуючи інвестиції в інновації, маркетингові кампанії та стратегічні партнерства
Вид диференціації	Стратегія товарної диференціації	Створення унікальних характеристик продукту, які виділяють його серед конкурентів, такі як інноваційні функції, вища якість, ексклюзивний дизайн тощо
	Стратегія сервісної диференціації	Надання виняткового обслуговування та підтримки клієнтів, що включає швидке реагування на запити, персоналізовані послуги та гарантії якості
	Стратегія іміджевої диференціації	Створення та підтримання сильного, позитивного бренду, що асоціюється з цінностями, емоціями та унікальним стилем життя, приваблюючи лояльних споживачів
	Стратегія кадрової диференціації	Формування висококваліфікованої та мотивованої команди, яка забезпечує винятковий рівень обслуговування та інноваційні підходи до вирішення завдань, що створює конкурентну перевагу
Рівень сегментації ринків збуту	Стратегія недиференційованого маркетингу	Пропонування одного універсального продукту або послуги для всього ринку, без врахування специфічних потреб окремих сегментів, з метою досягнення економії на масштабі
	Стратегія диференційованого маркетингу	Розробка окремих пропозицій для різних ринкових сегментів, враховуючи їхні унікальні потреби та переваги, що дозволяє збільшити загальну частку ринку
	Стратегія концентрованого маркетингу	Фокус на одному або кількох вузьких ринкових сегментах, з метою надання спеціалізованих продуктів або послуг, які найкраще задовольняють потреби цих сегментів, дозволяючи компанії стати лідером у вибраних нішах

Кінець таблиці 1.3

1	2	3
Ознака конкурентних переваг	Стратегія цінового лідерства	Досягнення цінової конкурентної переваги завдяки зниженню витрат і підвищенню операційної ефективності
	Стратегія диференціації	Створення унікальних характеристик та переваг продукту або послуги, які відрізняють їх від конкурентів і надають додану цінність споживачам, що дозволяє встановлювати вищі ціни
	Стратегія концентрації	Зосередження зусиль компанії на вузькому сегменті ринку або конкретній групі споживачів, щоб задовольнити їхні специфічні потреби краще, ніж це роблять конкуренти
Елементи комплексу маркетингу	Товарна стратегія	Зосередження на розробці, вдосконаленні та управлінні асортиментом продукції компанії з метою задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності на ринку
	Цінова стратегія	Встановлення оптимальних цін на продукцію або послуги, які максимізують прибуток компанії, залучають споживачів та забезпечують конкурентну перевагу
	Стратегія товарного руху	Ефективне управління логістикою та дистрибуцією продукції від виробника до кінцевого споживача, забезпечуючи своєчасне постачання та доступність товарів
	Стратегія просування	Використання різноманітних маркетингових комунікацій, таких як реклама, PR, акції та прямий маркетинг, для підвищення впізнаваності бренду та стимулювання попиту на продукцію
Метод обрання ЦА	Стратегія товарної спеціалізації	Зосередження на розробці та просуванні одного продукту або лінійки продуктів, які задовольняють специфічні потреби різних сегментів ринку
	Стратегія сегментної спеціалізації	Фокус на декількох ринкових сегментах з різними потребами за допомогою спеціалізованих продуктів та послуг
	Стратегія односегментної спеціалізації	Фокус на одному вузькому ринковому сегменті, забезпечуючи глибоке розуміння його потреб та надання унікальних рішень, які задовольняють ці потреби
	Стратегія вибіркової спеціалізації	Фокус на кількох перспективних ринкових сегментах
	Стратегія повного охоплення	Задоволення потреб усіх ринкових сегментів через широкий асортимент продуктів або послуг
Конкурентний стан компанії	Стратегія ринкового лідера	Утримання та зміцнення домінуючої позиції на ринку шляхом постійного інноваційного розвитку, розширення асортименту, агресивної маркетингової діяльності тощо
	Стратегія челенджерів	Активне суперництво з ринковим лідером через агресивні цінові політики, нові продукти, маркетингові кампанії та покращення сервісу з метою захоплення частки ринку
	Стратегія послідовників	Копіювання чи адаптація успішних ідей ринкового лідера, щоб зменшити ризики та витрати на розробку нових продуктів, зберігаючи при цьому конкурентоспроможність
	Стратегія ринкової ніші	Обслуговування специфічного сегменту ринку з унікальними потребами, пропонуючи продукти або послуги, які найкраще задовольняють ці потреби, що дозволяє уникати прямої конкуренції з більшими гравцями
Відношення ринкової частки компанії до ринку збуту	Стратегія розвитку	Активне розширення бізнесу через інвестування в нові продукти, ринки або технології, що забезпечує довгострокове зростання та зміцнення ринкових позицій
	Стратегія підтримання	Підтримання поточного рівня діяльності компанії, забезпечення стабільного доходу та задоволення існуючих клієнтів за допомогою підтримки якості продуктів і сервісів
	Стратегія збирання урожаю	Максимізація короткострокових прибутків шляхом скорочення інвестицій в продукти або ринки, які перебувають на стадії спаду, з одночасним підвищенням цін або зменшенням витрат
	Стратегія елімінації	Поступове виведення з ринку збиткових або неефективних продуктів чи бізнес-напрямків, щоб зосередитися на більш перспективних та прибуткових сегментах

1.3 Особливості формування маркетингової стратегії дистриб'ютора на ринку фармацевтичних товарів

На рисунку 1.3 наведені особливості формування маркетингової стратегії для дистриб'юторів фармацевтики.

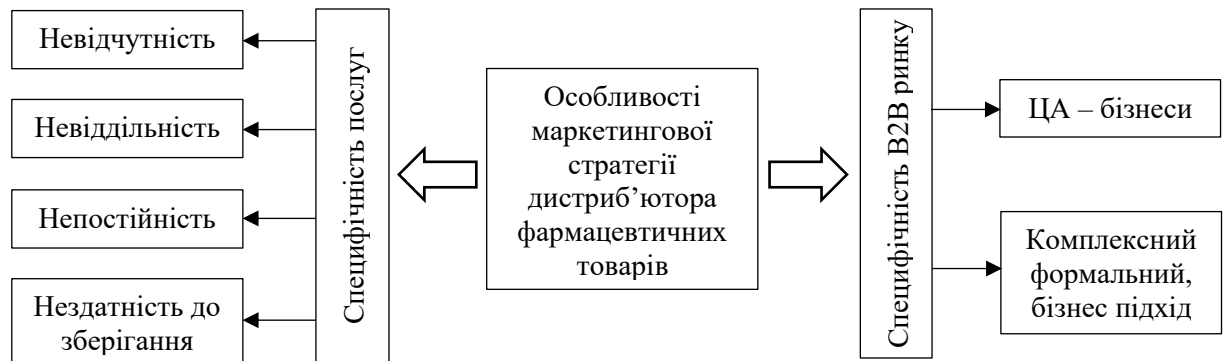


Рисунок 1.3 – Особливості маркетингової стратегії для дистриб'ютора фармацевтичних товарів

Підприємство-дистриб'ютор фармацевтичних товарів виступає посередником між фармацевтичними виробниками та роздрібними продавцями в лиці аптек або госпіталів. Тобто такі підприємства функціонують не на B2C, а на B2B ринку, а тому підходи до розроблення маркетингової стратегії на цих двох ринках будуть сильно відрізнятись. До основних особливостей можна віднести:

- цільова аудиторія – клієнтами фармацевтичних дистриб'юторів є: юридичні, а не фізичні особи: аптеки, лікарні та госпіталі.

- встановлення контактів – щоб встановити контакти із цільовою аудиторією, фармацевтичним дистриб'юторам не достатньо лише рекламувати свою діяльність, наприклад, за допомогою цифрової чи зовнішньої реклами. Для них також крайне необхідно брати участь у таких тематичних заходах, як виставки, ярмарки, конференції, презентації, семінари тощо, використовувати прийоми прямого маркетингу, тобто знаходити потенційних клієнтів самостійно та зв'язуватися із ними особисто, або

заохочувати розвиток сарафанного радіо;

Інша особливість фармацевтичних дистриб'юторів полягає у тому що саме продає таке підприємство. Хоча дистриб'ютори продають фармацевтичні товари, фактично для продажу вони пропонують свої послуги зі зберігання та постачання медикаментів. Безпосередньої участі у виробництві товару фармацевтичні дистриб'ютори не беруть, а тому вплинути на склад та якість приготування фармацевтики вони не можуть. Проте їхня задача забезпечити збереження закладеної виробником у ліки якості у процесі їхньої дистрибуції.

Як відомо [17, 18], послуга є специфічним товаром, що володіє чотирма основними особливостями:

- невідчутність – вона не володіє смаком, кольором, розміром та іншими відчутними характеристиками, її не можна транспортувати, зберігати, утилізувати, загубити тощо;

- невіддільність – процеси виробництва та надання послуг одночасні;

- непостійність – якість послуги здатна кожного разу відрізнитися в залежності від різних умов, що склалися під час процесу її надання;

- нездатність до зберігання – послугу неможливо завчасно виготовити та продати з часом.

У зв'язку зі специфічністю послуги, для того, щоб виміряти якість її надання фармацевтичним дистриб'ютором необхідно оцінити наступне:

- ціна – основний критерій для підприємства B2B-ринку. Вона не має бути заниженою, оскільки мають покриватися всі витрати на утримання складів та транспорту, але вона й не має бути завищеною, оскільки компаніям-покупцям медикаментів для подальшого їхнього продажу необхідно додати націнку щоб отримати прибуток;

- якість товару – умови мають сприяти зберіганню якості медикаментів, товарного вигляду пакування, дотримання строку придатності ліків;

- швидкість постачання – постачання має відбуватися вчасно, відповідно до обумовлених строків, щоб не залишити продавців без товару і щоб кожний роздрібний споживач мав змогу вчасно забезпечити себе необхідними

медикаментами та попіклуватися про своє здоров'я.

Підбиваючи підсумки до першого розділу, маємо проаналізоване поняття маркетингової стратегії, а також його авторське визначення як актуального комплексу заходів та інструментів, необхідного для досягнення маркетингових задач з метою ефективної та оптимізованої реалізації стратегічних цілей підприємства. Був продемонстрований та коротко досліджений процес розробки та реалізації маркетингової стратегії, визначені дев'ять послідовних етапів. Були наведені методи стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що застосовуються на третьому етапі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ. Також, були перелічені основні принципи, на яких ґрунтується розробка маркетингової стратегії, серед яких ринкова орієнтація, активний та наступальний характер, довгострокова спрямованість, інтегрований підхід, гнучкість, багатоваріантність, ефективне розміщення ресурсів, забезпечення синергічного стратегічного розвитку та гармонійне поєднання аналітичної складової та креативності. В решті-решт, були проаналізовані особливості розробки маркетингової стратегії для підприємства-дистриб'ютора на ринку фармацевтичних товарів. Було визначено два ключових аспекти, що фармацевтичний дистриб'ютор функціонує на B2B ринку, а тому для нього відрізняється цільова аудиторія, її пошук та процес співпраці із нею, а також що подібні компанії хоча й продають фізичні товари, проте насамперед вони надають логістичні послуги для аптек, лікарень та шпиталів.

Крім того, враховуючи специфіку теми кваліфікаційної роботи, зазначимо, що для фармацевтичних дистриб'юторів у процесі стратегічного аналізу доречно використовувати такі методи, як CVP, SWOT, ABC та PEST аналізи, матриці БКГ та Ансоффа, модель Портера, а також ілюстративні методи. Щодо видів стратегій, які можуть застосовувати такі підприємства, то вибір залежить від особливостей підприємства, частки ринку, актуального регулюючого законодавства тощо, проте як стандартні можна використати стратегію розвитку, диференціації та стратегії життєвого циклу компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БаДМ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «БаДМ»

ТОВ «БаДМ» – український фармацевтичний дистриб'ютор, зареєстрований 18.01.2002 р. за адресою м. Дніпро, вул. Панікахи, буд. 2 [19]. В таблиці 2.1 наведено основні категорії управління організацією. Також, у таблиці 2.2 наведено історію діяльності ТОВ «БаДМ».

Таблиця 2.1 – Організація управління ТОВ «БаДМ»

Категорія	Зміст
1	2
Діяльність [20]	<p>Основний:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними препаратами. <p>Додаткові:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів; - 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.; - 82.11 Надання комбінованих офісних адміністративних послуг; - 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок; - 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.; - 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; - 47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах; - 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах; - 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах; - 47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах; - 47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями в спеціалізованих магазинах; - 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.; - 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; - 69.10 Діяльність у сфері права; - 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування; - 73.11 Рекламні агентства; - 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації; - 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
Місія [21]	Надійний партнер твого здоров'я
Візія	Лідер українського фармацевтичного дистриб'юторського ринку з найкращим рівнем послуг та найбільшим та найякіснішим асортиментом

Кінець таблиці 2.1

1	2
Цінності [21]	<ul style="list-style-type: none"> - лідерство – сприяння лідерству компанії; - результативність – досягнення визначених цілей не зважаючи на обставини, відповідальність за реалізацію цілей; - клієнтоорієнтованість – визначення, розуміння, формування та задоволення актуальних потреб внутрішніх та зовнішніх клієнтів з метою збільшення ефективності і взаємодії за принципом «win-win»; - співпраця – співпраця на загальний результат. Не ведемо політичних ігор, спираємося на факти, говоримо відкрито і чесно, довіряємо один одному, поважаємо інших і досягаємо успіху разом, максимально використовуємо переваги індивідуальних рішень, обмін знаннями, освіту і досягаємо згоди; - спрямованість на розвиток – ми завжди шукаємо і впроваджуємо нові, ефективні рішення і не зупиняємося на досягнутому.
Філософія [21]	<p>ТОВ «БаДМ», як сервісна компанія, керується філософією всеосяжного управління якістю (Total Quality Management, TQM). Основною метою діяльності підприємства, відповідно до принципів TQM, є збалансоване задоволення всіх стейкхолдерів (споживачів, постачальників, працівників, власників і суспільства в цілому). Високий рівень задоволеності зацікавлених сторін може бути досягнутий тільки завдяки постійному вдосконаленню всіх аспектів діяльності підприємства, тому керівництво ТОВ «БаДМ», згідно з концепцією TQM, під якістю має на увазі не тільки якість реалізованої продукції чи наданих послуг, але і якість роботи підприємства в цілому</p>

Таблиця 2.2 – Історія діяльності ТОВ «БаДМ» [21]

Рік	Подія
1	2
1994 р.	Заснування компанії «БаДМ». Побудову бізнесу розпочато зі співпраці з трьома вітчизняними фармацевтичними компаніями
1996 р.	Підписано 20 міжнародних контрактів на поставку медикаментів і обрано стратегію розвитку компанії як Національного дистриб'ютора
1998 р.	Відкрито перший регіональний склад у м. Кривий Ріг
1999-2001 рр.	Компанія розвивалася, створюючи мережу структурних підрозділів в містах України. Відкриття першого багатофункціонального складу і офісу у м. Дніпро
2000 р.	Відкриття структурного підрозділу ТОВ «БаДМ» у м. Київ
2002 р.	Відкриття структурного підрозділу ТОВ «БаДМ» у м. Харків
2005 р.	Відкриття структурного підрозділу ТОВ «БаДМ» у м. Вінниця
2006 р.	Компанія стає національним лідером за обсягом реалізації медичних препаратів. Укладено прямі контракти з 79 всесвітньо відомими виробниками і постачальниками фармацевтичної продукції з 24 країн світу і понад 300 контрактів з національними виробниками. Побудовано новий адміністративно-складський центр у м. Дніпро (площа 12000 м ²)
2007 р.	Збудовано новий склад у м. Кривий Ріг (площа 2500 м ²). Компанія уклала договори з 5000 юридичними особами та 20000 аптечними та лікарнями
2008 р.	Відкрито структурні підрозділи в м. Миколаїв і м. Полтава. Склад у м. Донецьк розширено до площі 5500 м ² . Відкрито новий розподільний центр у м. Дніпро (площа 10700 м ² , висота – 12 м)

Кінець таблиці 2.2

1	2
2009 р.	Відкрито склад у м. Львів (площа 7000 м ²). Компанія «БаДМ» вперше стала переможцем на Всеукраїнському конкурсі професіоналів фармацевтичної галузі, отримавши нагороду «Панацея» в номінації «Дистриб'ютор року».
2011 р.	Компанія «БаДМ» вдруге визнана «Кращим дистриб'ютором року»
2012 р.	Відкрито склад у м. Рівне (площею 2370 м ²). Компанія «БаДМ» отримала третю нагороду «Панацея» в номінації «Дистриб'ютор року»
2013 р.	Компанія «БаДМ» в черговий раз підтвердила свою позицію лідера серед національних фармацевтичних дистриб'юторів на конкурсі «Панацея»
2015 р.	Компанія «БаДМ» отримала «Панацею» в номінації «Дистриб'ютор року» в якості визнання клієнтами і партнерами
2016 р.	Компанія «БаДМ» стала переможцем в конкурсі «Панацея» в 2-х номінаціях: «Дистриб'ютор року» і «Топ-менеджер» (кращим топ-менеджером року був визнаний Директор зі стратегічного розвитку ТОВ «БаДМ» Олександр Суходольський)
2022 р.	В перший рік повномасштабного вторгнення компанія «БаДМ» відкрила нові розподільчі центри у м. Львів та м. Вінниця, повністю відновила роботу втраченого під час бойових дій логістичного комплексу в Київській області. Частково запрацював структурний підрозділ у м. Миколаїв
2023 р.	Компанія «БаДМ» відзначена нагородою «ФармФронт» національного конкурсу «Панацея». Повністю повернулися до робочого графіку структурний підрозділ та аптечний склад у м. Харків. З метою оптимізації бізнес-процесів регіональні підрозділи реструктуризовано в нову систему логістики по семи напрямках: 3 західні, північний, центральний, південний та східний

На рисунку 2.1 наведено логотип досліджуваної компанії.



Рисунок 2.1 – Логотип ТОВ «БаДМ» [21]

Організаційна структура ТОВ «БаДМ» є лінійно-функціональною. Комбінація лінійної та функціональної організаційних структур передбачає наявність ієрархічної системи підпорядкування, а також розподіл за окремими функціональними відділами, де працівники підпорядковуються кожен своєму директору [22].

Найвищим органом управління ТОВ «БадМ» є загальні збори учасників, що займаються ключовими аспектами діяльності компанії, серед яких затвердження статуту, прийняття стратегічних рішень, рішень про реорганізацію чи ліквідацію та інше. Загальним зборам підпорядковується наглядова рада, яка є колегіальним контролюючим органом, яка відповідає за контроль діяльності виконавчого органу та забезпечення дотримання принципів корпоративного управління. В підпорядкуванні у наглядової ради знаходиться генеральний директор ТОВ «БадМ», який здійснює управління поточною діяльністю підприємства, якому підпорядковуються ряд функціональних департаментів на чолі зі своїми директорами. Візуально організаційна структура компанії наведена на рисунку 2.2. Щодо кількості працівників, то всього в компанії працює більше 2,5 тисяч людей [21].

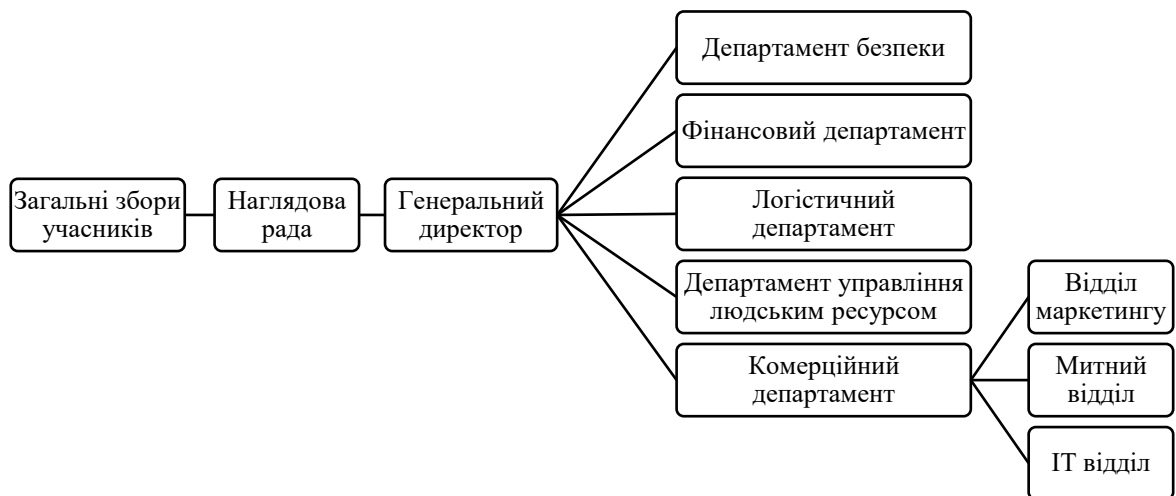


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «БадМ» [20, 21]

Станом на 2024 р., клієнтами компанії є більше 19000 аптек та лікувальних закладів України. Для того, щоб якісно обслуговувати своїх клієнтів, компанія приділяє особливу увагу своїй логістичній системі, тому на сьогодні ТОВ «БадМ» має:

- 10 регіональних структурних підрозділів та 12 офісів-представництв;
- 60000 м² сучасної складської площі категорії А по всій Україні, сертифікованої за GDP, місткість яких дозволяє забезпечити висококласне

зберігання понад 23000 м³ продукції;

- 245 транспортних засобів вантажопідйомністю до 3,5 т і 25 авто вантажопідйомністю 20 т.;

- 15000 позицій лікарських засобів і товарів медичного призначення в асортименті компанії;

- 270 зарубіжних і 150 вітчизняних партнерів – виробників фармацевтичної продукції.

На рисунку 2.3 зображено місцезонаштування структурних підрозділів підприємства у різних регіонах України із центральним офісом у м. Дніпро.



Рисунок 2.3 – Регіональна присутність ТОВ «БадМ» [21]

ТОВ «БадМ» визначає високу якість продукції, що постачається своїм пріоритетом. Більше 15 років компанія має систему управління якістю, що охоплює організаційну структуру, процедури, процеси і ресурси та всі види діяльності, необхідні для гарантії того, що якість і цілісність поставленої продукції збережені, і що вона залишилася в межах легального ланцюга поставок при зберіганні та/або транспортуванні. Періодично, систему управління якістю також піддають аналізу та оцінці з метою усунути в ній недоліки та покращити її [21]. У таблиці 2.3 наведено принципи та системи,

якими керується компанія в управлінні якістю продукції.

Таблиця 2.3 – Принципи та системи управління якістю продукції ТОВ «БаДМ»

Складова управління якістю	Зміст
1	2
Принцип TQM [23]	Принцип тотального управління якістю, що передбачає безперервний процес виявлення та зменшення або усунення помилок у виробництві, оптимізації управління ланцюгами поставок, покращення якості обслуговування клієнтів та забезпечення належного рівня навчання працівників
Принципи ISO [24]	Документи, що визначають вимоги, специфікації, рекомендації або характеристики для забезпечення якості та ефективності продукції, послуг та систем
Принцип GDP [25]	Сертифікація належної дистриб'юторської практики, система якості та стандартів лікарських препаратів визнаних у ЄС, метою якої є збереження якості, безпеки, ефективності лікарських препаратів на шляху від виробника до споживача та запобігання поширенню фальсифікатів
Принцип GSP [26]	Належна практика зберігання, що передбачає управління належним зберіганням лікарських засобів для людини при їх виробництві, оптовій та роздрібній реалізації
Система управління відхиленнями	Передбачає виявлення, аналіз та корекцію відхилень від встановлених стандартів або процедур у робочій діяльності, що допомагає підтримувати якість та безпеку продукції, мінімізуючи ризики та забезпечуючи відповідність нормативним вимогам
Система управління ризиками	Передбачає виявлення, аналіз та управління потенційними ризиками, які можуть вплинути на діяльність організації та допомагає прогнозувати можливі проблеми та розробляти стратегії для їх мінімізації або усунення, забезпечуючи безперебійне функціонування бізнесу
Система управління змінами	Передбачає контроль за змінами в організації, щоб гарантувати їхнє впровадження без негативних наслідків, включає планування, перевірку, затвердження та моніторинг змін, забезпечуючи, що всі зміни виконуються відповідно до встановлених процедур і стандартів

ТОВ «БаДМ» забезпечує якість лікарських засобів шляхом ефективно функціонуючої системи управління якістю на кожному етапі дистриб'юторської діяльності, від вибору постачальника до передачі лікарських засобів клієнту ТОВ «БаДМ», і гарантує, що [21]:

– лікарські засоби закуповують, зберігають і постачають відповідно до

правил (вимог) GDP;

- продукцію поставляють ліцензованим одержувачам вчасно;
- відхилення від затверджених процедур документують і досліджують;
- для виправлення відхилень і запобігання їх повторень здійснюють відповідні коригувальні та запобіжні дії (загальновідомі як CAPA) відповідно до принципів управління ризиками;
- вся продукція, яка надходить на аптечні склади, проходить вхідний контроль уповноваженою особою;
- забезпечується надійне і безпечне зберігання в ідентифікованих зонах зберігання, з відповідним статусом продукції;
- на всіх етапах дистрибуції продукція безперервно забезпечується відповідним температурним режимом і контролем за вологістю;
- здійснюється постійний моніторинг температурного режиму та вологості;
- забезпечується випуск в реалізацію тільки надійної і безпечної продукції;
- гарантується ретельний аналіз розпоряджень ГЛЗ та інших органів контролю, і своєчасна зупинка реалізації продукції, забороненої до реалізації органами державного контролю якості лікарських засобів;
- використовується валідований транспорт і обладнання для транспортування термолабільних лікарських засобів, забезпечується температурний режим під час транспортування засобів, у тому числі клієнту;
- не допускається заміщення або контамінація продукції, що випускається в реалізацію, з карантинної продукцією;
- кожен співробітник ТОВ «БаДМ» працює відповідно до норм GDP і усвідомлює свою роль і свою відповідальність за якість лікарських засобів.

2.2 Аналіз внутрішнього середовища та маркетингової стратегії ТОВ «БадМ»

Дослідимо внутрішнє середовище ТОВ «БадМ». За даними за 2022 р., частка компанії складає 39,3%, поступаючись лише київському СП «Оптіма-Фарм» [27]. Підприємство також є одним з найбільших в Україні: згідно зі статистикою, протягом останніх років ТОВ «БадМ» входить до списку 100 найбільших підприємств в Україні. Так, наприклад, у 2022 р. її виторг склав 44,6 млрд грн, а прибуток – 1,91 млрд грн. А вже у 2023 р. економічні показники компанії змогли покращитися: виторг склав 56,7 млрд грн, а прибуток – 3,89 млрд грн, тобто у 2 рази вищий за 2022 р. [28]. Проведемо загальний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БадМ» за період 2021-2023 рр., результати якого наведені в таблиці 2.4. Також, в таблиці 2.5 наведений аналіз показників ліквідності підприємства за той самий час.

Таблиця 2.4 – Загальний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БадМ» [29]

Найменування показників	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2021	2022	2023	Абсолютне 2022	Абсолютне 2023	Темп приросту 2022, %	Темп приросту 2023, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Виручка від реалізації продукції	млн. грн.	51243,608	44566,145	57599,852	-6677,463	13033,707	-13,03	29,25
Собівартість реалізованої продукції	млн. грн.	49168,559	39445,053	51624,960	-9723,506	12179,907	-19,78	30,88
Вартість основних виробничих фондів	млн. грн.	632,724	880,642	430,658	247,918	-449,984	39,18	-51,10
Оборотні кошти	млн. грн.	14524,396	13210,427	19277,978	-1313,969	6067,551	-9,05	45,93
Середня чисельність працівників	осіб	2534	2678	2304	144	-374	5,68	-13,97
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	оборотів	3,528	3,374	2,988	-0,155	-0,386	-4,38	-11,43

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	млн. грн. / особу	20,222	16,642	25,000	-3,581	8,358	-17,71	50,23
Фондовіддача основних фондів	грн. / грн.	80,989	50,606	133,748	-30,382	83,142	-37,51	164,29
Чистий прибуток	млн. грн.	816,919	1912,401	3894,340	1095,482	1981,939	134,10	103,64
Рентабельність виробництва	%	5,390	13,572	19,760	8,182	6,188	---	---
Рентабельність продукції	%	1,661	4,848	7,544	3,187	2,695	---	---

Отже, відповідно до результатів, у 2022 р. виручка підприємства скоротилася на 6677,463 млн грн або 13,03%, що напряму пов'язано зі зменшенням обсягів продажів та збитками через війну. Зменшилася і собівартість реалізованої продукції на 9723,506 млн грн або 19,78%, що теж пов'язано зі зменшенням обсягів реалізації. Зросла вартість основних виробничих фондів на 247,918 млн грн або 39,18% через певні фінансові інвестиції, але знизилась чисельність оборотних коштів на 1313,969 млн грн або 9,05% через зменшення дебіторської заборгованості то товарів. Збільшилася чисельність працівників на 144 особи або 5,68%, але через зменшення виручки це призвело до зменшення річної продуктивності праці на 3,581 млн грн/чол. або 17,71%. Також зменшилася й фондівіддача основних фондів, і таким чином кожна гривня, вкладена у виробничі фонди принесла у 2022 р. 50,606 грн виручки, що на 30,382 грн або на 37,51% менше, ніж у 2021 р. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на 0,155 обертів або 4,38%. Не зважаючи на негативні тенденції переважної більшості показників, чистий прибуток ТОВ «БаДМ» за 2022 р. зріс на 1095,482 млн грн або 134,10%, що, скоріше за все, можна пояснити більшими темпами зменшення собівартості продукції за виручку у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. У зв'язку з цим, зросли як рентабельність виробництва, так і рентабельність продукції: на 8,182% та 3,187% відповідно. В цілому, не дивлячись на початок повномасштабного вторгнення, підприємство змогло досягти позитивних

фінансових результатів.

Тепер, щодо 2023 р., то виручка ТОВ «БадМ» зросла на 13033,707 млн грн або 29,25%. Зросла й собівартість реалізованої продукції – на 12179,907 млн грн або 30,88%. Зростання цих двох показників пов'язано зі зростанням обсягів реалізації та цін. Вартість основних виробничих фондів зменшилася на 449,984 млн грн або 51,10%. Вартість оборотних коштів зросла на 6067,551 млн грн або 45,93% через збільшення чисельності товарів та дебіторської заборгованості. Зменшилася чисельності працівників на 374 особи або 13,97%, проте це позитивно вплинуло на річну продуктивність праці, яка зросла на 8,358 млн грн/чол. або 50,23%. Зросла й фондвіддача основних фондів, і так кожна гривня, вкладена у виробничі фонди принесла у 2023 р. 133,748 грн, що на 83,142 грн або 164,29% більше, ніж у 2022 р. Проте як і у 2022 р., зменшився коефіцієнт оборотності оборотних коштів: на 0,386 обертів або 11,43%. Зріс чистий прибуток: на 1981,939 млн грн або 103,64%. Зросла й рентабельність виробництва та продукції: на 6,188% та 2,695% відповідно. Отже, у 2023 р. фінансові результати ТОВ «БадМ» покращилися у порівнянні з 2022 р.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників ліквідності ТОВ «БадМ» [29]

Показник	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення	
		2021	2022	2023	2022	2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>1	0,111	0,439	0,438	0,328	-0,001
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,761	1,217	1,469	0,456	0,252
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	0,2-0,35	1,513	2,035	2,348	0,523	0,312

Щодо аналізу показників ліквідності, то у 2022 р. жодний з коефіцієнтів не відповідав оптимальному значенню. Коефіцієнт абсолютної ліквідності склав 0,439, що менше за рекомендоване значення 1, тобто компанія не зможе вчасно погасити борг у тому випадку, якщо термін сплати незабаром. Коефіцієнт швидкої ліквідності виявився завищеним і склав 1,217, що може свідчити про неефективне адміністрування оборотних активів. Коефіцієнт

загальної ліквідності також виявився завищеним і склав 2,035, що може свідчити про неефективну структуру активів. У 2023 р. ситуація не сильно змінилася: коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився тим же, коефіцієнт швидкої ліквідності зріс на 0,252, а коефіцієнт покриття зріс на 0,312.

Тепер проведемо аналіз комплексу маркетингу ТОВ «БаДМ» відповідно до концепції маркетингу 4Р, тобто проаналізуємо товар, ціну, місце та просування підприємства. На рисунку 2.4 представлені асортименті групи товарів ТОВ «БаДМ» та їхні обсяги продажів за 2023 р.

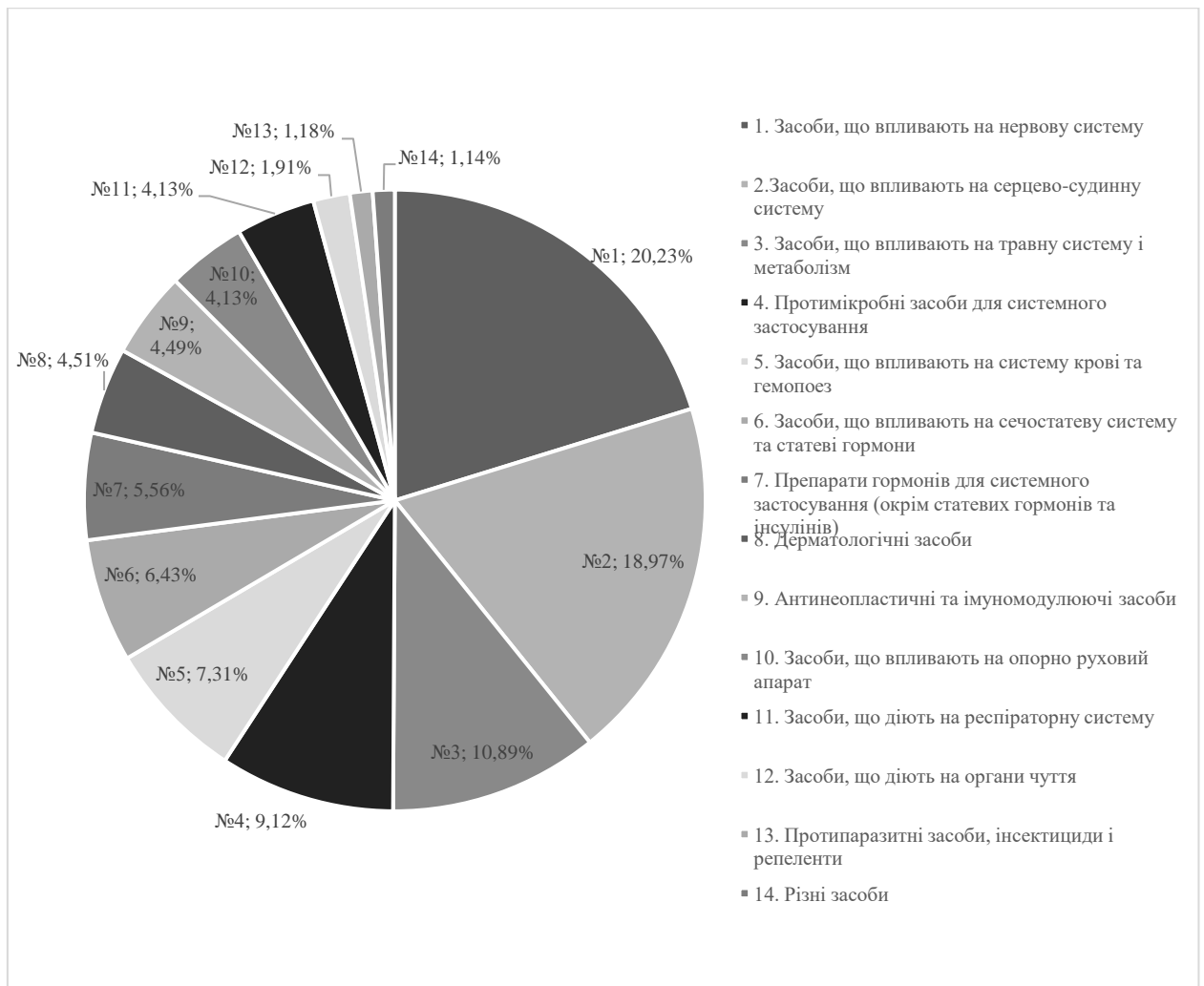


Рисунок 2.4 – Асортименті групи товарів ТОВ «БаДМ» та їхні обсяги продажів за 2023 р.

Як було вказано в розділі 1, основним видом діяльності ТОВ «БаДМ» є

оптова торгівля фармацевтичними препаратами. Проведемо АВС-аналіз товарного асортименту компанії. АВС-аналіз є методом класифікації товарів за трьома категоріями залежно від їх значимості для компанії. Так, категорія А – це 20% асортименту, що приносить 80% прибутку. До категорії В належать наступні 30% асортименту і 15% прибутку, що вони приносять. До категорії С відносяться інші 50-60% товарів, що приносять 5-10% прибутку [30]. Результати АВС-аналізу наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – АВС-аналіз асортименту товарів ТОВ «БадМ» у 2023 р.

Товарна група	Обсяг продажів, млн грн	Обсяг продажів, %	Накопичена частка, %	АВС- група
1	2	3	4	5
Засоби, що впливають на нервову систему	11652,450	20,23	20,23	А
Засоби, що впливають на серцево-судинну систему	10926,692	18,97	39,2	А
Засоби, що впливають на травну систему і метаболізм	6272,624	10,89	50,09	А
Протимікробні засоби для системного застосування	5253,107	9,12	59,21	А
Засоби, що впливають на систему крові та гемопоєз	4210,549	7,31	66,52	А
Засоби, що впливають на сечостатеву систему та статеві гормони	3703,670	6,43	72,95	А
Препарати гормонів для системного застосування (окрім статевих гормонів та інсулінів)	3202,552	5,56	78,51	А
Дерматологічні засоби	2597,753	4,51	83,02	В
Антинеопластичні та імуномодулюючі засоби	2586,233	4,49	87,51	В
Засоби, що впливають на опорно руховий апарат	2378,874	4,13	91,64	С
Засоби, що діють на респіраторну систему	2378,874	4,13	95,77	С
Засоби, що діють на органи чуття	1100,157	1,91	97,68	С
Протипаразитні засоби, інсектициди і репеленти	679,678	1,18	98,86	С
Різні засоби	656,638	1,14	100	С
Всього	57599,852	100	---	---

Як видно з результатів АВС-аналізу, найбільше продаються засоби, що

впливають на нервову систему та на серцево-судинну систему. Найменш популярними товарами можна вважати засоби, що діють на органи чуття, протипаразитні засоби, інсектициди та репеленти, а також різні інші засоби.

Саме підприємство наголошує на тому, що воно продає не медикаменти, а сервіс, який перманентно покращують та створюють його нові види для операторів фармацевтичного ринку і лікувальних установ. До кожного клієнта намагаються знайти індивідуальний підхід у наданні комплексу послуг, серед яких [21]:

- постійна наявність в регіональних структурних підрозділах асортименту товарів з мінімальною дефектурою – 15000 найменувань ліків і виробів медичного призначення в прайс-листі;
- планова поставка товару за графіком для кожного регіону індивідуально;
- можливість «ургентної» (негайної) доставки;
- гарантійне дотримання «холодового ланцюга»;
- якісна упаковка товару в коробі;
- відсутність оборотної тари;
- наявність документів якості (сертифікати/інструкції на товар);
- адресна доставка всім підрозділам клієнта;
- швидке прийняття рішення в разі претензій;
- інформаційна підтримка (інформування про забраковані товари, консультації, моніторинг законодавчої бази);
- можливість упаковувати товари групи 8-15°С в окремі коробки.

Ціни на свої послуги підприємство не розголошує, але при встановленні ціни ТОВ «БаДМ» враховує декілька основних принципів. Насамперед ціна повинна покривати всі витрати, пов'язані із закупівлею, зберіганням, логістикою та обробкою замовлень. До таких витрат входить закупівельна ціна препаратів у виробників, витрати на транспортування та доставку, витрати на зберігання, включаючи охолоджувальні системи та охорону, а також адміністративні витрати, такі як управління, персонал та оренда приміщень.

Крім того, ціна повинна бути конкурентоспроможною. Це вимагає аналізу ринку та вивчення цін конкурентів для визначення конкурентних переваг. Підприємство може також запропонувати унікальні послуги або продукти, які виправдають вищу ціну. Необхідно також враховувати бажану маржу прибутку, встановлюючи відсоткову надбавку залежно від стратегії підприємства, і враховувати ризики, пов'язані із зберіганням, транспортуванням та потенційними втратами. Важливим аспектом є аналіз цінової еластичності попиту, тобто того, як змінюється попит на препарати при зміні ціни. Це включає визначення чутливості попиту до зміни цін і сегментацію ринку для встановлення різних цін для різних сегментів, таких як лікарні, аптеки чи дистриб'ютори. Підприємству також необхідно дотримуватися державних регуляцій та норм, які регулюють максимальні націнки на фармацевтичні препарати, а також умов ліцензування та сертифікації. Встановлення цін має відповідати загальній стратегії розвитку підприємства, враховуючи короткострокові та довгострокові цілі, а також вплив ціноутворення на імідж та репутацію підприємства. Нарешті, ціноутворення залежить від аналізу поточного рівня попиту та пропозиції на ринку. Це включає врахування запасів на складі, потреби ринку, а також сезонні коливання попиту на певні препарати. Таким чином, ціноутворення в оптовій торгівлі фармацевтичними препаратами є складним процесом, що потребує комплексного підходу та врахування багатьох факторів, щоб забезпечити покриття витрат, конкурентоспроможність, бажану маржу прибутку та відповідність регуляторним вимогам.

Щодо схеми розподілу товарів на ринку фармацевтичних товарів, то ТОВ «БаДМ» займає місце посередника між компаніями-виробниками фармацевтики та роздрібними продавцями, тобто аптеками, та шпиталями. Таким чином, таку систему розподілу можна назвати однорівневою. Схематично інформацію представлено на рисунку 2.5.

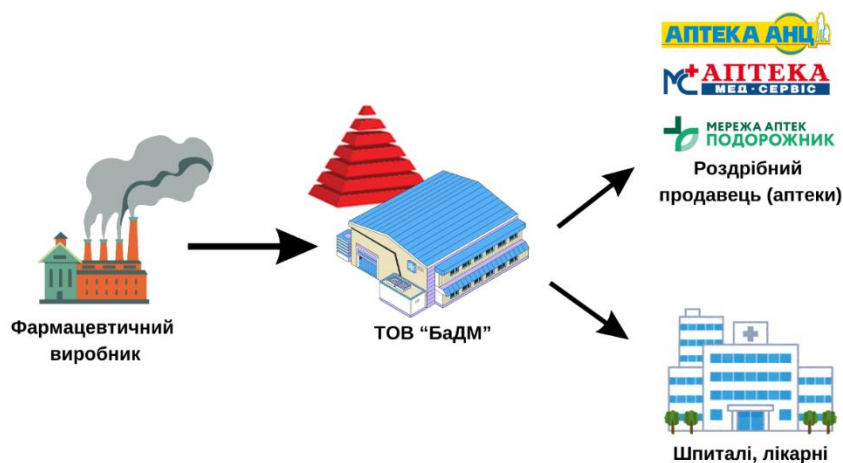


Рисунок 2.5 – Місце ТОВ «БадМ» у ланцюгу розподілу фармацевтики

Фармацевтика, яку продає ТОВ «БадМ», зберігається на високотехнологічно обладнаних складах, які розташовані в стратегічно важливих регіонах України. Вони обладнані за останнім словом техніки, включаючи автоматизовані системи зберігання та управління запасами. Умови зберігання відповідають найвищим стандартам фармацевтичної галузі. Склади мають системи контролю температури та вологості, що забезпечують оптимальні умови для зберігання ліків. Також тут діють суворі заходи безпеки, включаючи системи відеоспостереження, контроль доступу та охорону. Компанія приділяє особливу увагу інноваціям, постійно вдосконалюючи свої процеси. Вона впроваджує новітні ІТ-рішення для управління ланцюгом постачання, що дозволяє оптимізувати логістику, знижувати витрати та підвищувати ефективність. Автоматизація складів та використання передових технологій забезпечують швидку та точну обробку замовлень, мінімізуючи ризик помилок.

Офіси компанії розташовані в ключових містах України, забезпечуючи зручний доступ для партнерів та клієнтів. Мапа їхнього розташування була зображена на рисунку 2.3. Вони обладнані сучасними технологіями, що дозволяє ефективно управляти бізнес-процесами та забезпечувати високий рівень обслуговування. Тут працюють висококваліфіковані фахівці, які

займаються плануванням, координацією логістики, маркетингом та іншими важливими аспектами бізнесу. Офіси мають комфортні умови для роботи, включаючи просторі конференц-зали, сучасні робочі місця та зони для відпочинку.

Щодо просування, то в цілому можна зазначити, що розвинуте воно у ТОВ «БадМ» не надто сильно. Компанія не використовує традиційні ресурси, як ТБ, Інтернет, радіо, зовнішню рекламу та інше. В наслідок довгої роботи на українському ринку та незначної кількості гравців, ТОВ «БадМ» не потребує більше реклами. Тим не менше, компанія веде свої сторінки в таких соціальних мережах, як Facebook [31], Instagram [32], YouTube [33] та LinkedIn [34]. Також компанія має свій сайт [21]. На рисунку 2.6 наведено зображення стартової сторінки сайту компанії, а на рисунку 2.7 – її соціальних мереж.

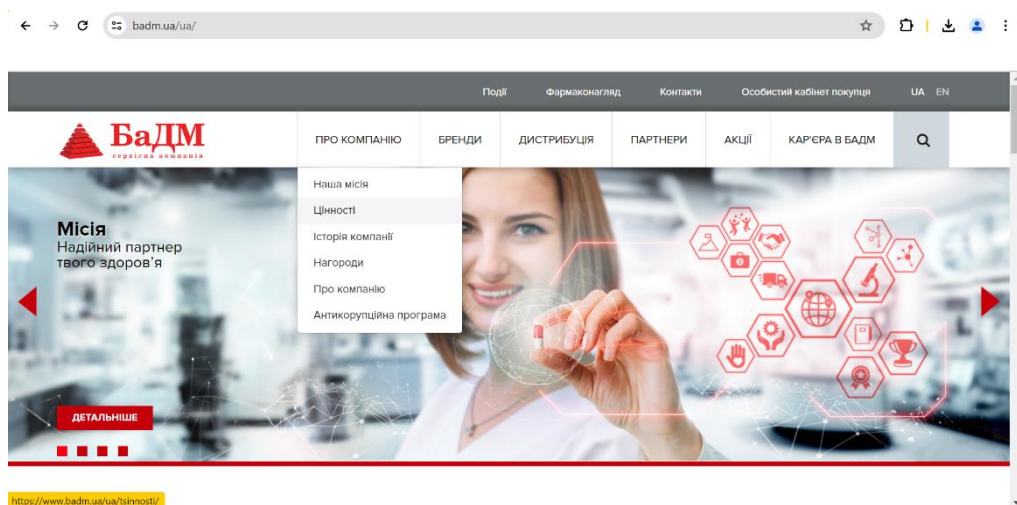


Рисунок 2.6 – Сайт ТОВ «БадМ» [21]

Коротко проаналізуємо сайт компанії. У зовнішньому оформленні сайту використовується світла (біла) тема та 2 основні кольори: червоний та сірий. Червоний також є кольором логотипу ТОВ «БадМ». Сам по собі, червоний колір привертає увагу, асоціюється з енергією, пристрасстю, силою, швидкістю. Червоний є досить агресивним кольором, а тому нейтральний сірий чудово його балансує. Сірий колір символізує стійкість, досвід, авторитет та надійність. Комбінація сірого та червоного кольорів створює

враження сили та авторитету, стриманості, серйозності та професіоналізму. На сайті застосовується шрифт Arial – максимально простий та читабельний, білого, сірого чи чорного кольору в залежності від фону. Всі кнопки працюють, при наведенні курсору миші вони підсвічуються та/або курсор змінюється зі стрілки на руку. Є функція «Пошук по сайту», який працює. Багато текстової інформації. Сам сайт доступний українською та англійською мовами. Є посилання на соціальні мережі: Facebook, YouTube, Instagram, LinkedIn та Telegram-бот. Наявні контакти представників компанії. Сайт адаптивний як до комп’ютерної, так і до мобільної версії.

Але є і свої недоліки. Серед них можна відмітити відсутність таблиць, рисунків та фотографій, вся інформація текстова, а тому її може бути складно сприймати. Категорія «Акції» пуста, «Новини» давно не оновлювалися, немає звітності. Немає окремої сторінки з інформацією про засновників, топ-менеджерів тощо компанії. Деякі елементи залишилися російською мовою та автоматично не перекладаються.

Коротко проаналізуємо сторінки ТОВ «БадМ» у соціальних мережах. Усю узагальнену інформацію наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.7 – Аналіз соціальних мереж ТОВ «БадМ»

Мережа	Тип контенту	Кількість підписників, ос.	Частота публікацій, шт./міс.	Середні показники активності, шт.
1	2	3	4	5
Facebook	Розважальний – 10%; Нагадувальний – 10%; Інформаційний – 80%	510	9	Лайків: 22; Коментарів: 0; Репостів: 3
LinkedIn	Інформаційний – 80%; Нагадувальний – 20%	120	5	Лайків: 12; Коментарів: 1
Instagram	Розважальний – 5%; Нагадувальний – 10%; Інформаційний – 85%	285	4	Лайків: 19; Коментарів: 0
YouTube	Розважальний – 80%; Інформаційний – 20%	151	1	Лайків: 17; Коментарів: 0; Переглядів: 300

Отже, відповідно до результатів, можна зробити висновок, що

найбільша користувацька активність спостерігається у Facebook.

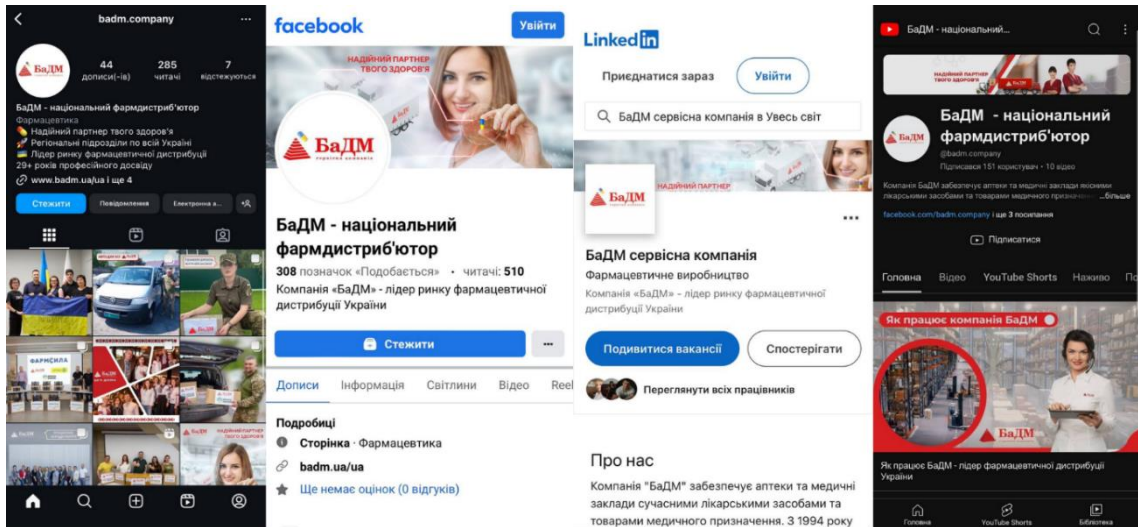


Рисунок 2.8 – Соціальні мережі ТОВ «БаДМ» [31–34]

Як одне з найбільших підприємств України, ТОВ «БаДМ» не може залишатися осторонь від соціальних проєктів, тому компанія веде активну благодійну діяльність, особливо в умовах сьогоденної повномасштабної війни. Так, наприклад, підприємство активно допомагає ЗСУ: купує автомобілі та човни, дрони, безоплатно передає медичну допомогу тощо. Такі жести активно сприяють покращенню соціальної репутації підприємства. Всю свою благодійну діяльність компанія висвітлює на власних сторінках в соціальних мережах, зокрема у Facebook [31].

Враховуючи проведені аналізи зовнішнього та внутрішнього середовищ, у тому числі маркетингової діяльності, можна сказати, що на сьогоднішній день, у своїй діяльності ТОВ «БаДМ» використовує стратегію підтримання. Дана стратегія застосовується з метою збереження досягнутої ринкової частки, особливо в умовах, коли темпи зростання як підприємства, так і ринку зменшуються: ТОВ «БаДМ» більше не прагне зайняти ще більшу частку ринку, проте воно спрямовує свої сили на збереження набутої. Подальше збільшення ринкової частки підприємства погрожує монополізацією галузі, що є неприйнятним в умовах боротьби за вільні ринки діяльності. Тим паче,

що у ході аналізу було з'ясовано, що ТОВ «БаДМ» неодноразово отримував зауваження з боку Антимонопольного комітету України за недобросовісну конкуренцію на ринку: компанію було звинувачено в антиконкурентному узгодженні дій [35].

У рамках стратегії підтримання, ТОВ «БаДМ» застосовує, наприклад, такі інструменти, як:

- CRM-системи – цифрові програми, що дозволяють зберігати та аналізувати інформацію про клієнтів, включаючи їхні контактні дані, історію покупок, переваги та взаємодії з компанією. CRM-системи дозволяють сегментувати клієнтів за різними критеріями, автоматизувати процеси обробки замовлень, покращувати координацію між відділами та забезпечувати своєчасне реагування на запити аптек, шпиталів та лікарень;

- персоналізовані програми лояльності для бізнесів – заохочення для аптек та лікарень до повторних закупівель, пропонуючи спеціальні знижки, бонуси, ексклюзивні пропозиції та інші вигоди. Такі програми можуть включати накопичувальні системи бонусів за обсяг закупівель, спеціальні умови кредитування або доставку за рахунок компанії, що стимулює клієнтів співпрацювати з ТОВ «БаДМ» на постійній основі;

- e-mail розсилки – регулярне (раз на тиждень) інформування аптек, шпиталів та лікарень про нові продукти, акції, спеціальні пропозиції та галузеві новини. Розсилки можуть містити персоналізовані пропозиції на основі історії замовлень, корисні статті про нові препарати та медичні товари, а також інформацію про тренінги та заходи для партнерів;

- соціальні мережі – це загальний спосіб нагадати про себе, розказати про свою діяльність, публікуючи новини про оновлення, івенти, успішні кейси тощо. Соціальні мережі також сприяють формуванню спільноти навколо бренду та підвищенню його впізнаваності серед професійної аудиторії;

- програми клієнтського сервісу – це навчання співробітників, розробка стандартів обслуговування бізнес-клієнтів та впровадження технологій, що покращують якість взаємодії з аптеками, шпиталями та лікарнями. Метою є

забезпечення високого рівня обслуговування, швидке та ефективне вирішення питань клієнтів, надання консультацій та підтримки;

– збір та аналіз зворотного зв'язку – збір та аналіз відгуків, оцінок та коментарів від бізнес-клієнтів. Зібрані дані аналізуються для виявлення проблемних зон, розуміння потреб та очікувань бізнес-клієнтів, а також для вдосконалення продуктів та послуг. Постійний зворотний зв'язок допомагає ТОВ «БадМ» адаптуватися до змін на ринку та підтримувати високу якість обслуговування.

Використовуючи стратегію підтримання та наведений перелік інструментів, ТОВ «БадМ» може реалізувати наступні свої загальні цілі:

- підвищити рівень задоволеності клієнтів;
- збільшити обсяги повторних закупівель серед клієнтів;
- покращити якість комунікацій з клієнтами;
- зменшити час реагування на запити клієнтів;
- розширити програму лояльності для клієнтів;
- збільшити довгострокову лояльність клієнтів.

Хоча й враховуючи фінансові результати компанії, стратегія підтримання функціонує успішно, проте на наш погляд, вона не є перспективною для ТОВ «БадМ». Дана стратегія не дасть підприємству можливості для стрімкого зростання, оскільки її мета – зберегти те, що мається. ТОВ «БадМ» має значні можливості для подальшого розвитку, в першу чергу – фінансові. Тому можна зазначити, що підприємству варто змінити свою маркетингову стратегію на більш перспективну.

На основі наведеної вище інформації та загальної характеристики підприємства проведемо IFAS-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «БадМ». Такий аналіз полягає у виявленні та оцінці сильних та слабких сторін внутрішнього середовища досліджуваного підприємства. Перш за все, виділяється рівна кількість сильних та слабких сторін підприємства. Після цього, між факторами розподіляється вага, яка залежить від оцінки їхнього ймовірного впливу на стратегічну позицію підприємства. Але при цьому сума

ваг всіх сильних сторін має дорівнювати сумі ваг всіх слабких сторін і дорівнювати 0,5. Після цього кожному фактору виставляється оцінка, заснована на специфічній реакції підприємства на цей фактор. Оцінка надається за 6-ти бальною шкалою, де 5 – сильно впливає, а 0 – вплив відсутній. На останньому етапі методом множення визначається зважена оцінка фактору і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства. Сумарна оцінка вказує на ступінь реакції підприємства на поточні фактори внутрішнього середовища.

Результати IFAS-аналізу представлені в таблиці 2.8.

Як видно з результатів аналізу, серед сильних сторін найвагомим фактором є розвинута логістика. Відповідно, особливо в умовах підвищеного попиту на медичні товари ТОВ «БадМ» має великий потенціал у забезпеченні фармацевтикою максимальну кількість регіонів України, включаючи також небезпечні прифронтові регіони. Також, компанія може розглянути можливість виходу на зарубіжні ринки збуту. Серед слабких сторін найвпливовішою є небезпечне розташування складів. Компанії варто подумати про їхню релокацію у більш безпечні регіони, аби зменшити ризики потенційних збитків від їхнього знищення. Але загалом, сумарна зважена оцінка факторів внутрішнього середовища склала (+0,3), а тому ступінь реакції підприємства на поточні та прогнозовані фактори внутрішнього середовища знаходиться на трохи нижче середнього рівні.

Таблиця 2.8 – IFAS-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «БадМ»

Фактори	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1	2	3	4
Сильні сторони			
1. Велика частка ринку (39,3%)	5	0,1	0,5
2. Одна зі 100 найбільших компаній України	1	0,05	0,05
3. Активна благодійна діяльність	2	0,05	0,1
4. Розвинута логістика	5	0,2	1
5. Велика кількість укладених партнерств	5	0,1	0,5
Слабкі сторони			
1. Недостатньо розвинутий маркетинг	3	0,05	-0,15

Кінець таблиці 2.8

1	2	3	4
2. Безперспективна маркетингова стратегія	3	0,1	-0,3
3. Небезпечне розташування складів	5	0,2	-1
4. Чисельні зауваження з боку АМКУ	3	0,1	-0,3
5. Недостатній рівень прозорості	2	0,05	-0,1
ВСЬОГО	---	1	0,3

2.3 Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «БадМ»

ТОВ «БадМ» функціонує на ринку оптової торгівлі фармацевтичними препаратами. Компанії цього ринку виступають посередниками між фармацевтичними виробниками та ритейлерами або кінцевими споживачами у вигляді фізичних осіб. Ринок є олігополістичним, оскільки протягом багатьох останніх років найбільшими компаніями галузі стабільно є ТОВ «БадМ», СП «Оптіма-Фарм, ЛТД» та ТОВ «Вента. ЛТД»: разом три підприємства займають більше 90% всього ринку [36]. Останні 10% займають такі інші вітчизняні підприємства, як ТОВ «Медичний центр М.Т.К», Корпорація «Артеріум», ТОВ «Асіно Україна», ТОВ «Дельта Медікел», ТОВ «Тева Україна», ТОВ «Гледфарм ЛТД», ТОВ «Аметрін ФК», БЦ «Фармація», ВАТ «Фармпланета», ПАТ «Медфармком-Центр», ТОВ «Корекс Україна», ТОВ «Людміла-Фарм» та інші [37, 38].

На рисунку 2.9 зображена секторальна діаграма розподілу ринку фармацевтичних товарів між трьома його лідерами ТОВ «БадМ», СП «Оптіма-Фарм. ЛТД» та ТОВ «Вента. ЛТД» та меншими компаніями.

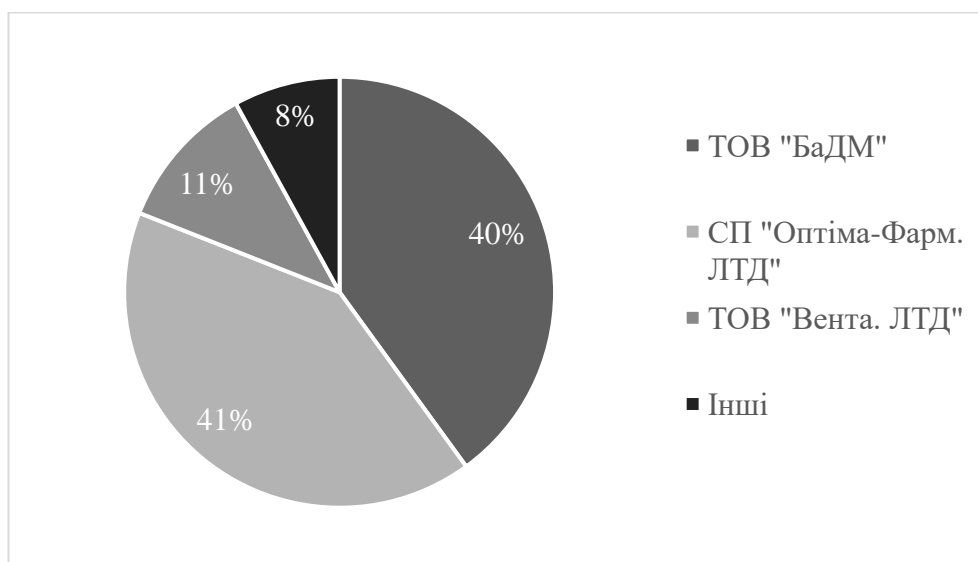


Рисунок 2.9 – Поділ ринку фармацевтичних товарів між ТОВ «БаДМ», СП «Оптіма-Фарм. ЛТД» та ТОВ «Вента. ЛТД» та іншими компаніями

Тепер проаналізуємо загальні фактори впливу на середовище діяльності компанії. Для цього проведемо PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «БаДМ». PEST-аналіз передбачає дослідження впливу на компанію чотирьох груп факторів: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Далі кожний з виділених факторів буде оцінений за 3-бальною шкалою, де 1 – вплив фактору на продажі та прибуток незначний, а 3 – вплив фактору значний. На наступному етапі за допомогою експертного методу буде оцінена вірогідність зміни кожного фактору за 5-ти бальною шкалою, де 1 – низька вірогідність, а 5 – висока. На останньому етапі буде розрахована середня оцінка виставлених балів та зважена оцінка фактору. Далі фактори будуть проранжовані від найбільшої до найменшої зваженої оцінки, і чим більша зважена оцінка – тим важливіший фактор і тим суттєвіше він впливає на підприємство. Результати PEST-аналізу наведені в таблиці 2.9. Також, на основі отриманих зважених оцінок кожного фактору проранжовано їх від більшого до меншого значення. Результати наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.9 – Оцінка факторів PEST-аналізу зовнішнього середовища ТОВ «БаДМ»

1 Опис фактору	2 Вплив фактору	3 Експертна оцінка					4 Середня оцінка	5 Оцінка з врахуванням ваги
		1	2	3	4	5		
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ								
Воєнні дії в Україні: окуповуються території, постійні загрози ракетних обстрілів, руйнування складів та транспорту, логістичної інфраструктури тощо	3	1	1	2	2	3	1,8	0,14
Блокада польсько-українських кордонів: польські протестувальники не пропускають вантажі ані в бік України, ані в бік Польщі	3	3	2	3	4	1	2,6	0,21
Податкова політика: ставка податків загальнодержавних та для фармацевтичних дистриб'юторів окремо	2	2	2	4	1	2	2,2	0,12
Державне регулювання: стандарти зберігання та транспортування фармацевтичної продукції	2	1	1	3	2	2	1,8	0,09
Корупція: зловживання владою, вимагання коштів за продовження діяльності тощо	1	3	2	2	1	3	2,2	0,06
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ								
Девальвація гривні	3	3	5	4	2	5	3,8	0,30
Висока інфляція: швидкі темпи зростання цін	3	2	4	5	3	4	3,6	0,28
Зменшення доходів населення	2	3	2	4	3	3	3,0	0,16
Ріст цін на бензин	3	2	1	3	4	2	2,4	0,19
Ріст комунальних тарифів	1	3	3	5	2	4	3,4	0,09
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ								
Зменшення чисельності населення: через війну населення емігрує закордон, гине на війні	2	2	3	1	4	3	2,6	0,14
Ріст постраждалих (поранених) від війни	2	3	4	4	5	5	4,2	0,22
Популярність альтернативних методів лікування	1	1	1	2	1	2	1,4	0,04
Ріст обізнаності населення про своє здоров'я	2	2	3	3	2	4	2,8	0,15
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ								
Цифровізація: впровадження та використання цифрових технологій на всіх етапах бізнес-процесів, включаючи логістику, маркетинг та обслуговування клієнтів	3	5	5	4	3	4	4,2	0,33
Використання роботів: застосування автоматизованих роботів та систем штучного інтелекту для виконання рутинних операцій на складі з метою підвищення ефективності та зменшення людського втручання	2	4	5	3	5	4	4,2	0,22
Система електронних черг для вантажних машин на кордонах: використання електронних систем для управління та оптимізації черг на кордонах для вантажних транспортних засобів	3	3	4	2	4	4	3,4	0,27
ЗАГАЛЬНИЙ ПІДСУМОК	38	---	---	---	---	---	49,6	---

Серед політичних факторів найбільш значущим є блокада польсько-українських кордонів: польські протестувальники не пропускають вантажі автомобільними та залізничними шляхами ані в бік України, ані в бік Польщі.

Це пов'язано з розбіжностями між польськими фермерами та політикою ЄС стосовно їхньої діяльності. Блокада призводить до стихійних затримок товарів на кордонах, дефіциту та росту цін. Ситуація погіршується тим, що в Україні повністю закритий повітряний простір та обмежено функціонує морський простір через війну. Серед альтернатив розв'язання даної проблеми можна розглянути варіант прокладання підприємством маршрутів через інші сусідні держави, що не проводять демонстрації і не блокують пропускні пункти. Серед таких є Молдова, Словаччина та Румунія.

Серед економічних факторів найвагомим є девальвація гривні. Це також пов'язано з кризою, спричиненою війною. Власне, девальвація спричинила зростання інфляції, зменшення доходів населення, купівельної спроможності тощо. Задля розв'язання проблеми можна запропонувати розробити програму управління валютним ризиком в ТОВ «БадМ»: відкрити мультивалютні рахунки, що дозволить зберігати кошти не лише у гривнях, але й, наприклад, у доларах чи євро, використовувати такі фінансові інструменти, як валютні форвардні контракти чи опціони тощо.

Серед соціально-культурних факторів найбільшу вагу має ріст постраждалих у наслідок воєнних дій. Це пов'язано із обстрілами цивільних міст та бойовими діями у фронтівній зоні, що призводить до поранень серед звичайних громадян та військових. Не зважаючи на драматичність тенденції, вона є можливістю для фармацевтичного дистриб'ютора збільшити свій прибуток, тобто для ТОВ «БадМ» доцільно збільшувати обсяги пропозиції певних товарів, як, наприклад, антибіотики, анальгетики, протизапальні засоби, антисептики, перев'язувальні матеріали, психотропні засоби тощо. Також, можна збільшити частоту участі у гуманітарних програмах або навіть створити власні.

Щодо технологічних факторів, то найвагомим є цифровізація: впровадження та використання цифрових технологій на всіх етапах бізнес-процесів, включаючи логістику, маркетинг та обслуговування клієнтів. Для ТОВ «БадМ» важливо не відставати від світового технологічного розвитку, а

тому необхідно цифровізувати всі етапи бізнес-процесів на підприємстві.

Таблиця 2.10 – Проранжовані фактори PEST-аналізу зовнішнього середовища ТОВ «БаДМ»

ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
1		2	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Блокада польсько-українських кордонів: польські протестувальники не пропускають вантажі ані в бік України, ані в бік Польщі	0,21	Девальвація гривні: здешевшення гривні по відношенню до долару	0,30
Воєнні дії в Україні: окуповуються території, постійні загрози ракетних обстрілів, руйнування складів та транспорту, логістичної інфраструктури тощо	0,14	Висока інфляція: швидкі темпи зростання цін	0,28
Податкова політика: ставка податків загальнодержавних та для фармацевтичних дистриб'юторів окремо	0,12	Ріст цін на бензин	0,19
Державне регулювання: стандарти зберігання та транспортування продукції	0,09	Зменшення доходів населення	0,16
Корупція: зловживання владою, вимагання коштів за продовження діяльності тощо	0,06	Ріст комунальних тарифів	0,09
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Ріст постраждалих (поранених) від війни	0,22	Цифровізація: впровадження та використання цифрових технологій на всіх етапах бізнес-процесів, включаючи логістику, маркетинг та обслуговування клієнтів	0,33
Ріст обізнаності населення про своє здоров'я	0,15	Система електронних черг для вантажних машин на кордонах: використання електронних систем для управління та оптимізації черг на кордонах для вантажних транспортних засобів	0,27
Зменшення чисельності населення: через війну населення емігрує закордон, гине на війні	0,14	Використання роботів: застосування автоматизованих роботів та систем штучного інтелекту для виконання рутинних операцій на складі з метою підвищення ефективності та зменшення людського втручання	0,22
Популярність альтернативних методів лікування	0,04	---	---

На рисунку 2.10 наведемо основних стейкхолдерів ТОВ «БаДМ»: постачальників товару, споживачів та конкурентів. Як бачимо, зазначено два найбільші конкуренти компанії: СП «Оптіма-Фарм. ЛТД» та ТОВ «Вента. ЛТД». Перелічено найбільших постачальників підприємства, а також деякі мережі аптек, що користуються послугами ТОВ «БаДМ».

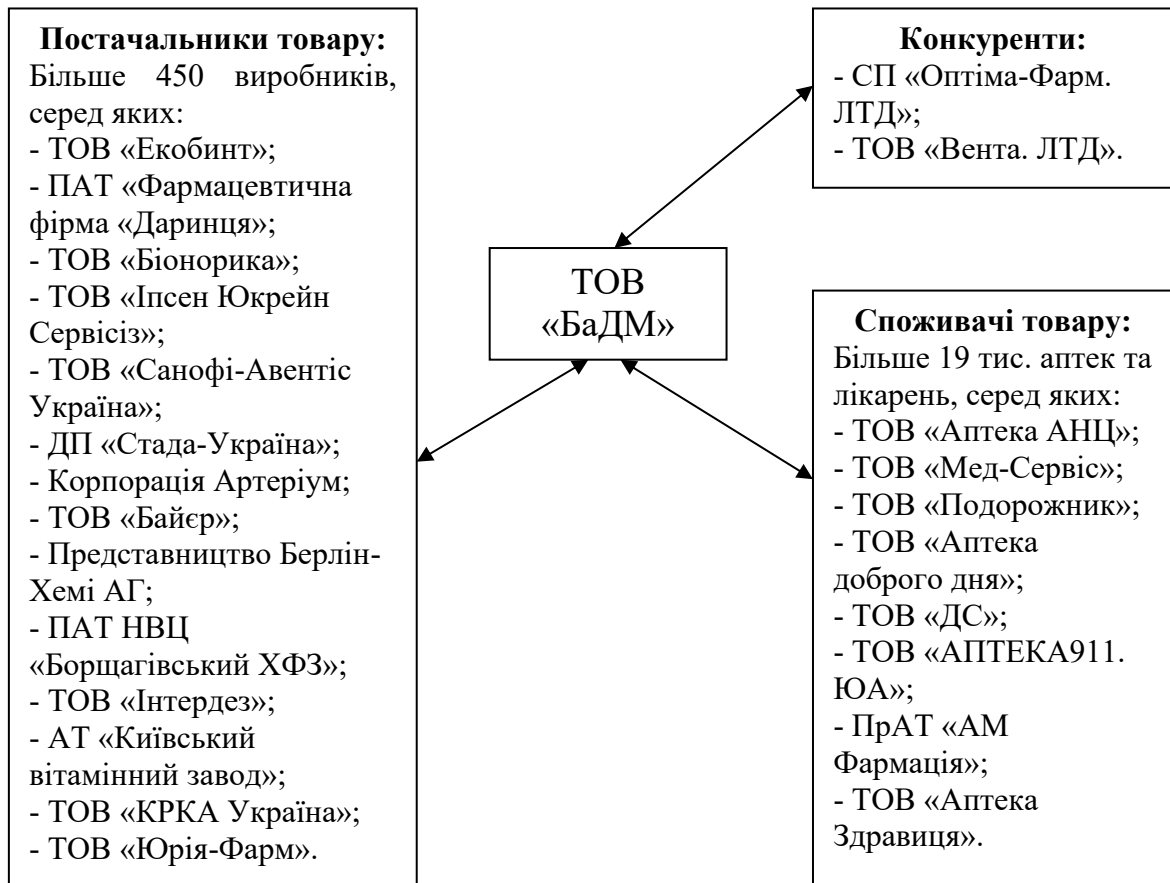


Рисунок 2.10 – Стейкхолдери ТОВ «БадМ»

Проведемо EFAS-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «БадМ». EFAS-аналіз полягає в дослідженні та оцінці можливостей та загроз зовнішнього середовища підприємства. На першому етапі проведення аналізу виділяється рівна кількість можливостей та загроз. Далі, кожному фактору присуджується його вага, яка залежить від оцінки його ймовірного впливу на стратегічну позицію підприємства. Але при цьому сума ваг всіх чинників-можливостей має дорівнювати сумі ваг всіх чинників-загроз і дорівнювати 0,5. Після цього кожному фактору виставляється оцінка, заснована на специфічній реакції підприємства на цей фактор. Оцінка надається за 6-ти бальною шкалою, де 5 – сильно впливає, а 0 – вплив відсутній. На останньому етапі методом множення визначається зважена оцінка фактору і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства. Сумарна оцінка вказує на ступінь реакції підприємства на поточні фактори зовнішнього середовища.

Отже, для EFAS-аналізу зовнішнього середовища ТОВ «БадМ» були обрані наступні фактори:

– можливості:

1) підвищений попит на медичні товари через війну – бойові дії ведуть до поранень цивільних та військових, а тому лікарням та госпіталям крайне важливо завжди мати необхідний запас ліків та медичного обладнання, щоб рятувати людські життя. Крім того, в аптеках також зростає попит на окремі види препаратів для тих поранених, хто лікується амбулаторно, або, наприклад, на заспокійливі, снодійні та інші схожі препарати, які необхідні населенню для врівноваження нервової системи тощо;

2) участь у гуманітарних програмах, які спрямовані на допомогу військовим та пораненим у наслідок війни – це будь-які гуманітарні, благодійні проекти, в рамках яких ТОВ «БадМ» може на некомерційній основі надавати допомогу медичним закладам, фондам, реабілітаційним центрам тощо, які надають допомогу постраждалим внаслідок війни. Такі заходи сприятимуть збільшенню публічної підтримки та визнання за внесок у забезпеченні медичної допомоги під час війни;

3) високі бар'єри входу на ринок – галузь фармацевтичного дистриб'юторства є олігополістичною: більше 90% галузі належить трьом найбільшим компаніям, серед яких є і ТОВ «БадМ» (2-ге місце) [27];

4) технологічний розвиток – сюди можна віднести автоматизацію процесів складського управління, наприклад, як приймання, зберігання, вибірку та відвантаження товарів, автоматизацію управління запасами, автоматизація процесів замовлення та постачання товарів (електронні системи обліку замовлень та постачань), використання штучного інтелекту та цифрових інструментів аналітики даних тощо;

5) ріст обізнаності населення про своє здоров'я – збільшення усвідомлення людьми важливості здорового способу життя та профілактики захворювань може призвести до збільшення попиту на ліки та медичні послуги;

– загрози:

1) воєнні дії – обстріли з боку РФ загрожують цілісності офісів та складів ТОВ «БАДМ», здатні призвести до їх повного знищення та втрати товару;

2) порушення логістики – закриття повітряного простору, контроль над морським простором, бомбардування логістичних шляхів, окупація територій та складів/офісів, що на ній знаходяться, пошкодження транспорту внаслідок ракетних ударів тощо;

3) блокування кордонів – після закриття повітряного простору та певного обмеження морського простору, єдина реальна можливість вивозити та ввозити продукцію з та в Україну – це наземним транспортом через сусідні країни: Польщу, Словаччину, Румунію, Молдову та Угорщину. Проте, на жаль, деякі із перелічених країн блокують кордони, не даючи вантажному транспорту виїхати та в'їхати з та на територію України;

4) економічний занепад – девальвація гривні, інфляція, ріст безробіття, комунальних тарифів та цін на бензин, зменшення доходів населення тощо;

5) демографічна криза – еміграція населення закордон та зі східних регіонів України до західних, високий рівень смертності та зниження народжуваності.

Перелічені фактори занесені та оцінені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – EFAS-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «БадМ»

Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4
Можливості			
1. Підвищений попит на медичні товари через війну	0,2	5	1
2. Участь у гуманітарних програмах, які спрямовані на допомогу військовим та пораненим у наслідок війни	0,1	4	0,4
3. Високі бар'єри входу на ринок	0,05	3	0,15
4. Технологічний розвиток	0,1	2	0,2
5. Ріст обізнаності населення про своє здоров'я	0,05	2	0,1
Загрози			
1. Воєнні дії	0,15	5	-0,75
2. Порушення логістики	0,15	5	-0,75
3. Блокування кордонів	0,1	5	-0,5

Кінець таблиці 2.11

1	2	3	4
4. Економічний занепад	0,05	3	-0,15
5. Демографічна криза	0,05	2	-0,1
ВСЬОГО:	1	---	-0,4

Отже, як видно з результатів аналізу, серед можливостей найвагомим фактором є підвищений попит на медичні товари через війну. Відповідно, для ТОВ «БадМ» доцільно провести аналіз попиту, за необхідності розширити асортимент продукції або збільшити купівлю того товару, який купують найчастіше. Також можна знайти нових клієнтів, можливо буде необхідно збільшити кількість складів та транспорту, збудувати нові склади та офіси у нових регіонах, проводити маркетингові кампанії для залучення уваги до товару тощо. Серед загроз найвагомими виявилися ракетні обстріли та порушення логістики. В такому випадку, найкращим варіантом буде релокація складів та офісів у бік західної частини України, оскільки там набагато безпечніше. Але загалом, сумарна зважена оцінка факторів зовнішнього середовища склала (-0,4), а тому ступінь реакції підприємства на поточні та прогнозовані фактори зовнішнього середовища знаходиться на низькому рівні.

На основі проведених EFAS- та IFAS-аналізів проведемо SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ ТОВ «БадМ». SWOT-аналіз полягає в комплексній оцінці сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що мають або можуть потенційно мати вплив на компанії. У матриці SWOT, сильні і слабкі сторони, можливості і загрози зведені шляхом вибору окремих факторів EFAS-аналізу і IFAS-аналізу, які мають найбільше значення для організації, і вони будуть розміщені в матриці. На першому етапі проведення SWOT-аналізу необхідно пов'язати між собою фактори, відібрані з IFAS- і EFAS-аналізу. Тому, для кожної пари факторів вводиться бальна оцінка їх взаємодії за допомогою коефіцієнта кореляції, де 1–0,7 – сильні взаємозалежність, 0,7–0,4 – середня взаємозалежність, 0,4–0,1 –

слабка взаємозалежність, а 0 – взаємозалежність відсутня. Оцінки взаємодії формують комплексні параметри наступним чином: коефіцієнт кореляції пари факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Підсумкова SWOT-матриця містить суми зважених оцінок. Вибір на користь найбільш значимого з точки зору стратегії квадранта робиться виходячи з максимальних за модулем кількісних оцінок. Також на основі кількісних оцінок кожного квадранту (SO, ST, WO, WT) будується графік вибору стратегічного напрямку.

SWOT-аналіз середовища ТОВ «БадМ» наведено в таблиці 2.12. На основі результатів нормування також був побудований графік вибору стратегічного напрямку підприємства, що зображений на рисунку 2.11.

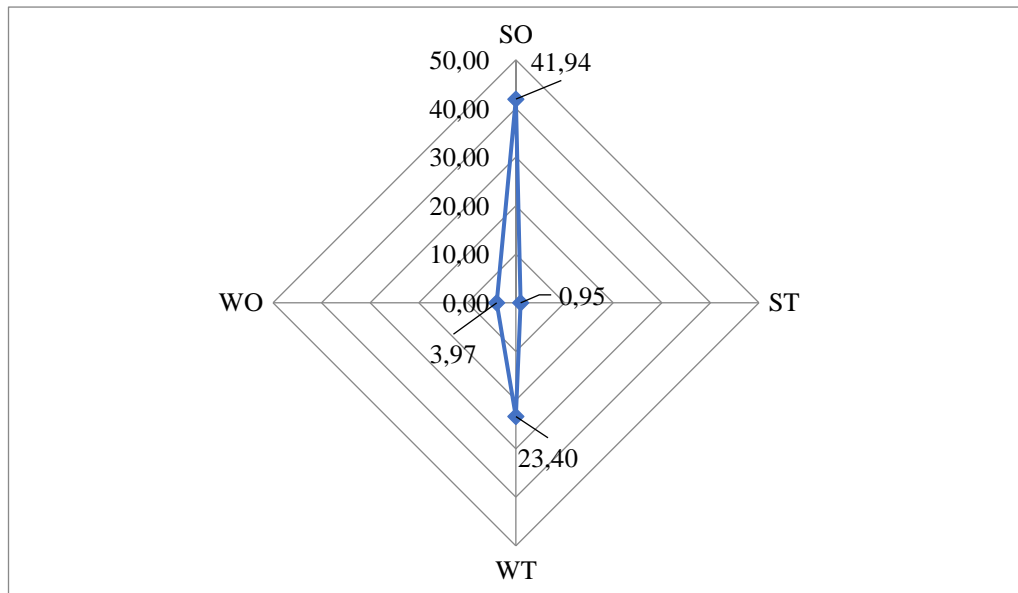


Рисунок 2.11 – Стратегічний вектор розвитку ТОВ «БадМ»

Як видно з рисунку 2.11, пріоритетним напрямком для ТОВ «БадМ» є вектор SO – Сильні сторони – Можливості. У таблиці 2.13 наведено пропозиції заходів з використання комбінації сильних сторін ТОВ «БадМ» та можливостей зовнішнього середовища.

Таблиця 2.12 – SWOT-аналіз середовища ТОВ «БадМ»

Сьогодні		Взаємний вплив									Σ	
		Можливості (О)					Загрози (Т)					
Сильні сторони (S)		Підвищений попит на медичні товари	Участь у гуманітарних програмах	Високі бар'єри входу на ринок	Технологічний розвиток		Ракетні обстріли	Порушення логістики	Блокування кордонів	Економічний занепад		
		1,00	0,40	0,15	0,20	1,75	-0,75	-0,75	-0,50	-0,15	-2,15	
Велика частка ринку	0,50	1,50	0,90	0,65	0,07	3,12	-0,03	-0,10	0,00	0,25	0,12	3,24
Активна благодійна діяльність	0,10	0,80	0,50	0,03	0,03	1,36	-0,46	-0,46	-0,04	-0,03	-0,98	0,38
Розвинута логістика	1,00	2,00	1,12	0,12	0,72	3,96	0,18	0,23	0,25	0,43	1,08	5,03
Велика кількість укладених партнерств	0,50	1,20	0,72	0,07	0,07	2,06	-0,05	-0,25	0,00	0,18	-0,13	1,93
	2,10	5,50	3,24	0,86	0,89	10,49	-0,36	-0,58	0,21	0,82	0,10	10,58
Нормування за 100						41,94					0,95	
Слабкі сторони (W)		Підвищений попит на медичні товари	Участь у гуманітарних програмах	Високі бар'єри входу на ринок	Технологічний розвиток		Ракетні обстріли	Порушення логістики	Блокування кордонів	Економічний занепад		
		1,00	0,40	0,15	0,20	1,75	-0,75	-0,75	-0,50	-0,15		
Недостатньо розвинутий маркетинг	-0,15	0,34	0,05	0,00	0,01	0,40	0,00	-0,36	-0,20	-0,09	-0,65	-0,25
Безперспективна маркетингова стратегія	-0,30	0,03	0,07	0,00	-0,08	0,02	0,00	-0,74	-0,24	-0,32	-1,29	-1,27
Небезпечне розташування складів	-1,00	0,00	-0,48	0,00	-0,48	-0,96	-1,75	-0,88	-0,30	-0,46	-3,39	-4,35
Чисельні зауваження з боку АМКУ	-0,30	0,28	0,04	-0,14	-0,04	0,15	-0,21	-0,11	-0,08	-0,14	-0,5	-0,39
		0,65	-0,32	-0,14	-0,59	-0,40	-1,96	-2,08	-0,82	-1,00	-5,85	-6,25
Нормування за 100						-3,97					-	23,40
Загалом		6,15	2,92	0,72	0,30	10,09	-2,32	-2,66	-0,61	-0,18	-5,76	

Таблиця 2.13 – Заходи для стратегічного розвитку вектору SO

Сильні сторони – Можливості
<p>S1O1 – Розширити асортимент продукції, що постачається;</p> <p>S1O2 – Активно займатися благодійністю, щоб покращити репутацію та розширити клієнтську базу;</p> <p>S1O3 – Активно інвестувати в розвиток підприємства;</p> <p>S2O1 – Заохочувати співпрацю з аптеками та госпіталями, з польовими госпіталями, що надають допомогу пораненим;</p> <p>S2O2 – Розширювати участь у гуманітарних програмах, спрямованих на надання допомоги військовим та пораненим;</p> <p>S3O1, 2 – Займатися поставкою медичних товарів по всій території України, особливо у прифронтові регіони;</p> <p>S3O4 – Впроваджувати нові технології у логістичну діяльність, як от автоматизована оптимізація маршрутів доставки, використання ШІ у прогнозуванні попиту та оптимізації запасів тощо;</p> <p>S4O1,2 – Розширяти список партнерів, запросити знижки на продукцію, що передбачена для жертв війни</p>

Підводячи підсумки до другого розділу, було визначено, що ТОВ «БадМ» – це український фармацевтичний дистриб'ютор з досвідом роботи більше 30 років. Офіційно, компанія займається оптовою торгівлею фармацевтичними препаратами, проте самою компанією зазначається, що вона продає саме послуги. Підприємство веде свою діяльність по всій території України, має більше 450 вітчизняних та зарубіжних партнерів та більше 19 тис. клієнтів в особі аптек та лікарень.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «БадМ» показав, що ринок фармацевтичних товарів, на якому функціонує підприємство, є олігополістичним, оскільки його ділять досліджувана компанія та два її найбільші конкуренти: СП «Оптіма-Фарм. ЛТД» та ТОВ «Вента. ЛТД». Разом ці три компанії займають близько 90% всього ринку. PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища показав, що найсильніше на діяльність підприємства впливають такі фактори, як блокада польсько-українських кордонів, девальвація гривні, ріст постраждалих від війни та цифровізація. Серед постачальників медикаментів компанії більше 450 вітчизняних та зарубіжних партнерів, серед яких є ТОВ «Екобинт», ПАТ «Фармацевтична фірма «Даринця», ТОВ «Біонорика», ТОВ «Іпсен Юкрейн Сервісіз», ТОВ «Санофі-

Авентіс Україна», ДП «Стада-Україна», Корпорація Артеріум, ТОВ «Байєр», Представництво Берлін-Хемі АГ, ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ», ТОВ «Інтердез», АТ «Київський вітамінний завод», ТОВ «КРКА Україна», ТОВ «Юрія-Фарм» та інші. Споживачів товару більше 19 тис. аптек та лікарень, серед яких є ТОВ «Аптека АНЦ», ТОВ «Мед-Сервіс», ТОВ «Подорожник», ТОВ «Аптека доброго дня», ТОВ «ДС», ТОВ «АПТЕКА911. ЮА», ПрАТ «АМ Фармація», ТОВ «Аптека Здравиця» та інші. Серед можливостей для ТОВ «БадМ» було визначено підвищений попит на медичні товари через війну, можливість участі у гуманітарних програмах, які спрямовані на допомогу військовим та пораненим у наслідок війни, високі бар'єри входу на ринок фармацевтичних товарів, стрімкий технологічний розвиток та ріст обізнаності населення про своє здоров'я. Але були виділені й недоліки, серед яких загроза ракетних обстрілів, порушення логістики внаслідок обстрілів та окупації, блокування кордонів, економічний занепад та демографічна криза.

Аналіз внутрішнього середовища показав, що компанія займає велику частку ринку у 40%, є однією зі 100 найбільших компаній України відповідно до розміру чистого прибутку (816,919 млн грн – 2021 р., 1912,401 млн грн – 2022 р., 3894,340 млн грн – 2023 р.), веде активну благодійну діяльність, особливо зараз під час війни, має розвинуту систему логістики, велику кількість клієнтів та партнерів. Був проведений загальний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БадМ» та встановлено, що виручка та чистий прибуток компанії зростає (29,25% та 103,64% відповідно у 2023 р.), рентабельність виробництва та продукції також зростає (6,19% та 2,70% відповідно у 2023 р.). Хоча при цьому незадовільні показники ліквідності, тобто підприємство може мати проблеми з погашенням боргів. Серед інших недоліків встановлено, що ТОВ «БадМ» неодноразово притягалось до відповідальності з боку АМКУ за недобросовісну конкуренцію, також компанія має низький рівень прозорості. Деякі зі складів та офісів компанії розташовані у небезпечних регіонах, тому вони під потенційною загрозою знищення. Аналіз маркетингової системи ТОВ «БадМ» показав, що маркетинг

компанії розвинутий недостатньо. Підприємство активно веде сторінки в таких соціальних мережах, як Facebook, Instagram, LinkedIn та YouTube, має власний Telegram-bot та веб-сторінку, проте не бере участі в бізнес-заходах як ярмарки та виставки, не використовує зовнішню та Інтернет-рекламу. Нині компанія використовує стратегію підтримання, проте її можна вважати безперспективною, оскільки вона не дає ТОВ «БадМ» можливості розвитку у перспективі.

Також, за результатами IFAS та EFAS аналізів був проведений SWOT-аналіз середовища ТОВ «БадМ». Було визначено, що стратегічним вектором розвитку ТОВ «БадМ» є вектор SO, тобто сильні сторони – можливості. Це означає, що компанії варто використовувати можливості зовнішнього середовища щоб зміцнити та збільшити кількість своїх сильних сторін.

РОЗДІЛ 3

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ДЛЯ ТОВ «БадМ»

3.1 Маркетингове дослідження споживчих потреб українців на польському ринку фармацевтичних товарів

Аналіз діяльності ТОВ «БадМ» дозволив зробити декілька висновків. ТОВ «БадМ» є беззаперечним лідером у своїй галузі. Компанія працює на ринку України вже 30 років, тому за цей довгий час вона змогла напрацювати на свою репутацію так, щоб аптеки та госпіталі мали бажання співпрацювати з підприємством. І також про це свідчить ринкова частка компанії у майже 40%. Гідних суперників у ТОВ «БадМ» зовсім небагато. Таким чином, підприємство за рахунок олігополістичного ринку та довгої присутності дійсно змогло налагодити ефективну та прибуткову роботу навіть не зважаючи на не зовсім вдалий маркетинг. Як представник B2B бізнесу, ТОВ «БадМ» не бере участь в ярмарках та виставках, його рекламу не зустріти на вулицях чи в медіа. ТОВ «БадМ» не піклується про те, щоб підвищувати свою впізнаваність, бо про компанію і так всі знають. Навіть потенційні партнери, принаймні вітчизняні, що співпрацюють з конкурентами досліджуваного підприємства знають про неї. Компанія не потребує заходів, наприклад, з підвищення впізнаваності компанії та залучення нових клієнтів, бо, по-перше, вона цього не потребує, а по-друге, це дійсно грозить монополізацією галузі, що є неприйнятним в умовах боротьби за вільні ринки діяльності. Маркетингова стратегія підтримання, що нині використовується підприємством, не є найбільш ефективною, бо не дає ТОВ «БадМ» можливості інтенсивно розвиватися. Тому в рамках даної кваліфікаційної роботи буде розроблена нова маркетингова стратегія для компанії.

Для вибору стратегії застосуємо матрицю І. Ансоффа «товар – ринок». За даною матрицею пропонується чотири стратегії: стратегія глибокого проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку товару та

диверсифікація. Отже, проведемо оцінку кожної з них. Результати наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Оцінка стратегій за матрицею Ансоффа

Стратегія проникнення на ринок	Чи є можливості розвитку ТОВ «БаДМ» на українському ринку фармацевтичних товарів?		
	Можлива	Ймовірна	Неможлива
1	2	3	4
Темпи росту ринку	---	---	Знижуються
Рівень використання товарів ТОВ «БаДМ» серед ЦА	---	---	Вищий, ніж в середньому по ринку
Частота використання послуги ЦА	Висока	---	---
Рівень дистрибуції послуги на ринку	---	---	Вище, ніж в середньому по ринку
Рівень знання про компанію	---	---	Вище, ніж в середньому по ринку
Послуга ТОВ «БаДМ» має конкурентну перевагу на ринку	---	---	Ні
Можливості до високого ринку інвестицій	Так	---	---
Стратегія розвитку ринку	Чи зможе ТОВ «БаДМ» вийти з існуючою послугою на новий ринок Польщі?		
	Можлива	Ймовірна	Неможлива
ТОВ «БаДМ» має успішну поточну діяльність	Так	---	---
Кількість гравців на новому ринку	---	---	Більше 10
Бар'єри входу на ринок	Майже відсутні	---	---
Темпи росту нового ринку	---	Сповільнюються, але зростають	---
Компанія має унікальну прибуткову модель ведення бізнесу	Так	---	---
Компанія має додатковий капітал для інвестування розвитку нових ринків	Так	---	---
Стратегія розвитку товару	Чи зможе ТОВ «БаДМ» розширити асортимент товарів та послуг на поточному ринку своєї діяльності?		
	Можлива	Ймовірна	Неможлива
Темпи росту поточного ринку	---	---	Сповільнюються
Частка ринку ТОВ «БаДМ»	Велика	---	---
Теперішня послуга потребує оновлень	Так	---	---

Кінець таблиці 3.1

1	2	3	4
Галузевий рівень конкуренції	---	---	Низький
Загроза входу нових гравців	---	---	Ні
Галузевий успіх залежить від інноваційності та оновлення послуг	---	---	Ні
Рівень оновлення асортименту у ключових конкурентів	---	---	Низький
Диверсифікація	Чи є у ТОВ «БаДМ» необхідність у виході на новий ринок з новим товаром?		
	Можлива	Ймовірна	Неможлива
Темпи росту поточних ринків компанії	Сповільнюються	---	---
Конкуренція на поточних ринках	---	---	Низька
ТОВ «БаДМ» має додаткові ресурси для розвитку нового ринку	Так	---	---
ТОВ «БаДМ» має певний рівень компетенції для ведення бізнесу на новому ринку	---	---	Ні
Можливості росту на поточних ринках і з поточними товарами	Мінімальні	---	---

Тепер у таблиці 3.2 поєднаємо результати аналізу та оберемо маркетингову стратегію для ТОВ «БаДМ».

Як видно з результатів, стратегії проникнення та розвитку товару є неможливими для ТОВ «БаДМ», стратегія диверсифікації – ймовірною. А ось стратегія розвитку ринку виявилася єдиною можливою, а отже – перспективною для ТОВ «БаДМ». В рамках роботи запропонована стратегія розвитку ринку – стратегія інтенсивного росту за матрицею І. Ансоффа. Її сутність полягає в упровадженні товарів фірми на нові ринки збуту. Перспективи стратегії є довгостроковими.

Як новий ринок збуту обрано закордонний ринок фармацевтичних товарів Республіки Польщі. Такий вибір аргументується тим, що український ринок збуту освоєний ТОВ «БаДМ» по максимуму. Хоча й не в усіх регіонах України є офіси-представництва компанії та склади, але свою діяльність воно

веде по всій території країни, за виключенням окупованих частин Донецької, Луганської, Запорізької, Херсонської та Харківської областей, а також АР Крим.

Таблиці 3.2 – Оцінка результатів та вибір стратегії для ТОВ «БаДМ»

Стратегія	Можливість	Пояснення
1	2	3
Стратегія проникнення	Неможлива	Темпи росту поточного ринку, що сповільнюються, та характеристики ТОВ «БаДМ» на ньому, а саме високий рівень обізнаності про компанію, високий рівень дистрибуції та відсутність вагомої конкурентної переваги послуги роблять стратегію проникнення безперспективною для ТОВ «БаДМ»
Стратегія розвитку ринку	Можлива	Вихід ТОВ «БаДМ» на новий ринок є найбільш перспективним напрямком
Стратегія розвитку товару	Неможлива	Сповільнення темпів росту зростання ринку та несприятливі фактори галузі, як низька загроза входу нових гравців, низька конкуренція в галузі та низький рівень оновлення асортименту у ключових гравців роблять стратегію розвитку товару безперспективною
Стратегія диверсифікації	Неможлива	Компанія могла б диверсифікувати або ринок, або товар чи послугу у зв'язку зі сповільненням темпів росту ринку, наявними ресурсами для розвитку нового ринку та мінімальними перспективами росту з поточним товаром на поточному ринку

Окрім того, за останні два роки Республіка Польща стала прихистком для близько 1 млн українських біженців [41]. Фармацевтичні ринки України та Польщі дещо відрізняються за асортиментом, і хоча й польський ринок багатий на альтернативи, проте не завжди українці можуть знайти гідну заміну необхідному препарату. Доставка ліків з України до Польщі, по-перше, вийде дорогою через розмитнення товару на кордоні, по-друге, ліки можна передавати в обмеженій кількості, а по-третє, не всі ліки пропускають до ЄС.

У підтвердження доцільності виходу підприємства на новий, зарубіжний ринок проведемо маркетингове дослідження. Проблема маркетингового дослідження – питання потреби у українців в Польщі поповнення польського фармацевтичного асортименту українськими медичними препаратами. Для

вирішення цього завдання було сформульовано декілька пошукових запитань:

- чи задоволені українці в Польщі асортиментом польських аптек?;
- чи відчувають українці в Польщі нестачу українських медичних препаратів в аптеках?;
- чи мають українці в Польщі можливість придбати українські медичні препарати, що не продаються у місцевих аптеках?;
- українських фармацевтичних товарів яких категорій більше за все не вистачає українцям в Польщі?;
- яким польським аптекам українці, що там проживають, надають перевагу?

У результаті маркетингового дослідження повинні бути або доведені, або спростовані гіпотези, сформульовані дослідником. Відповідно до ситуації, яка ініціювала проведення маркетингового дослідження, а також управлінської проблеми та проблеми маркетингового дослідження були сформульовані наступні гіпотези:

- у українців за кордоном виникають труднощі з пошуком необхідних ліків у аптеках;
- якщо в аптеках Польщі з'являться українські аналоги закордонних медикаментів, то українці, що там перебувають, стануть надавати перевагу саме аналогам;
- асортимент медикаментів Польщі є обмеженим.

Тепер можна сформулювати ціль маркетингового дослідження, а саме визначити, чи потребують українці в Польщі поповнення польського фармацевтичного асортименту українськими медичними препаратами.

Далі були визначені задачі маркетингового дослідження, що безпосередньо витікають із сформульованих раніше гіпотез та пошукових запитань:

- дослідити чи задоволені українці в Польщі асортиментом польських аптек;
- визначити чи відчувають українці в Польщі нестачу українських

медичних препаратів в аптеках;

– дізнатися чи мають українці в Польщі можливість придбати українські медичні препарати, що не продаються у місцевих аптеках;

– визначити українських фармацевтичних товарів яких категорій більше за все не вистачає українцям в Польщі;

– проаналізувати яким польським аптекам українці, що там проживають, надають перевагу.

Для проведення маркетингового дослідження був обраний метод опитування. Опитування буде відбуватися в он-лайн форматі за допомогою програми Microsoft Forms. Такий формат є зручним: респондент вправі пройти опитування у зручний йому час, має можливість абстрагуватися від зовнішнього світу, відповідати максимально чесно та щиро, не піддаючись чужій думці, а також гарантується повна конфіденційність при необхідності. До того ж, он-лайн опитування значно економить час для пошуку респондентів. Зміст наданої анкети наведений у Додатку А.

Анкета містить 7 запитань, усі запитання є обов'язковими, переважно одноваріантними, закритого типу. Декілька варіантів пропонується обрати в питанні №3 та №7, також в питанні №3 пропонується навести свій варіант у випадку, якщо жодний з перелічених не підходить респонденту і він обирає варіант «Інше». Також, якщо в питанні №1 респондент обирає відповідь «Ні», то для нього опитування вважається завершеним. Також, якщо у питанні №4 респондент відповідає «Ні», то далі опитування автоматично переходить до питання №6.

Власне, щодо респондентів, то цільовою групою даного маркетингового дослідження було обрано українців, які або на постійній основі, або тимчасово, або час від часу перебувають на території Польщі та мають досвід придбання ліків у польських аптеках. Окремо сегменти зазначити недоцільно, оскільки не покращити підхід до кожного зі споживачів, а дізнатися чи існує проблема потреби у відсутніх в Польщі українських медикаментів. Опитування проводиться у період 17.06–23.06 2024 р. Пошук представників

ЦА відбувається за допомогою соціальної мережі Instagram, а також месенджерів Telegram та Viber.

Наостанок, розрахуємо вибірку – кількість респондентів, яку необхідно залучити до опитування. Вибірку необхідно розрахувати за наступною формулою [41]:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}, \quad (3.1)$$

де n – обсяг вибірки;

z – нормоване відхилення, що визначається виходячи з обраного рівня довірливості;

p – ймовірність того, що респонденти оберуть ту чи іншу відповідь;

q – ймовірність того, що респонденти не оберуть ту чи іншу відповідь;

e – припустима помилка.

Прийmemo рівень довірливості за 95%. Відповідно, нормоване відхилення для зазначеного рівня довірливості дорівнює 1,96. Припустима помилка тоді становить $\pm 5\%$. Також, припустимо, що з усіх українців, що проживають або бувають там час від часу, 65% ходять до аптек, а 35% – ні. Тоді, обсяг вибірки становитиме:

$$n = 1,96^2 \cdot 35 \cdot 65 / 5^2 = 349 \text{ осіб}$$

Розрахуємо загальну кількість відвідувачів польських аптек серед українців. За статистичними даними за 2023 р. [42], кількість мігрантів у Польщі становить 3,5–4 млн осіб, серед яких 60–75% українців. Візьmemo середні значення цих показників, і тоді у Польщі 3,75 млн мігрантів, серед яких 67,5% – це українці, що становить 2,53 млн осіб. Але оскільки ми взяли не точні значення, то припустимо, що до розрахованого числа українських мігрантів у Республіці також входять й туристи, що відвідували Польщу хоча б раз. Як було прийнято раніше, 65% українців хоча б раз відвідували аптеку у Польщі. Тому, потенційна кількість українських клієнтів польських аптек

складає:

$$N = 2,53 * 0,65 = 1,63 \text{ млн осіб}$$

Встановлена вибірка становить близько 2% загальної сукупності, тобто не перевищує 5%, тому необхідно ввести поправочний коефіцієнт і обсяг вибірки буде розраховуватися за наступною формулою [43]:

$$n' = n \sqrt{\frac{N - n}{N - 1}}, \quad (3.2)$$

де n' – обсяг вибірки з урахування поправочного коефіцієнту;

n – обсяг вибірки без урахування поправочного коефіцієнту;

N – кількість потенційних клієнтів.

Отже, обсяг вибірки становитиме:

$$n' = 349 \cdot \sqrt{\frac{1630000 - 349}{1630000 - 1}} = 348 \text{ осіб}$$

3.2 Аналіз результатів маркетингового дослідження

Проаналізуємо отримані результати маркетингового дослідження. На першому етапі було з'ясовано чи відвідували українці аптеки Польщі хоч раз. Результати наведені на рисунку 3.1. Як видно, 320 осіб або 92% відвідували, а 28 осіб або 8% – ні.

Далі проаналізуємо як респонденти або їхні знайомі оцінюють ширину асортименту аптек Польщі. Результати наведені на рисунку 3.2. Отже, 40 осіб або 13% респондентів вважають асортимент дуже широким, 160 осіб або 50% – широким, 100 осіб або 31% - обмеженим, а 20 осіб або 6% - дуже обмеженим. В цілому, можна сказати, що 200 осіб або 56% задоволені шириною асортименту, а 120 осіб або 44% – ні.

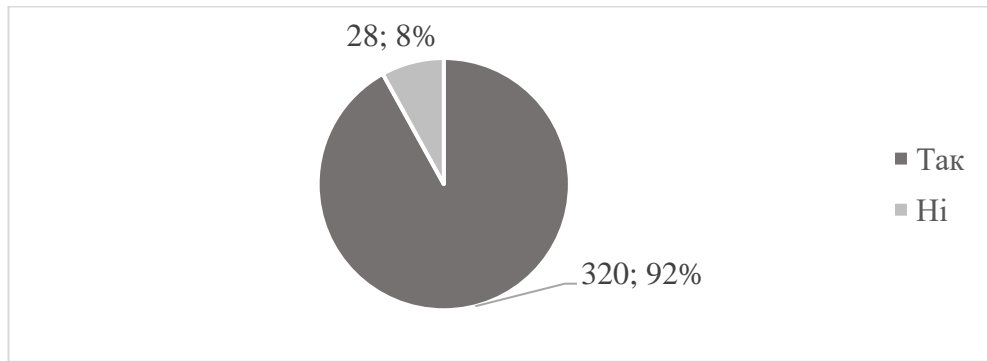


Рисунок 3.1 – Статистика відвідування українцями аптек у Польщі

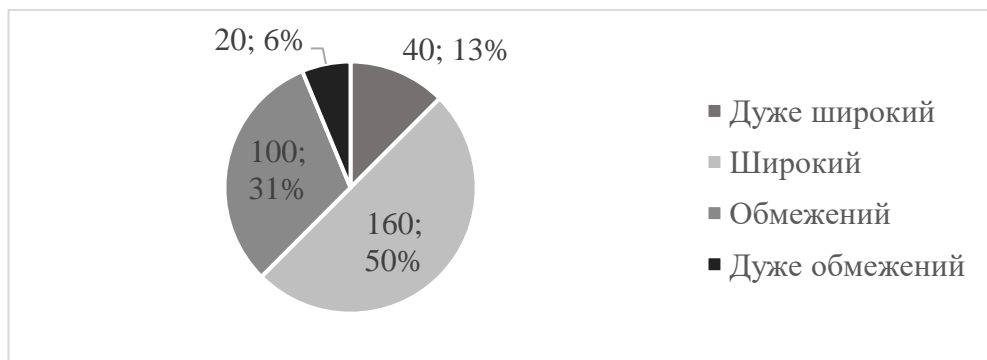


Рисунок 3.2 – Статистика задоволення українців асортиментом аптек

Далі проаналізуємо які з аптек респонденти або їхні знайомі зазвичай відвідують. Результати наведені на рисунку 3.3. Отже, як видно, найчастіше відвідують аптеку Nasze Apteki – 43% або 137 осіб. Трохи менш популярною стала Apteka Melissa – 40% або 128 осіб. Майже однаково респонденти обрали Gemini та SAS – 35% або 113 та 35% або 111 осіб відповідно. 15% або 49 осіб відповіли, що відвідують ProVita та 13% або 42 особи – Apteka Cefarm.

Проаналізуємо скільки українців у Польщі відчували потребу в українських медичних препаратах, які не продаються у польських аптеках. Як бачимо, 317 осіб або 91% відчували цю потребу, а 23 особи або 9% – ні. Крім того, з цих 317 осіб 168 респондентів або 53% не змогли придбати необхідні медикаменти стороннім шляхом на відмінну від 149 чоловік або 47% у яких це вдалося зробити. Результати наведено на рисунку 3.4.

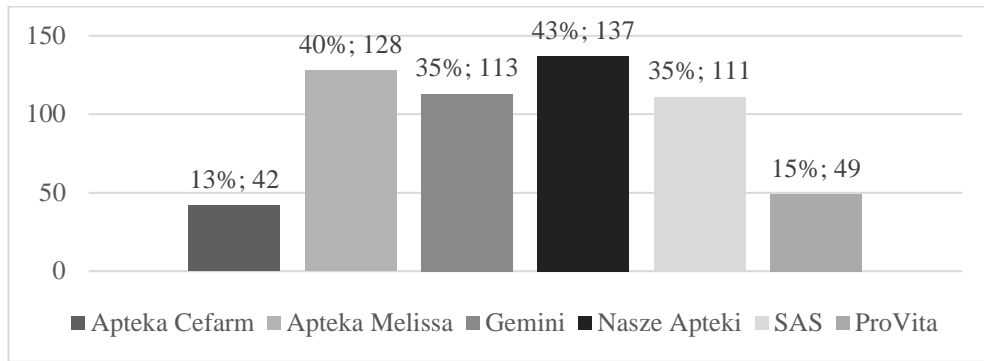


Рисунок 3.3 – Розподіл відвідувань аптек за їх найменуванням серед респондентів

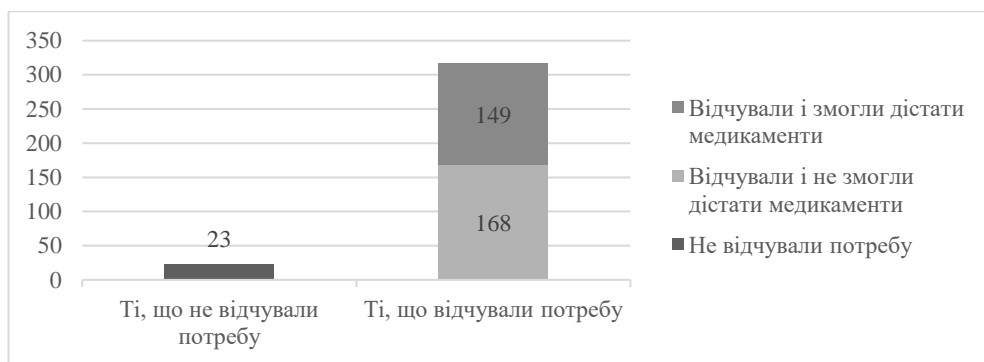


Рисунок 3.4 – Співставлення кількості людей, що не потребували українських медикаментів в Польщі, що потребували, але не змогли дістати стороннім шляхом та що потребували і дістали їх стороннім шляхом

Далі дослідимо скільки респондентів або їх знайомих купували б українські ліки частіше закордонних, якби вони з'явилися в польських аптеках: 281 особа або 88% стали би купувати, 20 осіб або 6% - не стали б, а 19 особам або 6% важко відповісти точно. Результати наведені на рисунку 3.5.

Дослідимо які саме групи українських медикаментів готові частіше закордонних придбати українці. Результати наведені на рисунку 3.6. Найчастіше люди готові купувати дерматологічні засоби – 111 осіб, найрідше – протипаразитні засоби (2 особи).

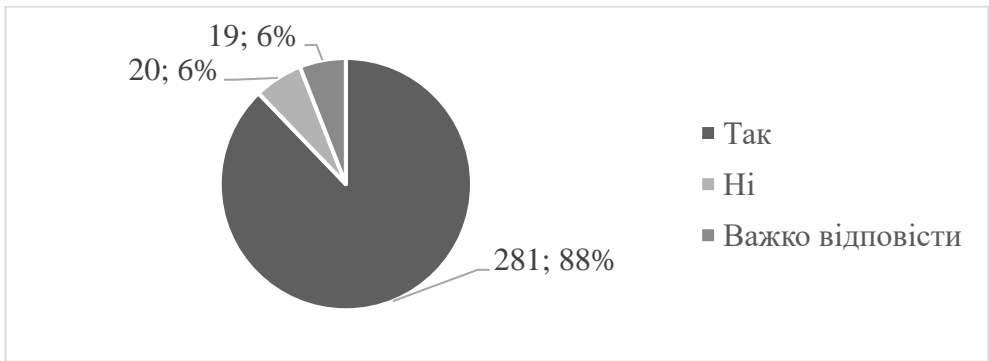


Рисунок 3.5 – Кількість людей, що готові чи не готові купувати українські ліки у польських аптеках частіше закордонних

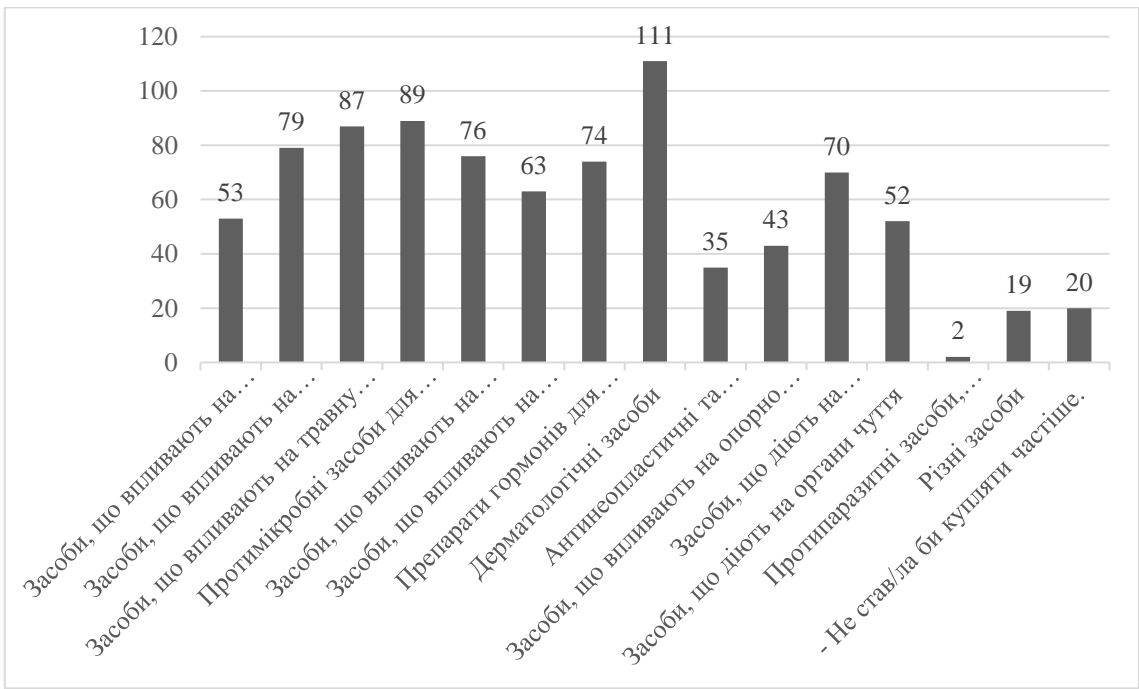


Рисунок 3.6 – Групи медикаментів, які українці в Польщі готові частіше купляти

Отже, ґрунтуючись на результатах дослідження, можна сказати, що в цілому українці, що мають досвід відвідування аптек Польщі, задоволені асортиментом, проте більшості, а саме 91% все одно відчують потребу українських медикаментів, а 88% готові купувати саме українську фармацевтику замість закордонної у випадку, якщо вона з'явиться у польському аптечному асортименті. Найбільше українці там потребують дерматологічні засоби, протимікробні засоби та засоби, що впливають на

травну систему. Українці відвідують там такі аптеки, як Apteka Cefarm, Apteka Melissa, Apteka Dr. Max, Gemini, Nasze Apteki, SAS та ProVita.

3.3 Інструменти реалізації маркетингової стратегії для ТОВ «БаДМ»

Отже, перш за все зазначимо, що розширення ринку збуту за кордон дозволить ТОВ «БаДМ»:

- підтримати українців у Польщі та зробити їх вимушене перебування за кордоном легшим, надати їм доступ до необхідних ліків, які вони раніше купували вдома;

- розширити фармацевтичний ринок Польщі, збагачуючи медичний асортимент, а також сприяти розвитку польської економіки та бізнес-середовища;

- підвищити власний престиж компанії і представити себе як глобального гравця в галузі фармацевтики. Це також може збільшити впізнаваність бренду і дозволити конкурувати з міжнародними гравцями;

- розширити список ділових контактів, закладати нові партнерські взаємини з закордонними виробниками, а тому збільшувати обсяг пропозиції зарубіжних медикаментів на вітчизняному ринку;

- залучити іноземні інвестиції для забезпечення додаткового капіталу для розвитку та модернізації;

- підвищити конкурентоспроможність серед своїх конкурентів, причому як вітчизняних, так і європейських.

Визначимо стратегічні цілі за SMART-методикою для ТОВ «БаДМ», які підприємство планує досягти на польському ринку фармацевтичних товарів:

- завоювання ринкової частки – досягти 10% ринкової частки на фармацевтичному ринку Польщі протягом перших трьох років після початку впровадження маркетингової стратегії. ТОВ «БаДМ» планує стати одним із провідних дистриб'юторів фармацевтичної продукції в Польщі, конкуруючи з існуючими великими гравцями на ринку. Для досягнення цієї мети компанія

повинна буде активно розширювати свою присутність, пропонувати конкурентоспроможні ціни та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів;

– збільшити обсяги продажів – збільшити обсяги продажів на польському ринку до 10 мільйонів євро на рік протягом перших п'яти років з початку впровадження маркетингової стратегії. Це передбачає значне зростання обсягів реалізації продукції, що вимагатиме від ТОВ «БадМ» ефективної маркетингової та збутової стратегії, розширення асортименту продукції, а також оптимізації логістичних процесів для забезпечення безперебійних поставок;

– розширити клієнтської бази – залучити щонайменше 300 нових бізнес-клієнтів (аптеки, шпиталі, лікарні) протягом перших двох років. Це означає, що компанія активно працюватиме над розширенням своєї клієнтської бази, укладаючи контракти з новими аптеками, шпиталями та лікарнями. Для цього необхідно буде розробити привабливі умови співпраці, пропонувати якісний сервіс та конкурентоспроможні ціни;

– підвищити рівень задоволеності клієнтів – досягти рівня задоволеності клієнтів не менше 90% на основі регулярних опитувань та зворотного зв'язку. Це означає, що компанія повинна активно працювати над покращенням якості обслуговування клієнтів, забезпечуючи швидке реагування на їхні потреби та запити. Для цього необхідно буде впровадити системи збору зворотного зв'язку, аналізувати результати та вносити відповідні корективи у процеси обслуговування;

– оптимізувати логістичні процеси – забезпечити безперебійну доставку продукції з середнім часом виконання замовлення не більше 48 годин. Це означає, що компанія повинна впровадити ефективні логістичні рішення, які дозволять швидко та надійно доставляти продукцію клієнтам. Для цього необхідно буде розробити логістичну інфраструктуру, включаючи склади та транспортні засоби, а також оптимізувати процеси управління запасами та виконання замовлень.

Також, візуалізуємо наведені цілі на рисунку 3.7.

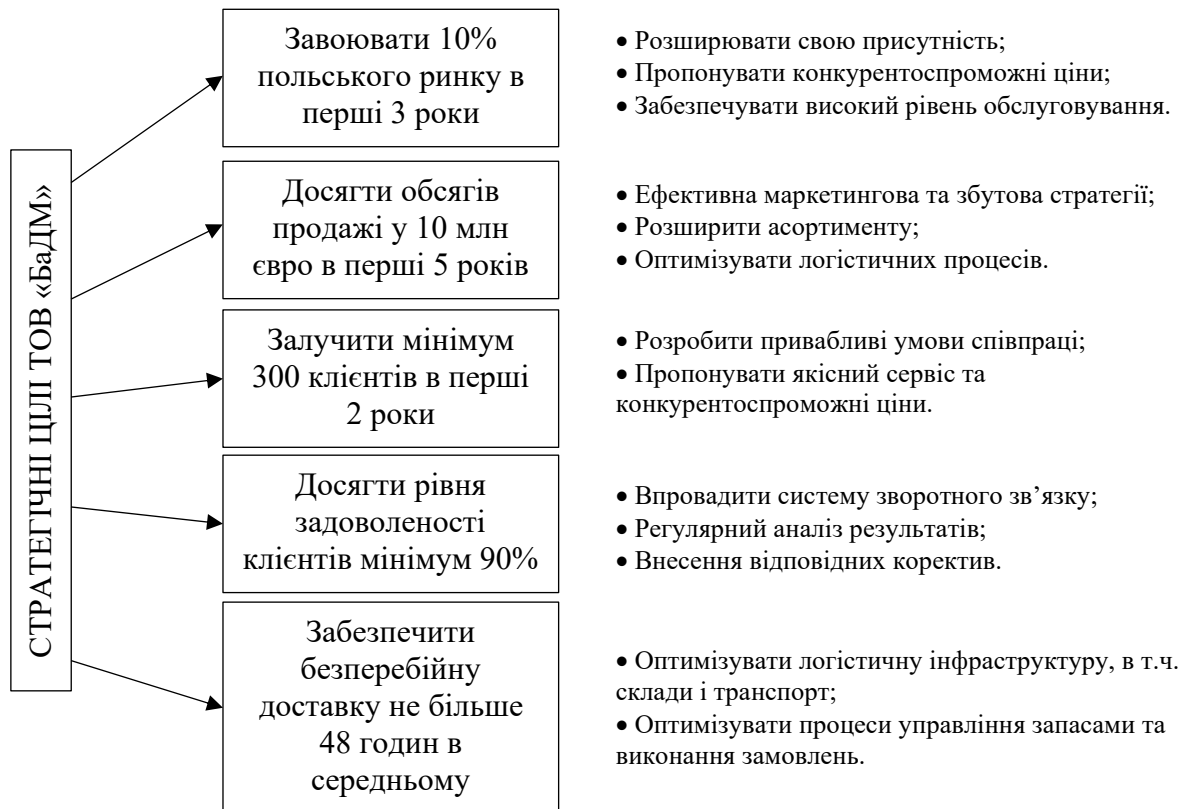


Рисунок 3.7 – Стратегічні маркетингові цілі ТОВ «БаДМ» у рамках реалізації стратегії

Щодо потенційних партнерів, то для ТОВ «БаДМ» пропонується співпраця з найвідомішими аптеками Польщі. Їхній перелік та загальний опис наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Потенційні польські партнери-аптеки ТОВ «БаДМ»

Назва	Опис
1	2
Nasze Apteki	Спеціалізується на інноваційних лікарських засобах та продуктах для підтримки здоров'я
SAS	Популярна мережа аптек, що пропонує якісні медичні засоби та послуги для підтримки здоров'я
Apteka Cefarm [44]	Спеціалізується на медичних препаратах і допоміжних засобах, пропонуючи широкий вибір ліків із заохоченням здорового способу життя
Apteka Melissa [45]	Фокусується на натуральних продуктах для здоров'я і краси, включаючи вітаміни, рослинні екстракти та косметичні засоби

Кінець таблиці 3.3

1	2
Gemini [46]	Відома своєю широкою мережею аптек і високою якістю обслуговування, пропонує широкий асортимент медичних і косметичних товарів
ProVita [47]	Фокусується на продажі високоякісних вітамінів, мінералів та харчових добавок для підтримки загального здоров'я

В перспективі, планується співпрацювати з клієнтами по всій території Польщі. Але в перший рік реалізації стратегії ТОВ «БадМ» буде співпрацювати з тими клієнтами, що знаходяться на території таких міст, як Варшава, Вроцлав, Гданськ, Катовіце та Краків. На рисунку 3.8 зображена мапа територіальної присутності ТОВ «БадМ» у Польщі.

Взагалі, сегмент фармацевтичного ринку Польщі включає аптеки, шпиталі та лікарні, що потребують надійного постачання медикаментів та медичних виробів. Цей сегмент характеризується високим рівнем конкуренції, регульованістю державою та зростаючим попитом на якісні фармацевтичні продукти. Але зазначимо, що у рамках даної стратегії залучати до співпраці лікарні та шпиталі поки не планується.

Торгівля фармацевтичними препаратами вимагає наявності ліцензій та сертифікатів. ТОВ «БадМ» вже має перелік наявних сертифікатів, серед яких TQM, ISO, GDP, GSP та деякі інші, повни перелік наведений в пункті 2.1. Підприємству також необхідно детально вивчити законодавче регулювання фармацевтичної промисловості Польщі та отримати всі відсутні сертифікати та дозволи на ведення діяльності і продаж медикаментів. Серед дозволів знадобляться дозвільні документи для ввезення фармацевтичних продуктів до Польщі, такі як декларації про відповідність, дозволи на ввезення тощо. Для співпраці з польськими роздрібними фармацевтичними торговцями необхідно всі наявні сертифікати та ліцензії перекласти польською мовою.

До того ж, у роботі вже був розглянути фактор блокування польськими протестувальниками кордонів на ввіз та вивіз вантажів, а тому знадобиться розроблення альтернативних маршрутів доставки фармацевтики через сусідні

країни, збільшення кількості препаратів, що постачається, а також залучення міжнародних партнерів для ведення діалогу з польським представництвом для розблокування кордонів для вантажів ТОВ «БаДМ».



Рисунок 3.8 – Територіальна присутність ТОВ «БаДМ» у Польщі

Також, для просування своїх послуг за кодоном, для ТОВ «БаДМ» важливо використовувати такі інструменти, як:

- маркетингові кампанії – активні маркетингові заходи, що спрямовані на підвищення обізнаності про ТОВ «БаДМ» серед польських аптек через медіа, соціальні мережі, участь у галузевих заходах, ярмарках, презентаціях тощо. Також доцільне встановлення партнерських відносин з місцевими компаніями та організаціями, а також участь у спонсорських проектах для підвищення репутації та видимості бренду;

- конкурентоспроможна цінова стратегія – встановлення конкурентоспроможних цін на продукцію з урахуванням особливостей польського ринку та купівельної спроможності місцевих клієнтів. Також, розробити персоналізовані програми лояльності;

- CRM-системи – впровадження CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами, що дозволить оптимізувати процеси

обслуговування та підвищити рівень задоволеності клієнтів;

– зворотний зв'язок та аналітика – збір та аналіз зворотного зв'язку від клієнтів для постійного вдосконалення продуктів та послуг відповідно до потреб ринку;

– цифровий та контент маркетинг – використання інструментів цифрового маркетингу, таких як SEO, PPC, соціальні медіа маркетинг, а також створення та поширення якісного контенту для підвищення видимості та залучення клієнтів. Наприклад, ТОВ «БаДМ» у своїй діяльності вже використовує соціальні мережі, але варто створити нові акаунти польською мовою. Також, варто додати польську версію офіційного сайту компанії.

Підбиваючи підсумки до третього розділу, відповідно до оцінки ТОВ «БаДМ» за допомогою матриці Ансоффа, кращою маркетинговою стратегією для підприємства є стратегія розширення ринку, а саме вихід підприємства на ринок збуту Республіки Польщі. Розширення ринку збуту за кордон дозволить підтримати українців у Польщі, розширити фармацевтичний ринок Польщі, підвищити престиж компанії, розширити список ділових контактів, залучити іноземні інвестиції та підвищити конкурентоспроможність. Для підтвердження доцільності використання даної маркетингової стратегії були проведені маркетингові дослідження доцільності виходу ТОВ "БаДМ" на польський ринок фармацевтичних товарів. Результати дослідження показали, що 91% українців у Польщі відчують потребу в українських медикаментах, а 88% готові купувати українську фармацевтику, якщо вона з'явиться в польських аптеках. Найбільше потребують дерматологічні, протимікробні засоби та засоби для травної системи. Популярними аптеками серед українців є Apteka Cefarm, Apteka Melissa, Gemini, Nasze Apteki, SAS та ProVita. Щоб розпочати роботу для польському ринку, для ТОВ «БаДМ» необхідно отримати всі необхідні сертифікати та дозволи, розробити альтернативні маршрути доставки та використовувати інструменти цифрового маркетингу. Пропонується зробити польську версію офіційного сайту та зареєструвати нові соціальні мережі польською мовою.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання з теоретичного обґрунтування та розробки маркетингової стратегії дистриб'ютора на ринку фармацевтичних товарів. Одержані результати дозволяють зробити наступні висновки.

В процесі дослідження теоретичних засад було проаналізоване поняття маркетингової стратегії, а також його авторське визначення як актуального комплексу заходів та інструментів, необхідного для досягнення маркетингових задач з метою ефективної та оптимізованої реалізації стратегічних цілей підприємства. Був продемонстрований та коротко досліджений процес розробки та реалізації маркетингової стратегії, визначені дев'ять послідовних етапів. Були наведені методи стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що застосовуються на третьому етапі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ. Також, були перелічені основні принципи, на яких ґрунтується розробка маркетингової стратегії, серед яких ринкова орієнтація, активний та наступальний характер, довгострокова спрямованість, інтегрований підхід, гнучкість, багатоваріантність, ефективне розміщення ресурсів, забезпечення синергічного стратегічного розвитку та гармонійне поєднання аналітичної складової та креативності. В решті-решт, були проаналізовані особливості розробки маркетингової стратегії для підприємства-дистриб'ютора на ринку фармацевтичних товарів. Було визначено два ключових аспекти, що фармацевтичний дистриб'ютор функціонує на B2B ринку, а тому для нього відрізняється цільова аудиторія, її пошук та процес співпраці із нею, а також що подібні компанії хоча й продають фізичні товари, проте насамперед вони надають логістичні послуги для аптек, лікарень та шпиталів.

Крім того, враховуючи специфіку теми кваліфікаційної роботи, зазначимо, що для фармацевтичних дистриб'юторів у процесі стратегічного аналізу доречно використовувати такі методи, як CVP, SWOT, ABC та PEST

аналізи, матриці БКГ та Ансоффа, модель Портера, а також ілюстративні методи. Щодо видів стратегій, які можуть застосовувати такі підприємства, то їхній вибір залежить від особливостей підприємства, частки ринку, актуального регулюючого законодавства тощо, проте як стандартні можна використати стратегію розвитку, диференціації та стратегії життєвого циклу компанії.

Далі було проведено аналіз діяльності ТОВ «БаДМ». Було визначено, що ТОВ «БаДМ» – це український фармацевтичний дистриб'ютор з досвідом роботи більше 30 років. Офіційно, компанія займається оптовою торгівлею фармацевтичними препаратами, проте самою компанією зазначається, що вона продає саме послуги. Підприємство веде свою діяльність по всій території України, має більше 450 вітчизняних та зарубіжних партнерів та більше 19 тис. клієнтів в особі аптек та лікарень.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «БаДМ» показав, що ринок фармацевтичних товарів, на якому функціонує підприємство, є олігополістичним, оскільки його ділять досліджувана компанія та два її найбільші конкуренти: СП «Оптіма-Фарм. ЛТД» та ТОВ «Вента. ЛТД». Разом ці три компанії займають близько 90% всього ринку. PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища показав, що найсильніше на діяльність підприємства впливають такі фактори, як блокада польсько-українських кордонів, девальвація гривні, ріст постраждалих від війни та цифровізація. Серед постачальників медикаментів компанії більше 450 вітчизняних та зарубіжних партнерів, серед яких є ТОВ «Екобінт», ПАТ «Фармацевтична фірма «Даринця», ТОВ «Біонорика», ТОВ «Іпсен Юкрейн Сервісіз», ТОВ «Санofi-Авентіс Україна», ДП «Стада-Україна», Корпорація Артеріум, ТОВ «Байер», Представництво Берлін-Хемі АГ, ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ», ТОВ «Інтердез», АТ «Київський вітамінний завод», ТОВ «КРКА Україна», ТОВ «Юрія-Фарм» та інші. Споживачів товару більше 19 тис. аптек та лікарень, серед яких є ТОВ «Аптека АНЦ», ТОВ «Мед-Сервіс», ТОВ «Подорожник», ТОВ «Аптека доброго дня», ТОВ «ДС», ТОВ «АПТЕКА911. ЮА», ПрАТ «АМ

Фармація», ТОВ «Аптека Здравиця» та інші. Серед можливостей для ТОВ «БадМ» було визначено підвищений попит на медичні товари через війну, можливість участі у гуманітарних програмах, які спрямовані на допомогу військовим та пораненим у наслідок війни, високі бар'єри входу на ринок фармацевтичних товарів, стрімкий технологічний розвиток та ріст обізнаності населення про своє здоров'я. Але були виділені й недоліки, серед яких загроза ракетних обстрілів, порушення логістики внаслідок обстрілів та окупації, блокування кордонів, економічний занепад та демографічна криза.

Аналіз внутрішнього середовища показав, що компанія займає велику частку ринку у 40%, є однією зі 100 найбільших компаній України відповідно до розміру чистого прибутку (816,919 млн грн – 2021 р., 1912,401 млн грн – 2022 р., 3894,340 млн грн – 2023 р.), веде активну благодійну діяльність, особливо зараз під час війни, має розвинуту систему логістики, велику кількість клієнтів та партнерів. Був проведений загальний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БадМ» та встановлено, що виручка та чистий прибуток компанії зростає (29,25% та 103,64% відповідно у 2023 р.), рентабельність виробництва та продукції також зростає (6,19% та 2,70% відповідно у 2023 р.). Хоча при цьому незадовільні показники ліквідності, тобто підприємство може мати проблеми з погашенням боргів. Серед інших недоліків встановлено, що ТОВ «БадМ» неодноразово притягалось до відповідальності з боку АМКУ за недобросовісну конкуренцію, також компанія має низький рівень прозорості. Деякі зі складів та офісів компанії розташовані у небезпечних регіонах, тому вони під потенційною загрозою знищення. Аналіз маркетингової системи ТОВ «БадМ» показав, що маркетинг компанії розвинутий недостатньо. Підприємство активно веде сторінки в таких соціальних мережах, як Facebook, Instagram, LinkedIn та YouTube, має власний Telegram-bot та веб-сторінку, проте не бере участі в бізнес-заходах як ярмарки та виставки, не використовує зовнішню та Інтернет-рекламу. Нині компанія використовує стратегію підтримання, проте її можна вважати безперспективною, оскільки вона не дає ТОВ «БадМ» можливості розвитку у

перспективі.

Також, за результатами IFAS та EFAS аналізів був проведений SWOT-аналіз середовища ТОВ «БадМ». Було визначено, що стратегічним вектором розвитку ТОВ «БадМ» є вектор SO, тобто сильні сторони – можливості. Це означає, що компанії варто використовувати можливості зовнішнього середовища щоб зміцнити та збільшити кількість своїх сильних сторін.

У фінальному розділі, відповідно до оцінки ТОВ «БадМ» за допомогою матриці Ансоффа, кращою маркетинговою стратегією для підприємства було визначено стратегію розширення ринку, а саме вихід підприємства на ринок збуту Республіки Польщі. Розширення ринку збуту за кордон дозволить підтримати українців у Польщі, розширити фармацевтичний ринок Польщі, підвищити престиж компанії, розширити список ділових контактів, залучити іноземні інвестиції та підвищити конкурентоспроможність. Для підтвердження доцільності використання даної маркетингової стратегії були проведені маркетингові дослідження доцільності виходу ТОВ "БадМ" на польський ринок фармацевтичних товарів. Результати дослідження показали, що 91% українців у Польщі відчувають потребу в українських медикаментах, а 88% готові купувати українську фармацевтику, якщо вона з'явиться в польських аптеках. Найбільше потребують дерматологічні, протимікробні засоби та засоби для травної системи. Популярними аптеками серед українців є Apteka Cefarm, Apteka Melissa, Gemini, Nasze Apteki, SAS та ProVita. Щоб розпочати роботу для польському ринку, для ТОВ «БадМ» необхідно отримати всі необхідні сертифікати та дозволи, розробити альтернативні маршрути доставки та використовувати інструменти цифрового маркетингу. Пропонується зробити польську версію офіційного сайту та зареєструвати нові соціальні мережі польською мовою.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Криштопа М.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *ЕКОНОМІКА. ФІНАНСИ. МЕНЕДЖМЕНТ: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 9. URL: <http://surl.li/lwadjr>;
2. Summary Principles Marketing (Armstrong & Kotler). *WorldSuppoter*. URL: <http://surl.li/anquij>;
3. Струк Н.Р., Капраль О.Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848>;
4. Буняк Н.М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. № 23. с. 22–29. URL: <http://surl.li/tinhj>;
5. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с. URL: <http://surl.li/tinlt>;
6. Соковніна Д.М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. №10. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2020/18.pdf;
7. Прокопенко І.Ф., Радченко Л.П., Соляр В.В., Цянь Чжу. Маркетингова стратегія як засіб розширення горизонтів діяльності підприємства в контексті сучасних ринкових тенденцій. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. ЕКОНОМІКА*. №19. URL: <http://surl.li/ukejhv>;
8. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *ЕКОНОМІКА. ФІНАНСИ. МЕНЕДЖМЕНТ: актуальні питання науки і практики*. 2018. №9. URL: <http://surl.li/fhrgyj>;
9. Зозуля І.В., Карачина Н.П. Змістовність поняття «Маркетингова

стратегія підприємства» та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2017. № 119. URL: <http://surl.li/pocpad>;

10. Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. Дніпро : Видавець, 2019. 240 с. URL: <http://surl.li/sqmcqv>;

11. Духніч С. Є., Евсейцева О. С. Основні принципи стратегічного маркетингового планування. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 5(27). с. 120–122. URL: <http://surl.li/hhfofv>;

12. Бонадернко В. М., Тягунова З. О. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. № 1(69). с. 92–99. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1046/1683>;

13. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf;

14. Сударкіна С. П., Анічкіна І. А., Климентова М. В. Методи та інструменти стратегічного маркетингового планування. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2019. № 24. с. 13–17. URL: <http://surl.li/djwtee>;

15. Акулюшина М.О., Кобальчинська Є.О., Лобінцева В.В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. №5(3). с. 6-10. URL: <http://surl.li/bcvpsz>;

16. Ганжуренко І.В. Маркетингові стратегії як основа здійснення збутової та логістичної діяльності аграрного підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. 2019. №206. с. 433-444. URL: <http://surl.li/gfutyd>;

17. Ожібко М. Маркетинг у сфері послуг. *Матеріали X Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів*. 2019. с. 246-247. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/249318092.pdf>;

18. Данилюк Т. Маркетинг у сфері послуг. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 2.

с. 128-136. URL: <http://surl.li/updpm>;

19. Реєстраційні дані ТОВ «БадМ». 31816235. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/31816235>;

20. Реєстраційні дані ТОВ «БадМ». 31816235. *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31816235/;

21. Офіційний сайт ТОВ «БадМ». URL: <https://www.badm.ua/ua/>;

22. Павленчик А. О. Тема 3 Структура управління організацією: конспект лекцій. Львів: Львівський державний університет фізичної культури ім. І. Боберського. 2020. URL: <http://surl.li/updqo>;

23. Махум Z. Тотальне управління якістю (Total quality management – TQM). *Махум Zosum*. URL: <http://surl.li/paznpj>;

24. Міжнародні стандарти та принципи діяльності ISO – System Management. *System Management – Certification services*. URL: <https://isocert.org.ua/2023/12/08/mizhnarodni-standarty-iso/>;

25. Новікова І. Сертифікація GDP у логістиці: безпечні рішення для вразливих товарів – *logist.today*. *logist.today*. URL: <http://surl.li/jrrqzw>;

26. *IRBNMU - Репозитарій Національного медичного університету імені О.О.Богомольця: Головна сторінка*. URL: <http://surl.li/hiouft>;

27. Інформація про БадМ. *Forbes*. URL: <http://surl.li/cnwvpb>;

28. 100 найбільших компаній України: «Розетка», «Нова пошта», «Сільпо» та інші. Хто у 2022 році заробив більше, а хто – витратив. *Економічна правда*. 2023. URL: <http://surl.li/zulfoq>;

29. Фінансова звітність ТОВ «БадМ». URL: <http://surl.li/lkwzbc>;

30. ABC аналіз, як він працює? | АВМДД. *Автоматизація торгівлі та продажів. Дистрибуція та маркетинг* – АВМДД. URL: <http://surl.li/ulolig>;

31. Офіційна сторінка БадМ. Facebook. URL: <http://surl.li/ikjlas>;

32. Офіційна сторінка БадМ. Instagram. URL: <http://surl.li/lhesdx>;

33. Офіційна сторінка БадМ. YouTube. URL: <http://surl.li/nfqcdg>;

34. Офіційна сторінка БадМ. LinkedIn. URL: <http://surl.li/jdqckm>;

35. Судові справи за участю ТОВ «БадМ». URL: <http://surl.li/evbhgx>;

- 36 Горбатенко А. Баланс на межі: конкурентні виклики фармацевтичного ринку України. *Юридична Газета*. 2024. URL: <http://surl.li/ispazz>;
37. 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами. *УС.Market*. URL: <https://catalog.youcontrol.market/farmatsevychna-promyslovist/46.46>;
38. Структура фармацевтичного ринку України. *УС.Market*. URL: <http://surl.li/tiqsz>;
39. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/>;
40. Савчишин М. Скільки українців працює в Польщі – актуальні дані. *Sestry*. 2024. URL: <http://surl.li/jjvusr>;
41. Формула вибірки – проста. *Моя освіта*. URL: <http://surl.li/jisqxn>;
42. Скільки українців перебуває в Польщі – актуальні дані. *Sestry*. URL: <http://surl.li/livhng>;
43. Визначення обсягу вибірки та способи поширення результатів вибіркового спостереження. URL: <https://buklib.net/books/26653/>.
44. Офіційний сайт Apteka Cefarm. URL: <https://www.cefarm24.pl/>;
45. Офіційний сайт Apteka Melissa. URL: <https://www.apteka-melissa.pl/>;
46. Офіційний сайт Apteka Gemini. URL: <https://gemini.pl/>;
47. Офіційний сайт Apteka ProVita. URL: <https://www.aptekiprovita.pl/>.

- Важко відповісти.

7. Якби в аптеках Польщі з'явилося більше українських медикаментів, які б з них Ви або Ваші знайомі купляли частіше? (Можна обрати декілька варіантів):

- | | |
|---|---|
| - Засоби, що впливають на нервову систему; | системного застосування (окрім статевих гормонів та інсулінів); |
| - Засоби, що впливають на серцево-судинну систему; | - Дерматологічні засоби; |
| - Засоби, що впливають на травну систему і метаболізм; | - Антинеопластичні та імуномодулюючі засоби; |
| - Протимікробні засоби для системного застосування; | - Засоби, що впливають на опорно руховий апарат; |
| - Засоби, що впливають на систему крові та гемопоєз; | - Засоби, що діють на респіраторну систему; |
| - Засоби, що впливають на сечостатеву систему та статеві гормони; | - Засоби, що діють на органи чуття; |
| - Препарати гормонів для | - Протипаразитні засоби, інсектициди і репеленти; |
| | - Різні засоби; |
| | - Не став/ла би купляти частіше. |