

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

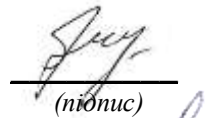
| | |
|-------------------------------------|---|
| ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА | Менеджмент бізнес-організацій |
| ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ | 07 Управління та адміністрування |
| СПЕЦІАЛЬНІСТЬ | 073 Менеджмент |

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

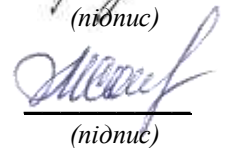
на тему: «Удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації»

здобувача Поліщук Дарини Валентинівни



(підпис)

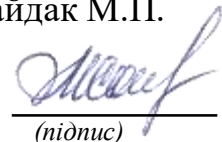
Науковий керівник: д.е.н., проф. Сагайдак Михайло Петрович



(підпис)

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

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



(підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньої програми



Т.О. Соболева
«23» червня 2021 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



М.П. Сагайдак
«23» червня 2021 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Поліщук Дарині Валентинівні
заочної форми навчання
на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «29» червня 2021 р. № 825-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР ЮКРЕЙН Т.О.В.»

План кваліфікаційної магістерської роботи

| | |
|----------|--|
| Розділ 1 | Теоретико-методичні засади формування маркетингової стратегії бізнес-організації |
| Розділ 2 | Дослідження тенденцій розвитку фармацевтичного ринку та оцінювання маркетингової стратегії ТОВ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР ЮКРЕЙН Т.О.В.» |
| Розділ 3 | Обґрунтування напрямів удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР ЮКРЕЙН Т.О.В.» |

| | |
|---|--|
| Об'єкт дослідження: | процеси формування та реалізації маркетингової стратегії бізнес-організації |
| Предмет дослідження: | сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації на галузевому ринку |
| Мета кваліфікаційної магістерської роботи: | розробка та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР ЮКРЕЙН Т.О.В.» на фармацевтичному ринку України |

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

У розділі 1

Визначити сутність поняття «маркетингова стратегія» бізнес-організації, охарактеризувати порядок її формування; розглянути та проаналізувати критерії формування варіантів стратегічної поведінки бізнес-організації на галузевому ринку; навести та дослідити методичний інструментарій оцінювання ефективності маркетингової стратегії, стратегічні ризики та підходи до її удосконалення з урахуванням тенденцій розвитку галузевого ринку.

У розділі 2

Надати організаційно-економічну характеристику та проаналізувати маркетингову діяльність ТОВ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР ЮКРЕЙН Т.О.В.»; дослідити тенденції розвитку фармацевтичного ринку України та світу, провести стратегічний аналіз та оцінити конкурентоспроможність бізнес-організації; здійснити оцінювання ефективності маркетингової стратегії досліджуваної бізнес-організації.

У розділі 3

Розробити програму заходів з удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР ЮКРЕЙН Т.О.В.» на фармацевтичному ринку України; обґрунтувати пріоритетні напрями удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації, оцінити стратегічні ризики моделі маркетингової стратегії досліджуваної бізнес-організації.

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

д.е.н., проф. Сагайдак М. П.

(ініціали, прізвище)

«22» червня 2021 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Поліщук Д. В.

(ініціали, прізвище)

«22» червня 2021 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 87 сторінок, 30 таблиць, 20 рисунків, список використаних джерел з 54 найменувань, додатки.

«Удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації»

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації маркетингової стратегії бізнес-організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації на галузевому ринку.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – розробка та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР ЮКРЕЙН Т.О.В.» на фармацевтичному ринку України.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- з'ясувати сутність, значення та принципи маркетингової стратегії бізнес-організації;
- розглянути особливості формування та управління маркетинговою стратегією бізнес-організації;
- дослідити методичний інструментарій оцінювання ефективності маркетингової стратегії;
- надати загальну характеристику організаційно-економічних параметрів діяльності досліджуваної бізнес-організації;
- провести стратегічний аналіз ринкового середовища та оцінку конкурентоспроможності бізнес-організації;
- здійснити оцінку ефективності маркетингової стратегії бізнес-організації;
- розробити програму заходів з удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації;
- обґрунтувати пріоритетні напрями удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації.

Практичне значення отриманих результатів. Створення методичної основи для вирішення актуальних проблем реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В.» та розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2021-2022.

Рік захисту роботи 2022.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова стратегія, управління маркетинговою стратегією, фармацевтичний ринок, комплекс маркетингу.

ВІДГУК
наукового керівника
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти Поліщук Дарини Валентинівни
на тему: «Удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації»

Обсяг роботи: 87 стор., 30 табл., 20 рис., список використаних джерел з 54 найменувань.

Актуальність теми та ступінь розкриття теорії дослідження. В умовах швидкозмінного та нестабільного ринкового середовища, бізнес-організаціям для утримання існуючих позицій на ринку, підтримання постійної комунікації зі стейкхолдерами та окреслення стратегічних перспектив розвитку доцільно оцінювати ефективність маркетингової стратегії та обґрунтовано підходити до її удосконалення. В кваліфікаційній магістерській роботі в достатньому для розкриття теми обсязі, висвітлено питання теоретичних, методичних та прикладних засад формування, оцінювання ефективності та удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації.

Оцінка самостійності та творчості при розкритті теми Самостійно виконана автором кваліфікаційна магістерська робота містить елементи творчості при розкритті теми. Запропоновані автором альтернативні варіанти удосконалення маркетингової стратегії були узгоджені з керівництвом бізнес-організації.

Оцінка наукової новизни, пропозицій та їх практичне значення. Наведені в кваліфікаційній магістерській роботі пропозиції є обґрунтованими та мають практичне значення. Авторка на основі узагальнення теоретичних засад, результатів дослідження тенденцій розвитку фармацевтичного ринку виявила та оцінила існуючі проблем в реалізації маркетингової стратегії ТОВ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР ЮКРЕЙН Т.О.В», а проведений стратегічний аналіз та оцінювання конкурентоспроможність бізнес-організації дозволило розробити та обґрунтувати програму пріоритетних заходів з удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації, з акцентом уваги на стратегічних ризиках.

Недоліки роботи: суттєвих недоліків щодо змісту, структури та оформлення робота не містить, проте у кваліфікаційній магістерській роботі автору доцільно було б, по-перше, акцентувати увагу в запропонованих заходах на товарних брендах, що пропонуються ТОВ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР ЮКРЕЙН Т.О.В» на фармацевтичному ринку України в розрізі груп цільових споживачів чи ринкових сегментів, по-друге, розглянути та оцінити стратегічне позиціонування у свідомості споживача продуктів, що пропонуються бізнес-організацією.

Оцінка роботи 64 бали.

Загальні висновки: кваліфікаційна магістерська робота Поліщук Дарини Валентинівни виконана на високому теоретичному і прикладному рівні та допускається до захисту в ЕК, а її автору може бути присвоєна кваліфікація магістра менеджменту.

Науковий керівник
завідувач кафедри менеджменту,
д.е.н., професор



Михайло САГАЙДАК

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти
Поліщук Дарини Валентинівни

Тема «Удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації (на матеріалах ТОВ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР ІЮКРЕЙН Т.О.В.»)»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення

У представлений роботі для компанії ТОВ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР ІЮКРЕЙН Т.О.В.» порушена актуальна для компанії на даний момент проблема, яка полягає в зменшенні обсягів реалізації продукції компанії та невідповідності маркетингової стратегії сучасним реаліям ринку, спричиненим пандемією Covid 19. Однією з цілей поточної маркетингової стратегії компанії є щорічний приріст рівня продажів порівняно з минулим роком, а в 2020 році приросту досягти не вдалось. В даній кваліфікаційній магістерській роботі надано рекомендації щодо удосконалення маркетингової стратегії в усіх напрямках маркетингового комплексу та підвищення обсягів реалізації продукції.

Якість проведеного дослідження

В ході дослідження були проаналізовані як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу на діяльність компанії, надана реалістична оцінка ефективності маркетингової діяльності компанії, зроблені висновки відповідають дійсності. Крім цього, була врахована експертна думка працівників компанії.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи

Позитивними рисами кваліфікаційної магістерської роботи є глибокий аналіз маркетингової стратегії компанії та надання обґрунтованих рекомендацій. Робота чітко структурована, матеріал викладається логічно та послідовно.

Зауваження до кваліфікаційної магістерської роботи

В третьому розділі кваліфікаційної магістерської роботи, де надаються рекомендації щодо удосконалення маркетингової стратегії, уточнення потребують прогнозні значення доходу від впровадження запропонованих заходів.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Запропоновані в кваліфікаційній магістерській роботі заходи є обґрунтованими та цікавими для реалізації в маркетинговій діяльності компанії.

ТОВ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР
ІЮКРЕЙН Т.О.В.»



Батенко М. Ю.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ | 6 |
| 1.1. Сутність, значення та принципи формування маркетингової стратегії бізнес-організації..... | 6 |
| 1.2. Підходи до управління маркетинговою стратегією бізнес-організації | 14 |
| 1.3. Методичний інструментарій оцінювання ефективності маркетингової стратегії..... | 19 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ ТА ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР УКРЕЙН Т.О.В.»..... | 25 |
| 2.1. Характеристика організаційно-економічних параметрів діяльності бізнес- організації..... | 25 |
| 2.2. Стратегічний аналіз ринкового середовища та оцінювання конкурентоспроможності бізнес-організації | 34 |
| 2.3. Діагностика та оцінювання ефективності маркетингової стратегії бізнес- організації..... | 46 |
| РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР УКРЕЙН Т.О.В.»..... | 58 |
| 3.1. Розробка програми заходів з удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації..... | 58 |
| 3.2. Обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації | 66 |
| ВИСНОВКИ | 78 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 82 |
| ДОДАТКИ | 88 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. З метою забезпечення конкурентного становища на ринку великі бізнес-організації інтенсивно застосовують у своїй діяльності інструменти стратегічного маркетингу і менеджменту. Це знаходить своє вираження у формуванні маркетингової стратегії, яка спрямована на їх довгостроковий успіх.

Маркетингова стратегія – це найважливіший інструмент стратегічного управління, грамотна реалізація якої дозволяє сформувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги бізнес-організації, забезпечити досягнення її цілей. Особливе значення маркетингова стратегія займає в діяльності фармацевтичних компаній, внаслідок своєрідності фармацевтичного ринку та важливості їх діяльності для суспільства в цілому. Крім того, останні виклики, пов'язані з пандемією Covid-19, потребують від даних організацій особливого ставлення до стратегічного маркетингу, що дозволить їм правильно зреагувати на зміни в зовнішньому середовищі, отримати конкурентні переваги, досягти поставлених цілей та здійснювати прибуткову діяльність. В контексті зазначеного вище удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації є вкрай актуальним.

Теоретичним та практичним аспектам формування та реалізації маркетингової стратегії бізнес-організацій присвячено значну кількість наукових розробок як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, зокрема: Ф.Котлера, М.Портера, І.Ансоффа, Ж.-Ж.Ламбена, Л.В.Балабанової, О.Б.Білого, А.В.Войчака, С.С.Гаркавенко, А.О.Сатростіної, Н.І.Чухрай та багатьох інших. Незважаючи на чисельність наукових розробок у сфері стратегічного маркетингу, до цього часу в науковій літературі спостерігаються відмінності в трактуванні сутності маркетингової стратегії та кількості етапів її формування, крім того, на сьогодні постала потреба в оновленні знань в сфері маркетингової стратегії, що ще раз доводить актуальність даної роботи.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є розробка та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР ЮКРЕЙН Т.О.В.» на фармацевтичному ринку України. Відповідно до вказаної мети були поставлені такі **завдання**:

- з'ясувати сутність, значення та принципи маркетингової стратегії бізнес-організації;
- розглянути особливості формування та управління маркетинговою стратегією бізнес-організації;
- дослідити методичний інструментарій оцінювання ефективності маркетингової стратегії;
- надати характеристику організаційно-економічних параметрів досліджуваної бізнес-організації;
- провести стратегічний аналіз ринкового середовища та оцінювання конкурентоспроможності бізнес-організації;
- здійснити оцінювання ефективності маркетингової стратегії бізнес-організації;
- розробити програму заходів з удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації;
- обґрунтувати пріоритетні напрями удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації маркетингової стратегії бізнес-організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації на галузевому ринку.

Методи дослідження. Кваліфікаційна магістерська робота побудована на діалектичному, історичному та системному підходах до вивчення соціально-економічних процесів, явищ та об'єктів. Теоретичною та методологічною базою дослідження є положення маркетингу, економічної

теорії, розроблені вітчизняними і закордонними авторами, теорії управління, теорії економічного аналізу тощо. Для обґрунтування напрямів удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації застосовано загальнонаукові і спеціальні методи: теоретичного узагальнення (для обґрунтування наукових висновків і в розв'язанні проблемних питань); графічний метод (для наочності представлення матеріалу), табличний метод; методи абстракції, аналізу та синтезу, системного аналізу, економіко-статистичні методи збору та обробки інформації, логічний аналіз, а також сполучення експертних методів з методами математичної статистики.

Практичне значення отриманих результатів полягає у створенні методичної основи для вирішення актуальних проблем реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Глаксомітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» та розробці рекомендацій щодо її удосконалення.

Результати проведеного дослідження представлено у науковій публікації: Поліщук Д. В. Підвищення ефективності маркетингової стратегії фармацевтичного підприємства. *Збірник матеріалів Міжнародної студентської наукової конференції «Менеджмент 2020: виклики та перспективи»*. К.: ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана» (18 листопада 2020 р.). С. 92-94. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34745/Ep630_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Структура кваліфікаційної магістерської роботи обумовлена її завданням та предметом. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок, в т. ч. список використаних джерел - 5 сторінок (54 найменування).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, значення та принципи формування маркетингової стратегії бізнес-організації

Сучасне ринкове середовище характеризується змінністю економічних параметрів, нестабільністю, тому в таких умовах головною проблемою стає здатність бізнес-організації пристосовуватись до змін у середовищі, тобто розвиватись у відповідності з цими змінами. Тільки розвиваючись, бізнес-організація може досягти основної мети своєї діяльності – отримувати прибуток, зберігаючи конкурентоспроможність.

Перспективні конкурентні можливості відкриваються для будь-якої бізнес-організації в будь-якій ситуації, але для того, щоб ними скористатися, бізнес-організація мусить мати стратегію розвитку. У процесі розвитку кожне бізнес-організація стикається з певними проблемами і завданнями, подолання і вирішення яких здійснюється за допомогою використання різних управлінських методик і технологій.

Відзначимо, що оскільки досліджуване поняття складається з двох складових, в цілях подальшого дослідження, вважаємо за доцільне для початку визначити сутність маркетингу та стратегії окремо. Стосовно поняття маркетингу, будемо розуміти її як сукупність цілей, функцій та задач, методів та стратегій по розробці продукту або послуги, їх просуванню, руху до споживачів, а також взаємовідносини з покупцями, персоналом, постачальниками з певними вигодами для бізнес-організації [40, с.9].

У даний час існує й використовується множина визначень поняття «стратегія», але всіх їх об'єднує розуміння стратегії як свідомої та продуманої сукупності норм і правил, що лежить в основі розробки й прийняття стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан бізнес-організації як засобу зв'язку бізнес-організації із зовнішнім середовищем [1].

На сучасному етапі розвитку стратегія розглядається як специфічний управлінський план дій, спрямований на досягнення встановлених цілей [52]. Вона визначає, як бізнес-організація буде функціонувати і розвиватися, а також які підприємницькі, конкурентні і функціональні заходи і дії будуть прийняті для того, щоб бізнес-організація досягло бажаного стану.

Особливе місце серед стратегій бізнес-організації займає маркетингова стратегія, яка визначає головний напрямок усієї підприємницької діяльності. Незважаючи на те, що дослідження даного поняття триває вже дуже давно і в науковій літературі присутня значна кількість визначень, варто вказати на відсутність одностайності її розуміння серед науковців.

З метою формування власної думки стосовно досліджуваного поняття проаналізуємо основні тлумачення поняття маркетингової стратегії (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Трактування маркетингової стратегії в науковій літературі

| Автор, джерело | Визначення |
|----------------------------|---|
| 1 | 2 |
| Котлер Ф. [22] | Маркетингова стратегія - процеси сегментування, таргетингу і позиціонування; загальний план маркетингових заходів, за допомогою яких бізнес-організація може розраховувати на досягнення своїх маркетингових цілей. |
| Гаркавенко С.С. [12] | Маркетингова стратегія - це докладний і всебічний план досягнення маркетингових цілей. |
| Фатхутдінов Р. [48] | Маркетингова стратегія – це роботи з формування стратегії бізнес-організації на основі стратегічної сегментації ринку, прогнозування стратегії підвищення якості товарів, ресурсозбереження, розвитку виробництва і нормативів конкурентоспроможності, націлення на збереження та досягнення конкурентних перевагі стабільного отримання оптимального прибутку. |
| Ковальчук В.В. [26, с.159] | Маркетингова стратегія - комплекс маркетингових заходів та набір інструментів з їх реалізації, який спрямований на досягнення місії та реалізацію довгострокових цілей бізнес-організації, а також на задоволення існуючих потреб споживачів. |
| Балабанова Л.В.[4] | Маркетингова стратегія - основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу бізнес-організації в умовах маркетингової організації; засіб досягнення маркетингових цілей. |

| 1 | 2 |
|---|--|
| Ламбен Ж-Ж. [32] | Маркетингова стратегія - систематичний та безперервний аналіз потреб і запитів ключових споживчих груп, а також розробка та виробництво товару (надання послуги), що дозволить компанії обслуговувати вибрані групи чи сегменти більш ефективно, ніж конкуренти; вивчення потреб та платоспроможного попиту споживача. |
| Старостіна А.О., Гончарова Н.П., Крикавський Є.В. [35] | Маркетингова стратегія є політикою ринкової діяльності бізнес-організації на довгострокову перспективу; сукупністю стратегічних маркетингових рішень. |

Джерело: розроблено автором на підставі аналізу наукових джерел

Незважаючи на те, що між існуючим понятійним апаратом багато відмінностей, можна виділити певні елементи, характеристики яких є схожими в дослідженнях авторів. Отже, проведене дослідження сутності маркетингової стратегії дозволяє виокремити основні підходи до її розуміння. Для більшої наочності наведемо їх за допомогою рис. 1.1.

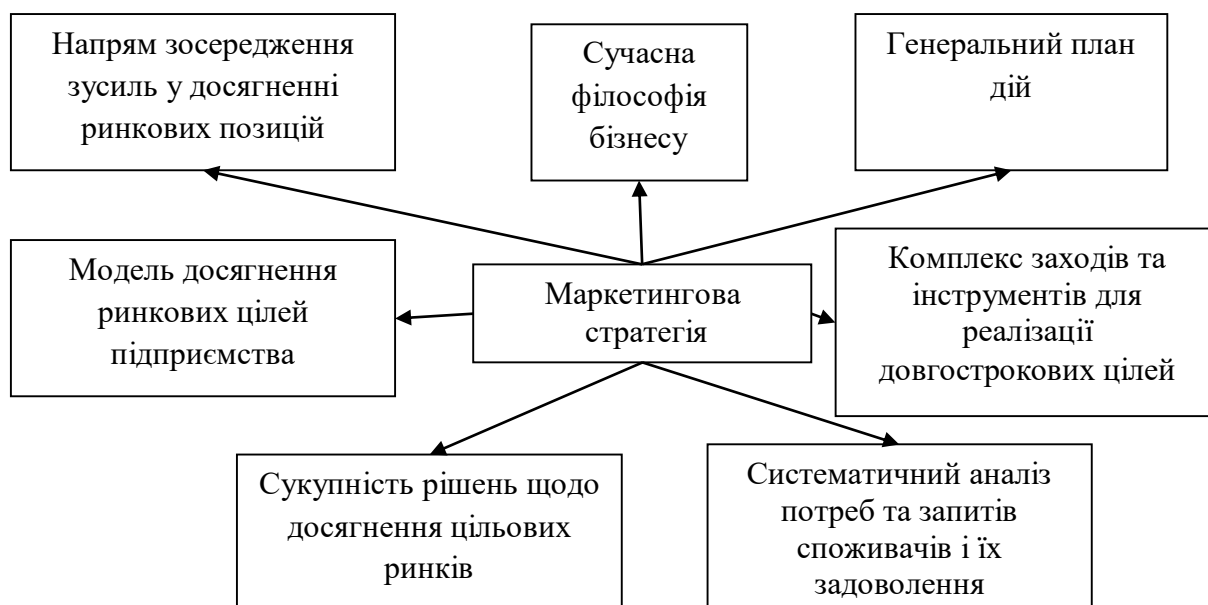


Рис.1.1.Основні підходи до розуміння маркетингової стратегії

Джерело: узагальнено автором на підставі [38]

Як видно з рис.1.1, до них належать такі аспекти маркетингової стратегії як: важлива складова частина загальної бізнес-стратегії; план дій, що включає розробку маркетингових заходів; спосіб, процес, метод досягнення цілей бізнес-організації; визначення цільового ринку; задоволення потреб клієнтів та створення цінності для них.

Проведений аналіз дозволив сформулювати власну думку стосовно досліджуваного поняття. Отже, під маркетинговою стратегією в цілях подальшого дослідження будемо розуміти сукупність заходів маркетингу та інструменти їх реалізації, які спрямовані на те, щоб досягти місії та реалізувати довгострокові цілі бізнес-організації і задовольнити існуючі потреби споживачів. Серед наявних існуючих стратегій маркетингова стратегія відіграє дуже важливу роль. Значна частина науковців відносять її до функціональних, проте, зазначимо, що вона охоплює всі рівні стратегічного планування [8, с.33].

Маркетингова стратегія для будь-якої бізнес-організації є основою формування її стратегічних пріоритетів. На нашу думку, сьогодні сутність та роль маркетингової стратегії полягає у визначенні ринкових пріоритетів бізнес-організації за допомогою створення унікальної споживчої цінності та тривалих партнерських відносин з споживачами. Маркетингова стратегія визначає ринкове спрямування бізнес-організації, визначає конкурентну перевагу бізнес-організації, формує умови для створення та підтримки сприятливого образу бізнес-організації, забезпечує скорочення витрат ресурсів на виробництво та просування товарів, які не користуються попитом тощо [16, с.76].

Таким чином, маркетингову стратегію можна вважати загальною філософією ведення бізнесу в умовах глобалізації, яка передбачає розробку стратегічних напрямків та методологічних інструментів з метою досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді. В її основі лежать базові елементи комплексу маркетингу.

Визначимо основні принципи формування маркетингової стратегії (рис.1.2). Принцип зовнішньої орієнтації бізнес-організації впливає з сутності маркетингу як концепції управління, яка основана на вивченні та прогнозуванні ринку. В результаті такого аналізу можуть бути встановлені певні пріоритети і тоді, в залежності від співвідношення між спрямованістю на споживача та спрямованістю на конкурентів, в стратегічній діяльності доцільно виокремити наступні різновиди стратегічної орієнтації - орієнтація на: виробництво, на конкурентів, на споживачів та ринкова (маркетингова орієнтація).

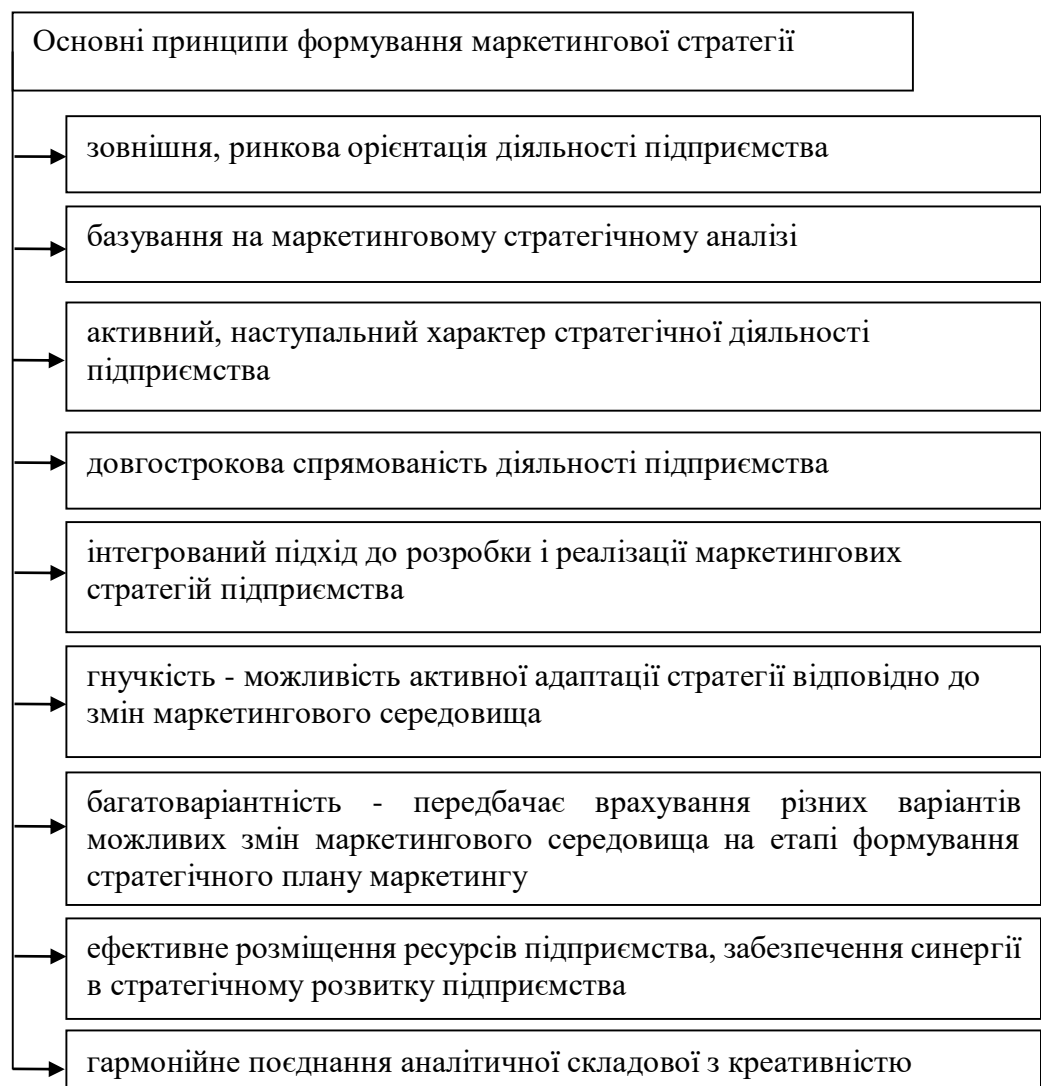


Рис.1.2. Основні принципи формування маркетингової стратегії

Джерело: розроблено автором на підставі [8, с.35].

Принцип базування на стратегічному маркетинговому аналізі потребує створення відповідної системи стратегічного аналізу. Варто відзначити, що при цьому концепція маркетингової стратегії не повинна базуватися на жорсткій плановій регламентації та потребує більш мобільної системи збору, аналізу інформації та прийняття стратегічних рішень. За допомогою концепцій, моделей та методології стратегічного аналізу виявляється можливим отримувати та аналізувати інформацію для вирішення стратегічних проблем, можливим стає розробка відповідних альтернативних маркетингових стратегій бізнес-організації на основі аналізу ринкових загроз та можливостей.

Наступний принцип, а саме принцип активної, наступально-стратегічної діяльності бізнес-організації, дозволяє зробити припущення, що бізнес-організація повинно досліджувати не лише ринкове середовище та пристосовуватися до її умов, не просто реагувати на певні події маркетингового зовнішнього середовища, а й активно впливати на них.

Принципом довгострокової спрямованості діяльності бізнес-організації передбачено, що робота, яка основана на стратегічному мисленні керівництва, підкріплюється нестабільністю сучасного ринкового середовища. Управління, яке орієнтується на довгострокову перспективу є більш ефективним, проте і більш складним, та потребує застосування відповідних методів відтворення стратегічних перспектив [29, с.130].

Одним з важливих принципів формування маркетингової стратегії є принцип інтегрованого підходу до реалізації маркетингових стратегій бізнес-організації. Він є наслідком внеску в концепцію та методології стратегічного маркетингу, мікроекономіки, організаційної поведінки, менеджменту, фінансів та управління персоналом. В даному випадку маркетинг забезпечує ефективне функціонування бізнес-організації в ринкових умовах за рахунок вивчення та задоволення потреб споживачів; мікроекономіка володіє ефектом економії на масштабах виробництва та іншими концептуальними принципами; організаційна поведінка з підходами відносно організаційних

структур та складовими елементами бізнес-організації, такими як персонал, організаційна культура, цінності; менеджмент – методи ефективного управління та система стимулювання персоналу; фінанси – методи фінансового аналізу та можливість розрахунку ризику діяльності бізнес-організації; управління персоналом – методи мотивації та стимулювання співробітників під час реалізації стратегії маркетингу [37].

Принцип багатоваріантності передбачає можливість врахувати різноманітні можливі варіанти змін маркетингового середовища на етапі формування маркетингової стратегії. Зазначений принцип передбачає, що маркетингова стратегія формується, як правило, в трьох варіантах: максимальному, мінімальному та оптимальному. Ефективне розміщення ресурсів бізнес-організації є також важливим принципом формування маркетингової стратегії, її можна пояснити обмеженістю ресурсів бізнес-організації та потребою їх раціонального розподілу між стратегічними бізнес-підрозділами та її функціональними підрозділами. Недотримання стратегічного підходу при розміщенні ресурсів може призвести до ситуації, коли малоприбутковому, проте перспективному бізнесу, буде не вистачати ресурсів, тоді як прибутковий, але проблемний, буде відволікати на себе основний ресурсний потенціал бізнес-організації [37, с.131].

Вкрай важливо дотримуватися принципу забезпечення ефекту синергії в стратегічному розвитку бізнес-організації, який виникає тоді, коли загальний прибуток від сукупної діяльності стратегічних бізнес-підрозділів бізнес-організації буде більшим, ніж сума рентабельності (доходів) від відокремлених діяльностей стратегічних бізнес-підрозділів.

Принцип гармонійного поєднання аналітичної складової та креативності передбачає, що стратегічний маркетинг оснований на інструментах маркетингового стратегічного аналізу з однієї сторони та застосування творчого підходу, з іншої. Якщо творчий підхід не буде базуватися на стратегічному аналізі, розроблені стратегії маркетингу не будуть ефективними і, навпаки, якщо маркетинговий стратегічний аналіз не буде підкріплений

творчим підходом, то стратегічна діяльність буде не унікальною, що унеможливить отримання конкурентної переваги [37, с.132].

Проаналізувавши сутність, принципи формування маркетингової стратегії, наведемо їх класифікацію в Додатку А [40].

Основними складовими елементами маркетингової стратегії є: товарно-ринкова, конкурентна, стратегія позиціонування, атрибутивні стратегії (рис.1.3). Визначальним принципом успішності формування стратегій в розрізі окремих товарних груп або сегментів ринку є диференційований підхід. Отже, складовим елементом першого порядку усіх маркетингових стратегій є товарно-ринкові стратегії, які, як видно з рис.1.3, поділяються на конкурентні стратегії та стратегії позиціонування, на основі яких здійснюється формування атрибутивних стратегій.

Таким чином, маркетингова стратегія являє собою сукупність заходів маркетингу та інструменти їх реалізації, які спрямовані на те, щоб досягти місії та реалізувати довгострокові цілі бізнес-організації, і задовольнити існуючі потреби споживачів.

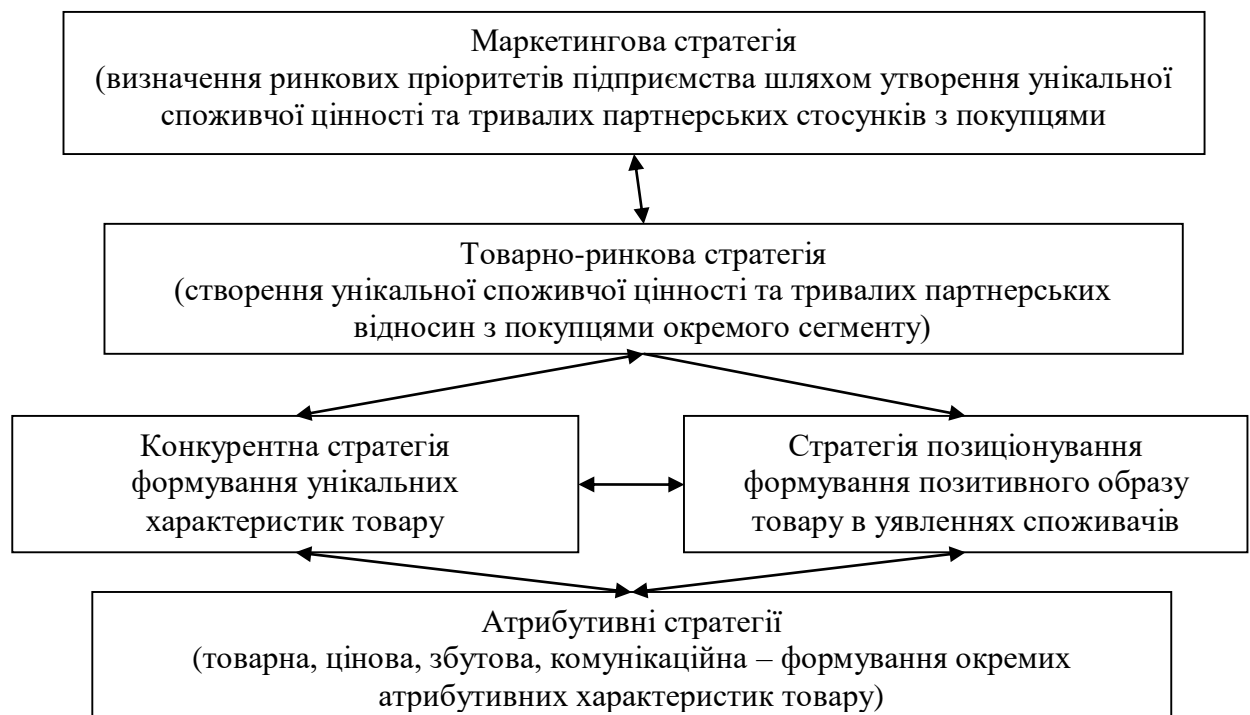


Рис.1.3. Основні складові елементи маркетингової стратегії

Джерело: [28]

До основних принципів формування маркетингової стратегії відносяться: зовнішня, ринкова орієнтація діяльності бізнес-організації, базування на маркетинговому стратегічному аналізі, активний, наступальний характер стратегічної діяльності бізнес-організації, довгострокова спрямованість діяльності бізнес-організації, інтегрований підхід до розробки і реалізації маркетингових стратегій бізнес-організації, гнучкість - можливість активної адаптації стратегії відповідно до змін маркетингового середовища, багатоваріантність, ефективне розміщення ресурсів бізнес-організації, забезпечення синергії в стратегічному розвитку бізнес-організації, гармонійне поєднання аналітичної складової з креативністю. Основними складовими елементами маркетингової стратегії є: товарно-ринкова, конкурентна, стратегія позиціонування, атрибутивні стратегії.

1.2. Підходи до управління маркетинговою стратегією бізнес-організації

Формування маркетингової стратегії є дуже кропітким та відповідальним процесом, адже ефективність її розробки доведена значною кількістю успішних бізнесів по всьому світу. Варто зазначити, що не є можливим розробити єдину універсальну стратегію, яка буде підходити для усіх компаній, так само як неможливою є єдина стратегія управління. Кожне бізнес-організація свого роду є унікальним, тому процес формування стратегії також є унікальним та перебуває в залежності від значної кількості факторів: позиції бізнес-організації на ринку, динаміки розвитку бізнес-організації, потенціалу, сфери діяльності, поведінки конкурентів, характеристик товару, стану економіки та багатьох інших.

Відповідно, зважаючи на дані чинники, кожне бізнес-організація повинне розробити свою унікальну маркетингову стратегію. Її вибір та розробка потребують врахування всієї інформації, яка має відношення до даного бізнес-організації. Крім того, розроблювана стратегія повинна бути

гнучкою та відображати зміни на ринку та миттєво мати можливість пристосуватися до них. Отже, при формуванні маркетингової стратегії передусім варто враховувати наступні чинники (рис. 1.4).

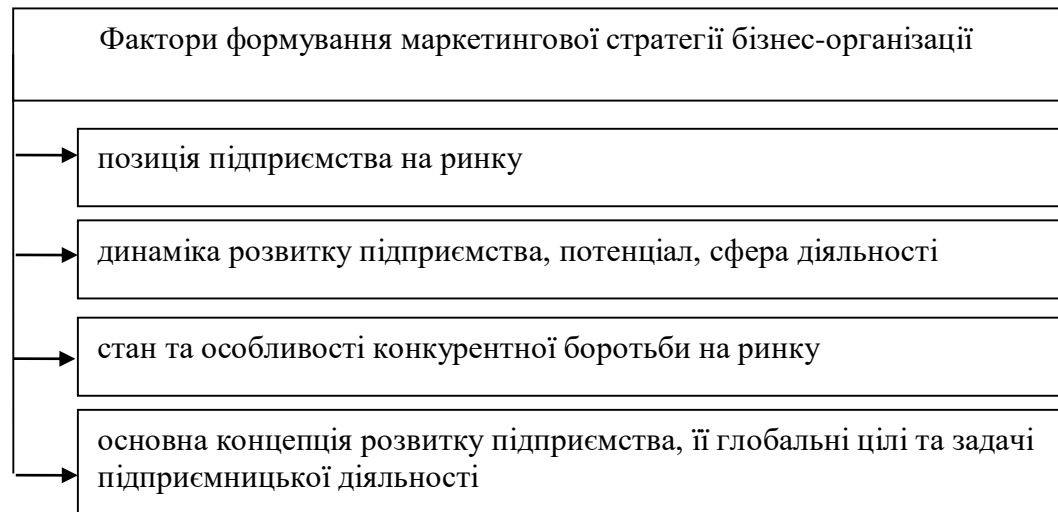


Рис.1.4. Основні фактори формування маркетингової стратегії бізнес-організації

Джерело: узагальнено автором на підставі [5, с.302]

До них належать: тенденції розвитку попиту та внутрішнього маркетингового середовища (ринковий попит, запити споживачів, товарорух, правове регулювання тощо; стан та особливості конкурентної боротьби на ринку; управлінські ресурси бізнес-організації та можливості (товарні, фінансові, інформаційні, науково-технічні, кадрові); основна концепція розвитку бізнес-організації, її глобальні цілі та задачі підприємницької діяльності в основних стратегічних зонах.

Механізм формування маркетингової стратегії наведено на рис.1.5.

Як видно з рис. 1.5. основними етапами формування маркетингової стратегії є: визначення мети та базових передумов створення стратегії, дослідження поточної ринкової ситуації; визначення вихідних позицій бізнес-організації на ринку; формування варіантів стратегічної поведінки; визначення ринкового сегменту, присутність бізнес-організації на якому буде доцільною; вибір оптимального варіанту реалізації стратегії; формування плану реалізації стратегії бізнес-організації, переліку та термінів реалізації заходів у межах цієї

стратегії; реалізація маркетингової стратегії; аналіз результатів реалізації маркетингової стратегії; контроль реалізації стратегії; коригування дій на довгострокову перспективу за результатами реалізації маркетингової стратегії.



Рис.1.5. Механізм формування маркетингової стратегії

Джерело: розроблено автором на підставі узагальнення наукових джерел

Розглянемо зазначені етапи більш детально. Вкрай важливе значення ще на етапі підготовки до розробки маркетингової стратегії є дії, які полягають в оцінці можливостей реалізувати маркетингову стратегію в умовах мінливого середовища. Встановлення мети і базових передумов створення стратегії вимагає, крім формування мети та завдань, створити творчу команду та визначити відповідального менеджера за формування стратегії. Крім того,

потрібно встановити обмежувальні умови щодо процесу формування маркетингової стратегії, а саме: вартість її розробки, терміни і т. д. [19, с.124].

Також, маючи на меті отримати дані та здійснити їх подальшу обробку, дуже важливо дослідити поточну ринкову ситуацію, проаналізувавши зовнішні та внутрішні джерела інформації. Це необхідно, щоб ідентифікувати цільовий ринок; з'ясувати тенденції попиту на продукцію, виробництвом якої зайняте бізнес-організація; охарактеризувати конкурентні умови та діяльність конкурентів, а саме їх ціни, асортимент тощо; вивчити споживачів продукції; визначити особливості структури відповідного ринку [27].

З метою з'ясування вихідних положень бізнес-організації на ринку існує значна кількість маркетингової інструментів, наприклад, портфельні методи (зокрема велике поширення набула матриця БКГ, SWOT-аналіз) та ін. Під час даного етапу потрібно ідентифікувати проблеми діяльності та розвитку бізнес-організації, її ролі на ринку [33, с.113].

З'ясування сегменту ринку, на якому буде доцільною присутність бізнес-організації, надає можливість не тільки визначити певний сегмент ринку за географічним, ціновим, демографічним критеріями, а й окреслити способи реалізації стратегії, які будуть характерні окремим сегментам у відповідності до досвіду успішного виконання планів чи методологічних основ віднесення стратегічних дій до певних ситуацій діяльності бізнес-організації на ринку.

Формуючи варіанти стратегічної поведінки, потрібно виходити з принципової позиції щодо того, що діяльність бізнес-організації на ринку буде успішною, якщо будуть задіяні всі взаємопов'язані економічні елементи, сформована та реалізована сукупність маркетингових інструментів. Неналежне функціонування або відсутність хоч однієї ланки в системі розвитку бізнес-організації загрожує її негативними змінами на економічному рівні, деформованими виробничими відносинами – а це все може негативно вплинути на її конкурентоспроможність та розвиток. Зважаючи на це, варіанти

стратегічної поведінки на ринку потрібно обирати, здійснивши аналіз наступних критеріїв (рис. 1.6).

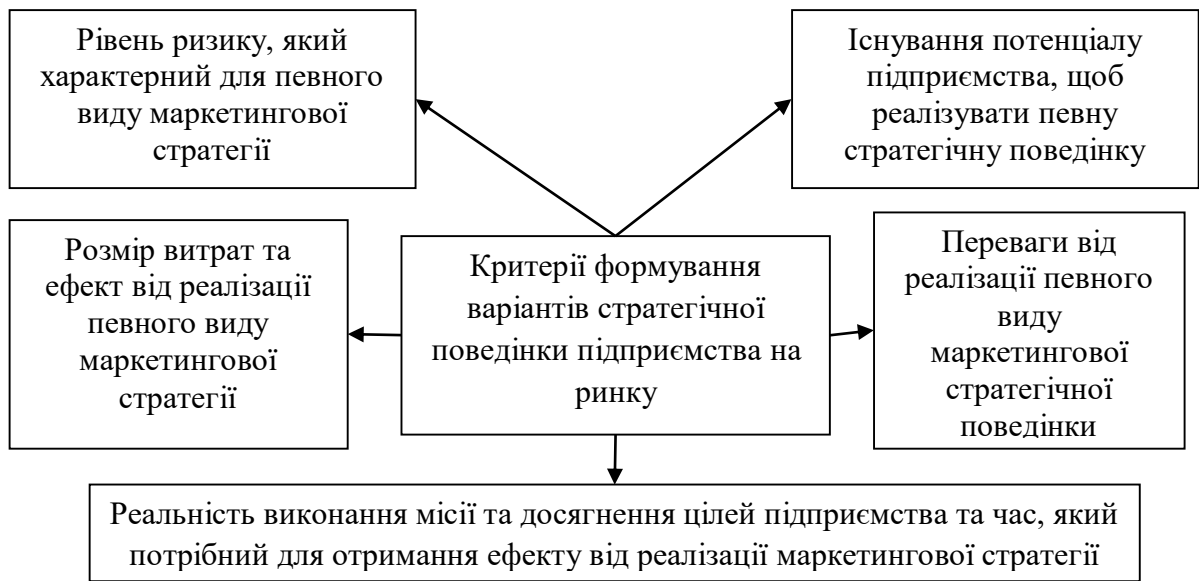


Рис.1.6. Основні критерії формування варіантів стратегічної поведінки бізнес-організації на ринку

Джерело: розроблено автором на підставі [33, с.115]

Етапи, які потрібно пройти, щоб обрати оптимальну стратегію з наявних альтернатив, показано на рис. 1.7.



Рис.1.7. Етапи вибору маркетингової стратегії бізнес-організації з існуючих альтернатив

Джерело: розроблено автором

Вибір оптимального варіанту реалізації стратегії передбачає обрання найбільш доцільної маркетингової стратегії з можливих альтернатив, потрібно при цьому врахувати конкретні умови діяльності, можливості та перспективи певного бізнес-організації.

Оптимальний варіант стратегії повинен бути відповідним характеру змін зовнішнього середовища та можливостям бізнес-організації слідувати даним змінам. Зазначимо, що маркетингова стратегія бізнес-організації формується під впливом значної кількості чинників на основі великої кількості маркетингової інформації.

Таким чином, під час формування маркетингової стратегії, бізнес-організація повинно врахувати безліч чинників та пройти значну кількість етапів її вибору.

1.3. Методичний інструментарій оцінювання ефективності маркетингової стратегії

Ефективність маркетингової стратегії бізнес-організації є показником, що характеризує співвідношення ефекту від впровадження маркетингових заходів з витратами на їх реалізацію і досягнення результатів у довгостроковій перспективі [25, с.102].

Як і у випадку з визначенням сутності маркетингової стратегії немає однастайності поглядів науковців, так немає її і у питанні оцінювання ефективності маркетингової стратегії бізнес-організації. Як вже було відзначено в попередньому розділі даної роботи, ефективність стратегії маркетингу повинна базуватися на наступних складових: правильно обрані довгострокові цілі, комплексний аналіз зовнішнього середовища, реальна оцінка наявних ресурсів та можливостей бізнес-організації.

Зокрема, варто відзначити, що, обираючи показники для оцінювання ефективності маркетингової стратегії, потрібно врахувати наступні принципи [27]:

- повинен бути забезпечений взаємозв'язок критеріїв та сукупності показників ефективності;
- повинна бути забезпечена можливість ефективного використання усіх видів ресурсів, які залучені у процес виробництва;
- має бути можливим використати показники ефективності управлінських рішень, які приймають різні ланки бізнес-організації;
- повинна бути відображена стимулююча функція найбільш важливих показників у зростанні ефективності стратегії маркетингу.

Аналіз наукової літератури дозволив виокремити наступні основні підходи науковців до питання оцінювання ефективності маркетингової стратегії (табл.1.2).

Таблиця 1.2

**Підходи вчених до встановлення критеріїв оцінки ефективності
маркетингової стратегії бізнес-організації**

| Автор, джерело | Сутність підходу |
|--------------------------------------|---|
| Балабанова Л.В. [4, с. 27] | Ефективність маркетингової стратегії можна оцінити за такими напрямками: покупці, відповідність стратегічним цілям, маркетингові комунікації, актуальність і об'єктивність інформації, оперативна ефективність. |
| М. Мак- Дональд [36, с. 15–33] | До параметрів ефективності маркетингової стратегії належать: відношення управлінців до маркетингу, організація процесу маркетингу на підприємстві; ефективне застосування інструментів маркетингу. |
| Г. Ассель [3, с. 803]. | З метою оцінки ефективності маркетингової стратегії потрібно оцінити ефективність окремих інструментів та складових витрат маркетингу. Оцінити вплив певних статей витрат на маркетинг на кінцевий результат, а саме на обсяг реалізації та прибутковість діяльності. |
| Дж. Грант [14] | Маркетингова стратегія буде ефективною лише у тому випадку, коли вона базується на індивідуальних ідеях, які раніше ніде не були запропоновані. |
| Т. М. Сердюк [45, с. 185] | Ефективність стратегії маркетингу варто оцінювати, застосовуючи розгалужену систему показників, яка поєднує підсистему показників економічної ефективності маркетингового управління товарними потоками, виробництва і управління товарними потоками. |

Джерело: узагальнено автором на підставі наукових джерел

Таким чином, станом на сьогодні, відсутня одностайна методика оцінки ефективності маркетингових стратегій, проте в значній кількості літературних джерел присутній певний алгоритм, за допомогою якого можна здійснити оцінку ефективності маркетингових стратегій бізнес-організації (рис.1.8).

Зазначимо, що єдиного та уніфіковано показника оцінки ефективності маркетингової стратегії не існує, вони поєднані в систему критеріями ефективності. Зокрема, до внутрішніх критеріїв оцінки ефективності маркетингових стратегій підприємств варто віднести результативність, доцільність, витратність. Крім того, до внутрішніх критеріїв ефективності маркетингової стратегії ми також можемо віднести: реальність та обґрунтованість.



Рис. 1.8. Алгоритм проведення оцінювання ефективності маркетингових стратегій бізнес-організації

Джерело: узагальнено автором на підставі [37, 31, 25]

Зовнішніми критеріями оцінки ефективності будуть раціональність, соціальність, адаптивність, креативність, конкурентоздатність [27, 37].

Отже, визначивши критерії та підходи до оцінки ефективності маркетингових стратегій, наведемо систему показників її ефективності (рис.1.9).



Рис.1.9. Система показників ефективності маркетингової стратегії бізнес-організації

Джерело: [45]

Відзначимо, що оскільки до однієї з базових цілей бізнес-організації належить підвищення частки бізнес-організації на ринку, крім того це дуже важливий маркетинговий показник, відповідно, деякі маркетологи основними критеріями оцінки ефективності маркетингової стратегії бізнес-організації вважають два показники: ринкову частку (питома вага товарів бізнес-організації в загальній місткості відповідного ринку збуту) та відносну ринкову частку бізнес-організації (відношення ринкової частки бізнес-

організації до ринкової частки найбільш сильного ринкового конкурента) [13, с.34].

Насамкінець, доцільно буде навести систему основних кількісних показників для оцінки ефективності маркетингової стратегії бізнес-організації (табл.1.3).

Таблиця 1.3

**Узагальнені основні кількісні показники оцінки ефективності
маркетингової стратегії бізнес-організації**

| Назва показника | Формула | Сутність показника |
|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Ринкова частка бізнес-організації | $PЧ_n = \frac{Q_{з.п.}}{MP} \cdot 100\%$ <p>де Qз.п. – обсяг збуту товарів бізнес-організації на ринку; MP – місткість ринку</p> | питома вага товарів бізнес-організації в загальній місткості даного ринку збуту |
| Відносна ринкова частка бізнес-організації | де РЧнк – ринкова частка найсильнішого конкурента | Відносна ринкова частка визначається як відношення ринкової частки бізнес-організації до ринкової частки найсильнішого ринкового конкурента |
| Коефіцієнт маркетингових витрат | $Z = \frac{\sum_{i=1}^n z_i}{V_n}$ <p>z_i – витрати на маркетингові заходи, тис. грн.; n – кількість маркетингових заходів V_n – обсяг реалізації з врахуванням маркетингових заходів</p> | Надає характеристику маркетинговій діяльності бізнес-організації |
| Коефіцієнт еластичності маркетингових витрат | $K_e = \frac{\Delta V_n}{\Delta z_u}$ <p>де Δ V_n - приріст обсягу реалізації за рахунок маркетингових заходів; Δ V_{zu} - приріст маркетингових u витрат, тис грн.</p> | Дозволяє оцінити вплив величини маркетингових витрат (зокрема, рекламних) на зміну обсягів реалізації. Якщо K _e < 1, то доцільно припинити вкладання коштів у рекламу |

Продовження табл.1.3

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Прибуток у розрахунку на одного залученого покупця, тис. грн. | $P_c = \frac{\Delta \text{ЧП}}{\Delta C_b}$ <p>де $\Delta \text{ЧП}$ - приріст чистого прибутку, тис. грн.; ΔC_b - приріст кількості споживачів, які придбали товари бізнес-організації за рахунок маркетингових</p> | Характеризує надходження додаткового прибутку за рахунок залученого одного споживача завдяки маркетинговим заходам |
| Чиста рентабельність, % | $R = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times 100\%$ <p>де ЧД - чистий дохід від реалізації, тис. грн.; ЧП - прибуток від реалізації, тис. грн.</p> | Характеризує прибутковість бізнес-організації |
| Темп приросту реалізації, % | $T = \frac{(V_n^u - V_0)}{V_0} \times 100\%$ <p>де V_0 - значення обсягу реалізації без урахування маркетингових заходів, тис. грн.; V_n^u - значення обсягу реалізації з урахуванням маркетингових заходів, тис. грн.</p> | Характеризує нарощування обсягів реалізації за рахунок маркетингових заходів |
| Рентабельність інвестицій у маркетинг, % | $ROMI = \frac{\Delta \text{ЧП}}{\Delta z_n} \times 100\%$ | Характеризує ефективність маркетингових витрат та приріст чистого прибутку за рахунок вкладання кожної додаткової грошової одиниці на маркетингові заходи |

Джерело: розроблено автором на підставі [13, 24, 25, 31, 44]

Таким чином, оцінювання ефективності маркетингових стратегій відбувається за певними зовнішніми та внутрішніми критеріями, які є чітко розмежованими та надають характеристику ефективності у різних аспектах та напрямках. Це надає можливість одержати оцінку всіх її складових елементів окремо та проаналізувати кінцевий результат.

**РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ
ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ ТА ОЦІНЮВАННЯ
МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН
ХЕЛСКЕР ЮКРЕЙН Т.О.В»**

2.1. Характеристика організаційно-економічних параметрів діяльності бізнес-організації

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» – компанія, яка спеціалізується на торгівлі фармацевтичними товарами. Варто відмітити, що даний суб'єкт господарювання входить в групу компаній ГСК, яка є однією з провідних світових науково-орієнтованих фармацевтичних компаній та має за мету допомогти людям почуватися краще і жити довше. На ринку України представництво групи компаній ГСК з'явилося в 1996 році.

Загальні відомості про бізнес-організація наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В»

| № з/п | Ознака | Характеристика |
|-------|------------------------------------|---|
| 1. | Повне найменування юридичної особи | БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯ З 100% ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР ЮКРЕЙН Т.О.В. |
| 2. | Скорочена назва | ТОВ "ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР ЮКРЕЙН Т.О.В." |
| 3. | Код ЄДРПОУ | 24588162 |
| 4. | Дата реєстрації | 20.08.1996 (24 роки 11 місяців) |
| 5. | Керівник | Поме Ніколо Чезаре |
| 6. | Розмір статутного капіталу, грн. | 262 718 650,00 грн. |
| 7. | Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю |
| 8. | Форма власності | Недержавна власність |

| | | |
|-----|------------------|---|
| 9. | Види діяльності | Основний: 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами Інші: <ul style="list-style-type: none"> • 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів • 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами • 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля |
| 10. | Юридична адреса | 02152, м.Київ, Дніпровський район, ПРОСПЕКТ ПАВЛА ТИЧИНИ, будинок 1-В |
| 11. | Адреса WEB-сайту | http://www.gsk.com |

Джерело: складено автором на основі даних бізнес-організації

ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» присутнє на українському ринку вже 25 років та задовольняє потреби споживачів в продуктах для догляду за здоров'ям ротової порожнини («Sensodyne», «Paradontax», «Aquafresh», «Corega»), проти болю («Solpadeine», «Panadol», «Voltaren»), грипу та застуди («Theraflu», «Otrivin», «Vibrocil»), а також в засобах для шкіри («Fenistil», «Zovirax»). Майже всі бренди компанії є глобальними, тобто присутні на полицях аптек всього світу.

Досліджувана компанія має дистрибуційну модель ведення бізнесу, це означає, що всі препарати компанії, що реалізуються на ринку України, виробляються за кордоном. В Україні виробничі потужності відсутні, що впливає на ціну продукції компанії, яка є вищою за середню на ринку.

ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» здійснює продаж своєї продукції через два канали дистрибуції: аптечний канал (що, фактично, є фармацевтичним ринком) і канал масового ринку (роздрібні точки продажу: супермаркети, магазини побутової хімії, відкриті ринки тощо). В аптечному каналі продаються всі бренди продуктового портфелю компанії. В каналі масового ринку може здійснюватись продаж лише тієї продукції, яка не зареєстрована в Україні як лікарський засіб. Відповідно в каналі масового ринку продаються бренди для догляду за ротовою порожниною «Aquafresh», «Sensodyne», «Paradontax» та «Corega». Щодо організаційної структури ТОВ

«Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В», то вона виходить з напрямків діяльності бізнес-організації і має наступний вигляд (рис.2.1).

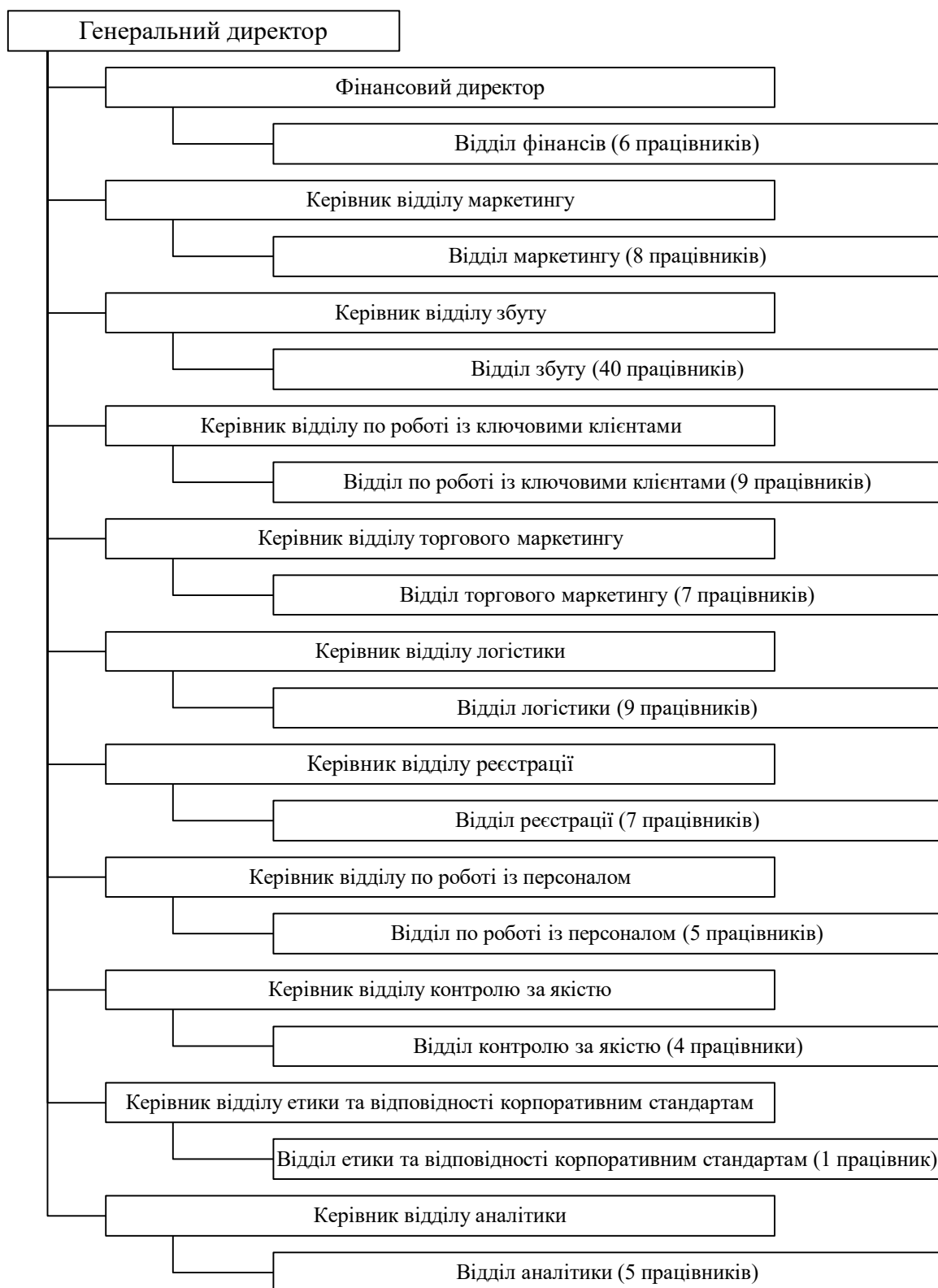


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В»

Джерело: побудовано автором на підставі даних, наданих керівництвом товариства

Організаційна структура є лінійно-функціональною. Вищим органом управління ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» є Загальні збори учасників, виконавчим органом – Генеральний директор. Основні фінансово – економічні показники діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» розглянуті в табл.2.2.

Таблиця 2.2

**Основні фінансово-економічні показники діяльності
ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В»**

| Показник | Роки | | | Відхилення, +/- | | Темп приросту,% | |
|--|---------|---------|---------|-----------------|---------------|-----------------|--------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2019 від 2018 | 2020 від 2019 | 2019 до 2018 | 2020 до 2019 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Сума майна і джерел її утворення, тис. грн., в т.ч. | 681336 | 572458 | 721784 | -108878 | 149326 | -15,98 | 26,09 |
| - необоротні активи, з них | 65795 | 70932 | 58426 | 5137 | -12506 | 7,81 | -17,63 |
| основні засоби | 34139 | 36534 | 25087 | 2395 | -11447 | 7,02 | -31,33 |
| -оборотні активи, з них: | 615541 | 501526 | 663358 | -114015 | 161832 | -18,52 | 32,27 |
| - запаси | 360970 | 221021 | 258834 | -139949 | 37813 | -38,77 | 17,11 |
| - дебіторська заборгованість | 245835 | 274570 | 352843 | 28735 | 78273 | 11,69 | 28,51 |
| - грошові кошти | 5087 | 2680 | 49413 | -2407 | 46733 | -47,32 | 1743,77 |
| - власний капітал | 255880 | 345184 | 471639 | 89304 | 126455 | 34,9 | 36,63 |
| - зобов'язання, з них | 425456 | 227274 | 250145 | -198182 | 22871 | -46,58 | 10,06 |
| довгострокові зобов'язання і забезпечення | - | - | - | - | - | - | - |
| поточні зобов'язання і забезпечення | 425456 | 227274 | 250145 | -198182 | 22871 | -46,58 | 10,06 |
| 2. Чистий дохід від реалізації, тис. грн. | 1129327 | 1405503 | 1361153 | 276176 | -44350 | 24,45 | -3,16 |
| 3. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 788576 | 808631 | 797352 | 20055 | -11279 | 2,54 | -1,39 |
| 4. Валовий прибуток, тис. грн. | 340751 | 596872 | 563801 | 256121 | -33071 | 75,16 | -5,54 |
| 5. Інші операційні і неопераційні доходи, тис. грн. | 34861 | 58128 | 13842 | 23267 | -44286 | 66,74 | -76,19 |
| 6. Інші операційні і неопераційні витрати, тис. грн. | 385435 | 544639 | 528214 | 159204 | -16425 | 41,31 | -3,02 |
| 7. Операційний прибуток (збиток), тис. грн. | -8800 | 111574 | 46845 | 120374 | -64729 | -1367,89 | -58,01 |

Продовження табл. 2.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|----------|----------|----------|---------|----------|---------|--------|
| 8. Чистий прибуток, тис. грн. | 4913 | 89304 | 39150 | 84391 | -50154 | 1717,71 | -56,16 |
| 9. Собівартість на 1 грн.реалізованої продукції, коп. | 0,7 | 0,58 | 0,59 | -0,12 | 0,01 | -17,14 | 1,72 |
| 10. Фонд оплати праці, тис. грн. | 58239 | 81570 | 106126 | 23331 | 24556 | 40,06 | 30,1 |
| 11. Чисельність персоналу, осіб | 143 | 188 | 190 | 45 | 2 | 31,47 | 1,06 |
| 12. Середньомісячна оплата праці, грн. | 33938,81 | 36156,91 | 46546,49 | 2218,1 | 10389,58 | 6,54 | 28,73 |
| 13. Продуктивність праці, тис. грн. | 7897,39 | 7476,08 | 7163,96 | -421,31 | -312,12 | -5,33 | -4,17 |
| 14. Чистий дохід на 1 грн. фонду оплати праці, грн. | 19,39 | 17,23 | 12,83 | -2,16 | -4,4 | -11,14 | -25,54 |
| 15. Рентабельність продукції, % | 0,62 | 11,04 | 4,91 | 10,42 | -6,13 | 1680,65 | -55,53 |
| 16. Рентабельність продажу, % | 0,44 | 6,35 | 2,88 | 5,91 | -3,47 | 1343,18 | -54,65 |
| 17. Рентабельність активів, % | 0,72 | 15,6 | 5,42 | 14,88 | -10,18 | 2066,67 | -65,26 |

Джерело: побудовано автором на підставі фінансової звітності товариства

Проведений аналіз надав змогу зробити такі висновки: вартість майна та джерел її утворення зменшується в 2019 році на 108878 тис. грн. (15,98%) і в 2020 році зростає на 149326 тис. грн. (26,09%) за рахунок зниження вартості необоротних активів на 12506 тис. грн. (17,63%) в 2019 році і зростання на 5137 тис. грн. (7,81%) у 2020 році (залишкова вартість основних засобів, як основної частини необоротних активів при цьому зменшується в 2020 році на 11447 тис. грн. та зростає в 2019 році на 2395 тис. грн. відповідно), вартість оборотних активів знижується на 114015 тис. грн. (18,52%) в 2019 році (на це вплинули зменшення вартості запасів на 139949 тис. грн., зростання дебіторської заборгованості на 28735 тис. грн. або 11,69% та грошових коштів на 28735 тис. грн.) та зростає на 161832 тис. грн. (32,27%) в 2020 році (на це вплинули – збільшення вартості запасів на 37813 тис. грн., дебіторської заборгованості на 78273 тис. грн. та підвищення грошових коштів на 46733 тис. грн.). Проаналізувавши динаміку джерел формування майна, можна

побачити підвищення власного капіталу на 89304 тис. грн. (34,9%) в 2019 році і на 126455 тис. грн. (36,63%) в 2020 році, зменшення зобов'язань в 2019 році на 198182 тис. грн. (46,58%) і їх зростання в 2020 році на 22871 тис. грн. (10,06%) за рахунок підвищення поточних зобов'язань.

Здійснивши аналіз фінансових результатів діяльності бізнес-організації можна констатувати зростання чистого доходу від реалізації (дохід без ПДВ) на 276176 тис. грн. (24,45%) в 2019 році і зменшення на 44350 тис. грн. (3,16%) в 2020 році. Причиною зменшення чистого доходу ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» в 2020 році є скорочення аптечними мережами запасів продукції в зв'язку зі зменшенням рівня споживання в аптечному каналі на 1,6% порівняно з 2019 роком. Зниження споживання в аптечному каналі відобразилось на закупках аптечними мережами лікарських засобів, оскільки в період кризи аптечні мережі знижували запаси продукції для вивільнення коштів. В результаті цього чистий дохід ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» в 2020 році знизився на 3% порівняно з 2019 роком.

Собівартість реалізованої продукції збільшується на 20055 тис. грн. (2,54%) в 2019 році і зменшується на 11279 тис. грн. (1,39%) в 2020 році. Зменшення собівартості реалізованої продукції відбулось через скорочення обсягів реалізації продукції в 2020 році. Собівартість на 1 грн. реалізованої продукції зменшується в 2019 році на 12 коп. та збільшується в 2020 році на 1 коп.

При цьому валовий прибуток (різниця між чистим доходом та собівартістю реалізації) підвищується на 256121 тис. грн. в 2019 році і дещо зменшується на 33071 тис. грн. в 2020 році. Змінюються також операційні і неопераційні доходи (збільшуються на 23267 тис. грн. або 66,74% в 2019 році і знижуються на 44286 тис. грн. в 2020 році), підвищуються і інші операційні і неопераційні витрати на 159204 тис. грн. (41,31%) в 2019 році і зменшуються на 16425 тис. грн. (3,02%) в 2020 році. Отже, в 2018 році бізнес-організація мало операційний збиток в розмірі 8800 тис. грн. та невисокий чистий прибуток у сумі 4913 тис. грн., в 2019 році операційний прибуток зріс на

120374 тис. грн., а чистий прибуток – на 84391 тис. грн. і зменшується на 64729 тис. грн. і 50154 тис. грн в 2020 році.

Аналіз кадрових показників свідчить про те, що фонд оплати праці підвищився на 23331 тис. грн. або 40,06% і 24556 тис. грн. або 30,1% в 2019 та 2020 роках, чисельність на 45 і 2 особи. Достатньо високою є середньомісячна оплата праці, яка зростає на 2218,1 грн. і 10389,58 грн. в 2019 і 2020 роках, проте продуктивність праці зменшується на 421,31 тис. грн. і 312,12 тис. грн. відповідно, а чистий дохід на гривню фонду оплати праці зменшується на 2,16 і 4,4 грн.

Показники рентабельності значно підвищились в 2019 році (рентабельність продукції, продажу і активів підвищується на 10,42%, 5,91%, 14,88%) і знижуються в 2020 році (на 6,13%, 3,47% та 10,18%). В цілому, підводячи підсумки, можна сказати, що бізнес-організація працює достатньо стабільно, доходи та прибутки компанії залишаються на високому рівні, проте на фінансові результати компанії в 2020 році негативно вплинула пандемія Covid-19.

Вважаємо за доцільне також охарактеризувати динаміку та структуру споживання продукції досліджуваного товариства. Динаміка споживання товарів ТОВ «Глаксомітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» показана на рис. 2.2.

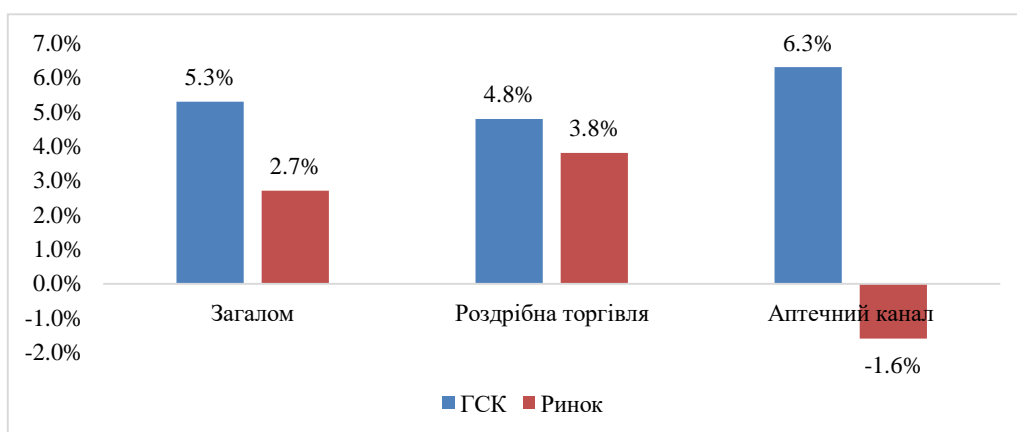


Рис.2.2. Динаміка споживання товарів ТОВ «Глаксомітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» в 2019-2020 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі даних, наданих керівництвом товариства

Порівняно з 2019 роком споживання товарів ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» зростає на 5,3% загалом, зокрема на 4,8% в роздільній торгівлі та 6,3% в аптечному каналі. Якщо брати до уваги дані по ринку, то можна побачити, що ринок зростає повільніше, ніж досліджувана компанія на ньому, - на 2,7%. При цьому роздрібна торгівля зростає на 3,8%, а аптечний канал падає на 1,6%. Зниження споживання в аптечному каналі відобразилось на закупках аптечними мережами лікарських засобів, оскільки в період кризи аптечні мережі знижували запаси продукції для вивільнення коштів. В результаті цього чистий дохід ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» в 2020 році знизився на 3% порівняно з 2019 роком.

У 2020 році структура споживання товарів ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» виглядає наступним чином: 35,6% товарів продається через канал роздрібної торгівлі та 64,4% через аптечний канал (рис.2.3).

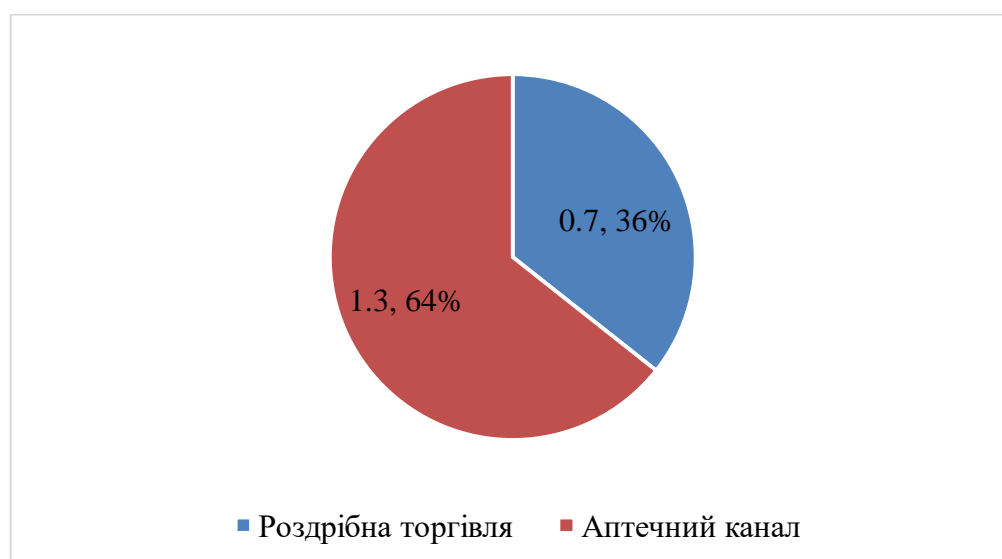


Рис.2.3. Структура споживання товарів ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» в 2020 році

Джерело: побудовано автором на підставі даних, наданих керівництвом товариства

Основними категоріями товарів, реалізацією яких займається ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В», є засоби для догляду за ротовою порожниною, засоби проти болю, засоби проти грипу та застуди, засоби для

шкіри. Найбільшу частку в продажах займають засоби для догляду за ротовою порожниною – 50% (рис.2.4).

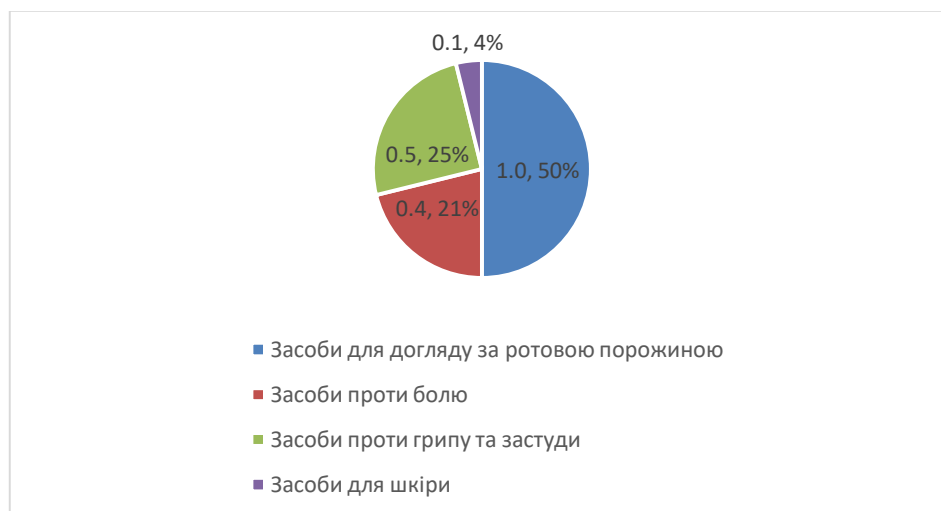


Рис.2.4. Споживання товарів компанії ТОВ «Глаксоімітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» по категоріях в 2020 році

Джерело: побудовано автором на підставі даних, наданих керівництвом товариства

З 2019 року ТОВ «Глаксоімітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» почала робити кроки в напрямку розвитку каналу електронної комерції. За останні 12 місяців на онлайн платформах електронної комерції було продано продукції на 17,6 млн. грн порівняно з 12 млн. грн в 2020 році (рис.2.5).

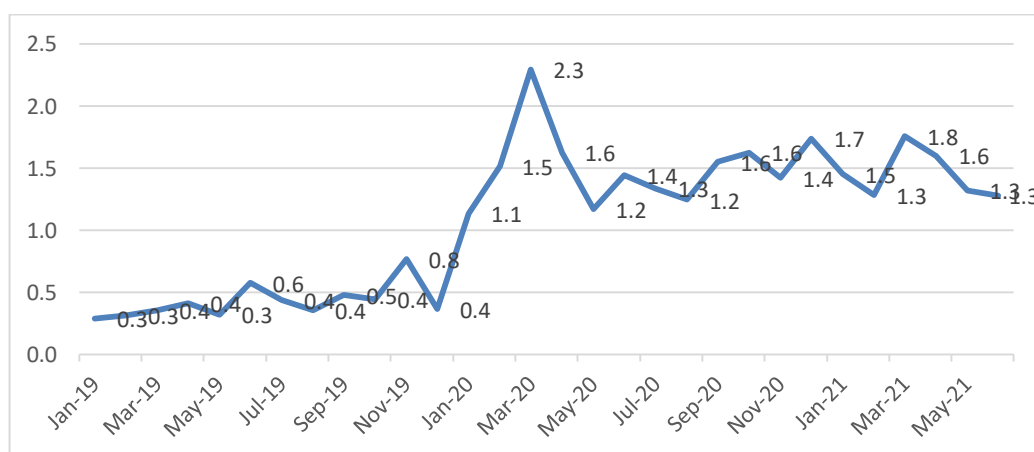


Рис.2.5. Продажі ТОВ «Глаксоімітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» в каналі електронної комерції, 2019-2021 рр., млн. грн

Джерело: побудовано автором на підставі даних, наданих керівництвом товариства

Таким чином, ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» здійснює свою діяльність на ринку лікарських засобів та засобів для догляду за ротовою порожниною в аптечному каналі та каналі масового ринку. Динаміка споживання товарів компанії випереджає ринкові показники, що говорить про нарощування частки ринку. Фінансові показники діяльності компанії є позитивними, проте 2020 рік продемонстрував вразливість доходів компанії до зовнішніх чинників, які потребують подальшого аналізу.

2.2. Стратегічний аналіз ринкового середовища та оцінювання конкурентоспроможності бізнес-організації

«Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» діє на фармацевтичному ринку України, тому доцільно, насамперед, навести коротку її характеристику. Відзначимо, що фармацевтичний ринок України - це дуже розвинений та наукоємний комплекс. Її продукція спрямована на збереження та зміцнення здоров'я людей, лікування хвороб та їх запобігання, продовження тривалості життя [42, с.1052].

Ринок лікарських засобів на сьогодні є ключовим для України в зв'язку з поширенням пандемії Covid-19, він знаходиться в стадії активного розвитку, зокрема у 2020 році порівняно з 2019 роком фармацевтичний ринок України зріс на 7,9%, обсяги роздрібної реалізації лікарських засобів склали 92,9 млрд. грн. В натуральному виразі відбулося скорочення на 4%. Динаміка роздрібного продажу лікарських засобів та медичних виробів в 2018-2020 рр.

Пандемія і карантинні обмеження вплинули практично на всі галузі економіки України, в результаті чого фіксувалося зростання рівня безробіття. Крім цього, у 2020 р. в рамках протиепідемічних заходів було прийнято ряд регуляторних змін, серед яких звільнення від оподаткування ПДВ переліку протиепідемічних товарів, спрощення процедури закупівель товарів та послуг для здійснення заходів із запобігання виникненню та поширенню COVID-19 на території України, а також запровадження дистанційної торгівлі

лікарськими засобами. Дані фактори здійснили свій вплив на розвиток фармацевтичного ринку України [2].

Таблиця 2.3

**Динаміка роздрібного продажу лікарських засобів
та медичних виробів в 2018-2020 рр.**

| Рік | Лікарські засоби | | | Медичні вироби | | |
|--------------------------------|------------------|------------------|-------------------------------|----------------|------------------|-------------------------------|
| | обсяг продажу | Темп приросту, % | Частка а аптечному продажу, % | обсяг продажу | Темп приросту, % | Частка а аптечному продажу, % |
| Грошове вираження, млн. грн. | | | | | | |
| 2018 | 74 682,9 | 22,1 | 83,7 | 6778,8 | 23,4 | 7,6 |
| 2019 | 86 044,8 | 15,2 | 82,8 | 7847,6 | 15,8 | 7,5 |
| 2020 | 92 855,3 | 7,9 | 81,5 | 9322,3 | 18,8 | 8,2 |
| Натуральне вираження, млн. уп. | | | | | | |
| 2018 | 1140,0 | 2,6 | 65,1 | 491,6 | 5,9 | 28,1 |
| 2019 | 1107,5 | -2,9 | 65,1 | 465,6 | -5,3 | 27,3 |
| 2020 | 1063,3 | -4,0 | 61,1 | 543,4 | 16,7 | 31,2 |

Джерело: побудовано автором на підставі [2]

Внаслідок жорстких карантинних обмежень з 12 березня до 22 травня 2020 р. обсяги аптечного продажу ліків значно зменшилися та сягнули негативних показників в грошовому вираженні. Перехід до адаптивного карантину позитивно вплинув на розвиток фармацевтичного ринку України. В жовтні ринок вийшов на позитивні показники в грошовому вираженні та в упаковках, в основному це пов'язано з підвищеним попитом на антибактеріальні препарати, що застосовуються при коронавірусній інфекції і пневмонії, зокрема антибіотики, вітаміни С і D, низькомолекулярні гепарини і препарати цинку [2].

Продовжується тенденція до збільшення частки зарубіжних препаратів у загальній структурі продажу лікарських засобів, яка триває з 2015 року. Частка зарубіжних препаратів становить 31,4% [2]. Пандемія Covid-19 вплинула також на структуру споживання лікарських засобів, в 2020 році було зафіксовано значне зростання споживання протівірусних та антитромботичних засобів, антибіотиків. Пандемія Covid-19 дала поштовх розвитку онлайн-продажів на фармацевтичному ринку. Аптечні мережі,

поштові оператори, зокрема "Укрпошта" та "Нова пошта", отримали можливість в період карантину доставляти ліки, що підвищило попит аптек на постійні товарні запаси.

Зазначимо, що найбільшими гравцями українського ринку лікарських засобів у 2020 році були компанії «Фармак», «Дарниця» та «Teva» (табл. 2.4). Лідером за обсягами продажу фармацевтичної продукції є компанія «Фармак», що посідає провідну позицію протягом останніх трьох років та займає 5,58% ринку України.

Таблиця 2.4

**Топ-10 фармацевтичних компаній за обсягами продажу
лікарських засобів у 2020 році**

| Позиція | Бізнес-організація | Зростання продажів, % | Частка на ринку, % |
|---------|--------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| 1 | Фармак (Україна) | 2,0 | 5,58 |
| 2 | Дарниця (Україна) | 12,3 | 3,59 |
| 3 | Teva (Ізраїль) | 11,8 | 3,56 |
| 4 | Корпорація Артеріум (Україна) | 3,1 | 3,56 |
| 5 | Sanoft (Франція) | 6,5 | 3,48 |
| 6 | Acino (Швейцарія) | 10,2 | 3,00 |
| 7 | Berlin-Chemie (Німеччина) | 11,1 | 2,88 |
| 8 | Київський вітамінний завод (Україна) | 16,2 | 2,76 |
| 9 | KRKA (Словенія) | 13,2 | 2,75 |
| 10 | Кусум Фарм (Україна) | 11,7 | 2,43 |

Джерело: побудовано автором на підставі [2]

Важливим фактором, що впливає на збільшення обсягів продажу є активне просування лікарських засобів через рекламу і промоції. Компаніями, які займають найвищі сходинки в рейтингу компаній за показником рівня контакту з аудиторією реклами лікарських препаратів на телебаченні є «Фармак», «Кусум Фарм» та «Sopharma». Пандемія Covid-19 здійснила значний вплив на промоційну активність фармацевтичних компаній, карантинні обмеження призвели до зниження візитної активності і посилення присутності в цифрових каналах комунікації. Проте з послабленням карантинних обмежень та поверненням до звичного способу життя компанії

повернулися до найбільшого каналу комунікації на фармринку, яким є візити медичних представників. Такі компанії як «Teva», «Berlin-Chemie» і «Фармак» займають лідерські позиції за кількістю згадувань спеціалістів охорони здоров'я про просування через візити медичних представників [2].

Охарактеризувавши фармацевтичний ринок України, перейдемо безпосередньо до аналізу факторів макросередовища, які впливають на результати діяльності «Глаксомітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» (табл.2.5).

В якості експертів виступали працівники «Глаксомітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В», які мають великий досвід у продажах та маркетингу, тому дану оцінку можна вважати цілком об'єктивною.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз «Глаксомітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В»

| Фактори | Вплив фактору | Ступінь впливу | | | | ± | Інтегральна оцінка «-» |
|---|---------------|----------------|-----------|-----------|---------|---|------------------------|
| | | 1 експерт | 2 експерт | 3 експерт | середнє | | |
| 1. ПОЛІТИЧНІ | | | | | | | |
| Зміни в законодавстві «Державна стратегія реалізації державної політики забезпечення населення лікарськими засобами на період до 2025 року»; Закон України «Про лікарські засоби»; (мораторій на рекламу лікарських засобів на телебаченні і радіо, а також у засобах масової інформації до 1 січня 2024 року). | 3 | 8 | 9 | 8 | 8,33 | - | -25,00 |
| Антикризова політика уряду в умовах пандемії (запровадження жорсткого карантину) | 2 | 6 | 5 | 6 | 5,67 | - | -11,33 |
| Державне регулювання фармацевтичної галузі | 3 | 7 | 6 | 7 | 6,66 | - | -20,00 |
| 2. ЕКОНОМІЧНІ | | | | | | | |
| Уповільнення темпів економічного зростання – у 2020 році ВВП зменшився на 4% | 2 | 9 | 9 | 8 | 8,67 | - | -17,34 |
| Рівень інфляції 5% | 2 | 6 | 6 | 7 | 6,33 | - | -12,66 |
| Зростання обсягів реалізації лікарських засобів на 7,9% в грошовому виразі та скорочення на 4% в натуральному виразі | 2 | 9 | 9 | 8 | 8,66 | + | +17,33 |
| Стабільність функціонування комерційних зв'язків | 3 | 9 | 8 | 9 | 8,66 | + | +26,00 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|------|---|--------|
| Зростання курсу гривні до євро на 31% | 3 | 6 | 8 | 7 | 7,00 | - | -21,00 |
| 3. СОЦІАЛЬНІ | | | | | | | |
| Скорочення населення України на 0,6% | 1 | 7 | 7 | 8 | 7,33 | - | -7,33 |
| Репутація товариства | 2 | 6 | 7 | 6 | 6,33 | + | +12,67 |
| Зростання рівня доходів населення на 6,1% | 2 | 7 | 8 | 6 | 7,00 | + | +14,00 |
| Зміна переваг (перехід на більш дорогі та якісні імпортні лікарські засоби) | 1 | 4 | 6 | 5 | 5,00 | + | +5,00 |
| 4. ТЕХНОЛОГІЧНІ | | | | | | | |
| Розвиток напрямку online-продажів | 2 | 8 | 8 | 7 | 7,66 | + | +15,33 |
| Можливість використання дистанційних інструментів для комунікації з цільовими аудиторіями | 2 | 7 | 8 | 7 | 7,33 | + | +14,67 |
| Захист розробок в сфері лікарських та медичних засобів | 1 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | + | +4,0 |

Джерело: побудовано автором на підставі [39]

Більшість з наведених чинників експерти визначили як такі, що здійснюють позитивний вплив на діяльність та розвиток ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В». Стабілізуючими було названо вісім факторів, серед них: зростання обсягів реалізації лікарських засобів в грошовому виразі, стабільність функціонування комерційних зв'язків, репутація товариства, зростання рівня доходів населення, зміна переваг споживачів (перехід на більш дорогі та якісні імпортні лікарські засоби), розвиток напрямку online-продажів, можливість використання дистанційних інструментів для комунікації з цільовими аудиторіями та захист розробок в сфері лікарських та медичних засобів. Відповідно серед стабілізуючих факторів найбільш вагомим для ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» є стабільність функціонування комерційних зв'язків.

Частина факторів зовнішнього середовища для досліджуваного товариства є дестабілізуючими. При цьому найбільшу загрозу становлять економічні та політичні фактори. Соціальні та технологічні фактори мають менший вплив. Серед політичних факторів важливий вплив Указ Президента

України №369/2021 «Про стан національної системи охорони здоров'я та невідкладні заходи щодо забезпечення громадян України медичною допомогою», в якому йдеться про введення мораторію на рекламу лікарських засобів на телебаченні і радіо, а також у засобах масової інформації до 1 січня 2024 року в зв'язку з високим рівнем самолікування серед населення України. Також негативний вплив чинить антикризова політика уряду в умовах пандемії, зокрема запровадження жорсткого карантину. Серед економічних факторів негативний вплив на діяльність компанії здійснюють уповільнення темпів економічного зростання, високий рівень інфляції та зростання курсу гривні до євро, що впливає на ціну закупки імпортової продукції. Усе це свідчить про те, що в цілому зовнішнє середовище для ТОВ «ГлаксоСмітКлайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» є несприятливим. Однак, незважаючи на уповільнені темпи зростання української економіки, на фармацевтичному ринку спостерігається зростання рівня продажу лікарських засобів, що відкриває можливості для розвитку компанії.

Проведемо аналіз внутрішнього середовища діяльності ТОВ «ГлаксоСмітКлайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз внутрішнього середовища бізнес-організації

| Назва | Сильні сторони | Слабкі сторони |
|-------------------------------|---|---|
| Торгівля лікарськими засобами | Значний досвід у торгівлі лікарськими засобами. Налагоджені стійкі взаємовідносини з дистриб'юторами та клієнтами. | Недостатнє використання можливостей електронної торгівлі. |
| Фінанси | Тенденції до зростання доходу та чистого прибутку. | Висока концентрація позикових коштів. |
| Персонал | Кваліфікований персонал з великим досвідом роботи у сфері маркетингу та продажів лікарських засобів. | Зниження продуктивності праці. Підвищення рівня плинності кадрів. |
| Продукція | Невеликий асортимент лікарських засобів. Висока якість препаратів, виготовлені в Європі. | Низька купівельна спроможність населення не дозволяє купувати імпортну продукцію за вищими за середні ціни. |

Продовження табл.2.6

| Назва | Сильні сторони | Слабкі сторони |
|-----------|---|---|
| Маркетинг | Ефективна комунікаційна політика, високий рівень знання та впізнаваності брендів компанії. Просування продукції в стоматологіях та аптеках через візити торгових представників. Використання дистанційних інструментів для комунікації. | Маркетингова стратегія товариства потребує вдосконалення внаслідок викликів, які чинить пандемія. |

Джерело: побудовано автором

Вважаємо за доцільне здійснити оцінку ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» в конкурентній галузі за моделлю 5 конкурентних сил, використовуючи наступні параметри (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Оцінка впливу 5 конкурентних сил зовнішнього середовища
(модель М. Портера) на діяльність ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер
Юкрейн Т.О.В»**

| Параметр аналізу | Оціночний бал параметра | | | Значення показника |
|--|---|--|--|--------------------|
| | 1 | 2 | 3 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцінка загрози з боку товарів-замінників | | | | |
| Товари-замінники з відповідними ціновими та якісними параметрами | Не існують | Тільки вийшли на ринок, їх частка незначна | Існують, займають значну частину ринку | 3 |
| Результат оцінки | низький рівень загрози | середній рівень загрози | високий рівень загрози | 3 |
| Оцінка загрози внутрішньогалузевої конкуренції | | | | |
| Кількість учасників | Низький рівень – від 1 до 3 учасників | Середній рівень – від 3 до 10 учасників | Високий рівень – більше 10 учасників | 3 |
| Ступінь диференціації лікарських виробів на ринку | Товари підприємств значно відрізняються між собою | Стандартний товар на ринку має додаткові переваги | Бізнес-організації продають стандартні товари | 3 |
| Темп зростання обсягу ринку | Високий | Середній | Стагнація обсягу ринку | 2 |
| Обмеження у зростанні цін | Лояльна цінова конкуренція | Можливість підвищення цін для покриття зростаючих витрат | Жорстка цінова конкуренція, підвищення цін неможливо | 2 |

| | | | | |
|--|---|---|---|-----------|
| Результат оцінки | 4 бали низький рівень загрози | 5-8 балів середній рівень загрози | 9-12 балів високий рівень загрози | 10 |
| Оцінка загрози входу на ринок нових учасників | | | | |
| Економія за рахунок масштабу | Існує | Існує у декількох учасників ринку | Відсутня | 2 |
| Наявність великих учасників | 80% ринку знаходяться в руках 2-3 великих учасників | 50% ринку знаходяться в руках 2-3 великих учасників | Менше 30% ринку знаходяться в руках 2-3 великих учасників | 3 |
| Диференціація товару | Всі ніші зайняті учасниками | Є мікроніші | Низький рівень різноманітності | 1 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Рівень і термін окупності витрат на вхід в галузь | Високий – термін окупності більше 1 року | Середній термін окупності від 6 до 12 місяців | Низький термін окупності від 1 до 3 місяців | 1 |
| Можливість доступу до каналів розподілу | Обмежений | Вимагає помірних капіталовкладень | Відкритий | 1 |
| Державна політика | Галузь повністю регулюється державою | Галузь на низькому рівні регулюється державою | Відсутні обмеження з боку держави | 1 |
| Темп зростання галузі | Стагнація | Середній | Високий | 1 |
| Готовність учасників знижувати ціни | Учасники йдуть на зниження цін | Великі учасники не йдуть на зниження цін | Учасники не йдуть на зниження цін | 3 |
| Результат оцінки | 8 балів низький рівень загрози | 9-16 балів середній рівень загрози | 17-24 бали високий рівень загрози | 13 |
| Оцінка загрози відходу споживачів | | | | |
| Кількість клієнтів з великим обсягом споживання | Обсяг споживання рівномірно розподілений | Невелика частина покупців забезпечують 50% продажів | Кілька покупців забезпечують 80% продажів | 1 |
| Ймовірність переходу споживача | Унікальний товар, що немає аналогів | Стандартний товар, має відмітні особливості | Стандартний товар, є аналоги | 3 |
| Чутливість споживача до ціни | Не чутливий | Середній рівень чутливості | Зазвичай переключається на товар з більш низькою ціною | 2 |
| Задоволеність якістю | Задоволеність якістю | Не влаштовують додаткові характеристики товару | Не влаштовують основні характеристики товару | 1 |

| | | | | |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|----------|
| Результат оцінки | 4 бали низький рівень | 5-8 балів середній рівень | 9-12 балів високий рівень | 7 |
| Оцінка загрози з боку постачальника | | | | |
| Кількість постачальників | Велика | Обмежена | | 2 |
| Вартість переходу до інших постачальників | Низька вартість | Висока вартість | | 2 |
| Обсяги поставок | Необмежені обсяги | Обмеженість в обсягах | | 2 |
| Пріоритетність для постачальника | Висока пріоритетність галузі | Низька пріоритетність галузі | | 1 |
| Результат оцінки | 4 бали низький рівень | 5-6 балів середній рівень | 7-8 балів високий рівень | 7 |

Джерело: побудовано автором

Наведені у табл. 2.7 розрахунки вказують на те, що 5 конкурентних сил нерівноцінно впливають на діяльність ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В». Зокрема, варто відзначити високий рівень загроз з боку товарів-замінників (тобто більш дешевих аналогів лікарських засобів), загроз внутрішньогалузевої конкуренції, загроз з боку постачальника продукції, оскільки товариство співпрацює з одним постачальником. Середній рівень мають загрози входу на ринок нових учасників (оскільки існує багато бар'єрів для входу) та загрози відходу споживачів (до більш дешевих виробників).

На діяльність ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» значною мірою впливають конкуренти, що функціонують на ринку лікарських та медичних засобів. Для їх оцінки побудуємо карту стратегічних груп конкурентів, яка надає можливість виявити безпосередніх конкурентів товариства [52]. Критеріями порівняння оберемо наступні показники: ціна лікарських засобів/ якість, асортимент лікарських засобів/ обсяг їх реалізації. Ознаки для побудови карт стратегічних груп конкурентів наведено у табл. 2.8. У таблиці використано наступні умовні позначення: «Н» - низький; «НС» - нижче середнього; «С» - середній; «ВС» - вище – середнього; «В» - високий.

Показники для побудови карт стратегічних груп конкурентів

| Змінні, що використовуються для групування конкурентів | Конкуренти | | | | | | | |
|--|------------|--|---------------|----------|-------------|-----------------|---------------------|----------|
| | Фармак | ТОВ «ГлаксоСмітКлайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» | Berlin-Chemie | Teva | Dr. Reddy's | Abbott Products | Корпорація Артеріум | KRKA |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Номер бізнес-організації | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Ціна лікарських засобів | Н | BC | B | BC | HC | B | Н | Н |
| 2. Якість лікарських засобів | С | В | В | В | С | В | С | С |
| 3. Асортимент лікарських засобів | В | С | HC | С | HC | BC | С | С |
| 4. Обсяг продажу лікарських засобів | В | HC | В | В | С | BC | В | С |

Джерело: побудовано автором

За результатами дослідження карти стратегічних груп конкурентів будуть виглядати наступним чином (рис.2.6). Найближчим конкурентом ТОВ «ГлаксоСмітКлайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» є ТОВ "ТЕВА УКРАЇНА".

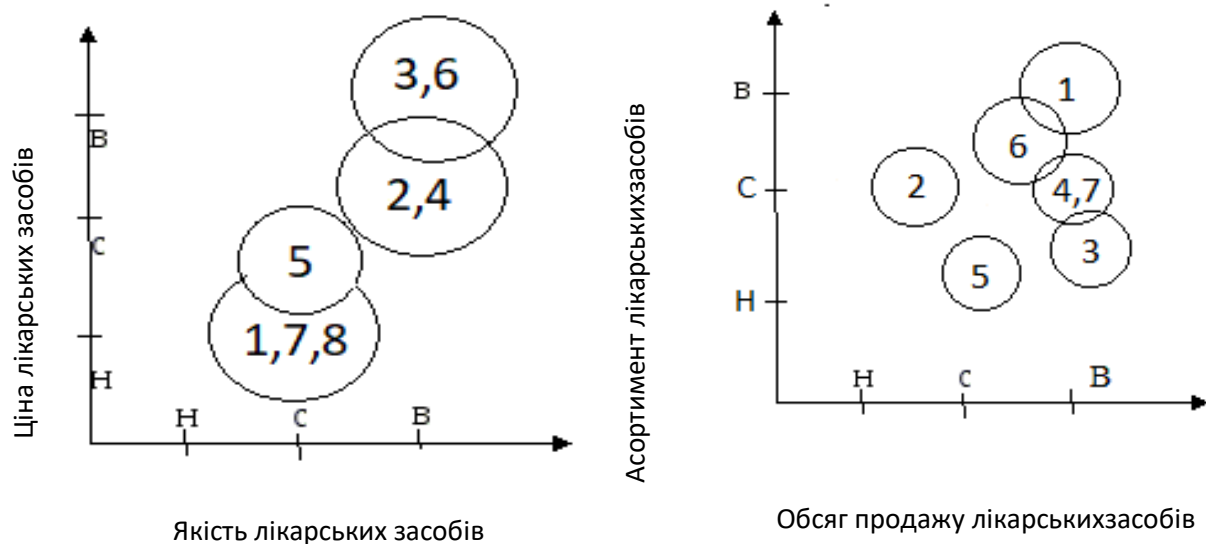


Рис. 2.6. Карты стратегічних груп конкурентів на ринку лікарських засобів

Джерело: побудовано автором

Докладний аналіз макро- і мікросередовища ТОВ «ГлаксоСмітКлайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» дозволяє зробити висновки щодо потенційних загроз

і можливостей, які досліджуване товариство повинне враховувати у своїй діяльності (табл. 2.9). SWOT-аналіз аналіз проводиться по відношенню до основного конкурента ТОВ "ТЕВА УКРАЇНА".

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «Глаксомітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» показав, що сильними сторонами діяльності товариства є її значний позитивний досвід в організації продажу лікарських засобів та засобів для ротової порожнини, високий рівень організації управління, наявність кваліфікованого персоналу з маркетингу та продажу лікарських засобів, налагоджені стійкі взаємовідносини з дистриб'юторами та клієнтами, налагоджена система постачання імпортої фармацевтичної продукції, а також високі показники знання та впізнаваності брендів компанії та висока якість препаратів, які виготовлені в Європі.

Таблиця 2.9

Матриця SWOT-аналізу

ТОВ «Глаксомітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В»

| Сильні сторони (S) | | Слабкі сторони (W) | |
|--|--|---|---|
| 1. Успішний досвід в організації продажу лікарських засобів та засобів для ротової порожнини на ринку України (25 років), хороша репутація серед клієнтів та споживачів 2. Високий рівень організації управління на підприємстві 3. Висококваліфікований персонал з маркетингу та продажів 4. Налагоджені стійкі взаємовідносини з дистриб'юторами та клієнтами 5. Налагоджена система постачання імпортої фармацевтичної продукції 6. Високі показники знання та впізнаваності брендів компанії 7. Висока якість препаратів, виготовлені в Європі | | 1. Недостатній рівень розвитку каналів товароруку 2. Недостатнє використання можливостей електронної торгівлі 2. Невідповідність маркетингової стратегії сучасним реаліям ринку 3. Залежність від державних регуляторних органів в сфері реєстрації лікарських засобів 4. Зниження продуктивності праці 5. Невеликий асортимент товарів 6. Ціни на продукцію встановлені на рівні вище середнього, що не дозволяє купувати продукцію населенню з низькою купівельною спроможністю | |
| Можливості (O) | | SO- стратегія | WO- стратегія |
| 1. Розширення ринку збуту лікарських засобів та засобів для ротової порожнини 2. Розвиток каналів електронної комерції | | 1. Розвиток системи продажів через торгових представників 2. Участь у медичних конференціях, виставках | 1. Перегляд маркетингової стратегії у відповідності до сучасних реалій ринку 2. Розширення асортименту товарів за рахунок запуску нових зубних паст та нових |

| | | |
|--|--|---|
| 3. Можливість використання дистанційних інструментів для комунікації з цільовими аудиторіями 4. Зміна переваг споживачів, перехід на більш дорогі та якісні імпортні лікарські засоби | | форм препаратів (пластир Вольтарен) 3. Розвиток електронної комерції |
| Загрози (Т) | ST- стратегія | WT- стратегія |
| 1. Введення мораторію на рекламу лікарських засобів на ТБ, радіо і в ЗМІ до 2024 року 2. Нестабільний валютний курс 3. Низький рівень платоспроможності населення 4. Високий рівень конкуренції | 1. Перегляд маркетингової стратегії у відповідності до сучасних реалій ринку 2. Перерозподіл рекламного бюджету на користь діджитал реклами | 1. Проведення рекламних та промоційних кампаній в кооперації з платформами електронної комерції |

Джерело: побудовано автором

В свою чергу, керівництву ТОВ «Глаксомітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» доцільно звернути увагу на слабкі сторони та вжити максимальні заходи щодо їх усунення, до них належать недостатній рівень розвитку каналів товароруху, зокрема електронної торгівлі, невідповідність маркетингової стратегії сучасним реаліям ринку, залежність від державних регуляторних органів в сфері реєстрації лікарських засобів, зниження продуктивності праці, невеликий асортимент товарів, ціни вище середнього рівня.

Фармацевтичний ринок надає можливості для досліджуваного бізнес-організації щодо розширення ринку збуту лікарських засобів та засобів для ротової порожнини, розвитку каналів електронної комерції, використання дистанційних інструментів для комунікації з цільовими аудиторіями. Зовнішніми загрозами діяльності компанії виступають введення мораторію на рекламу лікарських засобів на ТБ, радіо і в ЗМІ до 2024 року, нестабільний валютний курс, низький рівень платоспроможності населення, високий рівень конкуренції на фармацевтичному ринку.

Отже, зовнішнє середовище здійснює неоднозначний вплив на діяльність ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В». Зокрема, дестабілізуючими визначено політичні та економічні фактори макросередовища. Також фармацевтичний ринок є висококонкурентним, що обумовлює необхідність в ефективній маркетинговій стратегії та постійному її аналізі та удосконаленні відповідно до вимог ринку.

2.3. Діагностика та оцінка ефективності маркетингової стратегії бізнес-організації

Процес маркетингового планування на ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» складається з семи взаємопов'язаних етапів і здійснюється спільно з керівництвом та співробітниками маркетингового відділу – рис. 2.7.



Рис. 2.7. Процес маркетингового планування на ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В»

Джерело: розроблено автором

Першим етапом маркетингового планування є визначення завдання ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В», котре стосується її довгострокової орієнтації на вид діяльності та відповідне місце на ринку.

На наступному етапі ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» формує стратегічні господарські підрозділи - самостійні відділення або підрозділи, що відповідають за асортиментну групу, концентруються на певному ринку і мають керівника, який несе повну відповідальність за об'єднання всіх функцій в стратегію.

Кожен підрозділ ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» має встановлювати власні цілі маркетингу, які визначаються як кількісними показниками (обсяг продажу, відсоток зростання прибутку, частка ринку та ін.), так і якісними поняттями (образ, інноваційність, стан у галузі і т.д.).

Для ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» найбільш важливі стратегічні цілі - це підвищення темпів зростання продажів та збільшення частки ринку.

Зазначимо, що стратегія маркетингу - це приведення можливостей бізнес-організації у відповідність до ситуації на ринку. Стратегій може бути багато, але головне - відібрати ту, що підходить до кожного ринку і кожного товару, щоб вона відповідала вимогам досягнення цілей маркетингу. Стратегія має бути максимально ясною. Набір функціональних стратегій розвитку ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» показано в табл.2.10.

Таблиця 2.10

Набір функціональних стратегій розвитку ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В»

| Сегмент | Характеристика |
|-------------------------------|---|
| У продажах лікарських засобів | Застосування ефективних методів торгівлі, збільшення обсягів реалізації продукції, розширення каналів збуту продукції. |
| У маркетингу | Подальше удосконалення та посилення маркетингової політики, збільшення потужності маркетингової збутової політики, вдосконалення маркетингових комунікацій. |
| У фінансах | Дотримання курсу стабільності основних фінансових показників та поступове збільшення прибутку та рентабельності. |

| | |
|--|---|
| У кадрах Error! Bookmark not defined. | Забезпечення збереження раціонально підбраного та розставленого персоналу, випередження темпів приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати, налагодження більш досконалої системи стимулювання праці. |
| В організаційній культурі | Проводити роботу зі створення та застосування норм організаційної поведінки; підвищити готовність колективу до змін; переконати трудовий колектив працювати як єдина команда, що має спільні цілі, досягнення яких призведе до задоволення потреб кожного працівника. |

Джерело: побудовано автором

Одним з показників ефективності маркетингових стратегій підприємств є відносна частка ринку. Зазначимо, що в 2020 році частка ринку ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» знаходилась на рівні 10,1% в фармацевтичному каналі та 22,3% в каналі масового ринку, а в 2019 – 10,0% в фармацевтичному каналі та 20,7% в каналі масового ринку (рис.2.8).

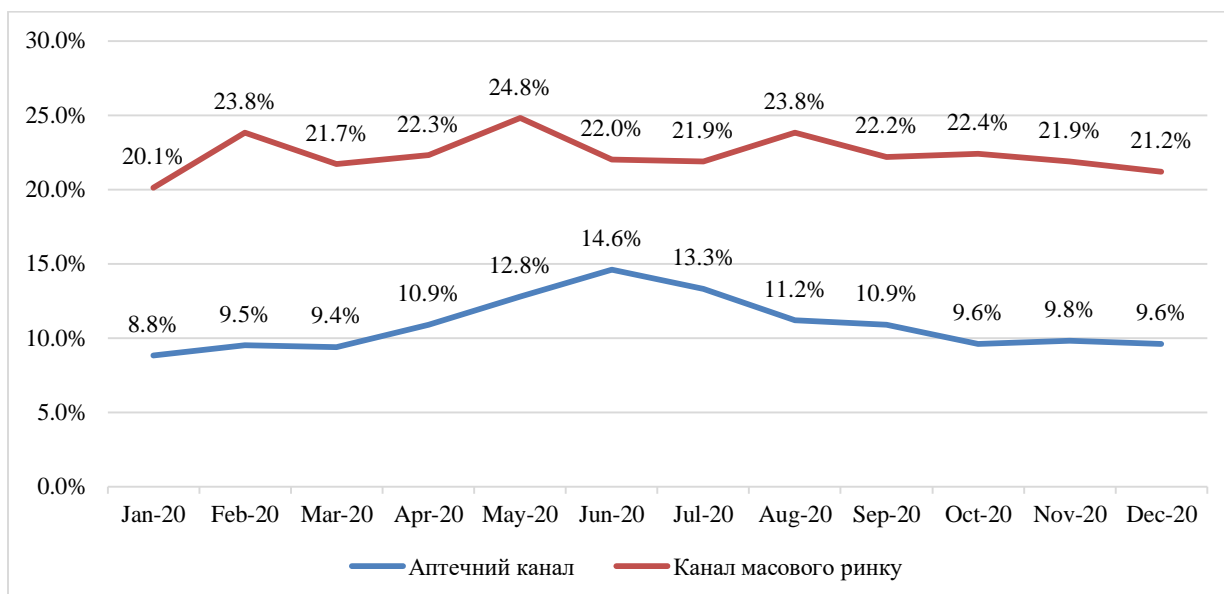


Рис.2.8. Динаміка частки ринку ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» в 2020 р.

Джерело: побудовано автором на підставі даних, наданих керівництвом компанії

Зокрема, в 2020 році ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» займає друге місце в продажах в каналі масового ринку серед виробників засобів для догляду за ротовою порожниною з 661 млн. грн продажів

(табл.2.11) та 3 місце в продажах серед виробників безрецептурних препаратів з 989 млн. грн продажів (табл. 2.12).

Таблиця 2.11

Частка ринку ТОВ «Глаксомітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» серед виробників засобів для догляду за ротовою порожниною в каналі масового ринку в 2020 р.

| Виробник | Продажі, млн грн | Частка ринку |
|--|------------------|--------------|
| COLGATE-PALMOLIVE | 902,0 | 28,2% |
| GSK | 661,0 | 22,3% |
| SPLAT-KOSM.OOO/RIZA/PO KONVERSIYA MOSKVA | 343,0 | 10,7% |
| Procter&Gamble | 303,0 | 9,5% |
| DR.THEISS NATURWAREN GMBH | 388,0 | 12,1% |
| OTHER MANUFACTURERS PRIVATE LABEL | 137,0 | 4,3% |
| Unilever | 96,0 | 3,0% |
| WDS/DRC GROUP | 58,0 | 1,8% |
| EVYAP TURKEY | 53,0 | 1,7% |
| NEVSKAYA KOSMETIKA ZAO ST.-PET | 39,0 | 1,2% |

Джерело: побудовано автором на підставі даних, наданих керівництвом компанії

Таблиця 2.12

Частка ринку ТОВ «Глаксомітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» серед виробників безрецептурних препаратів в категоріях присутності компанії в фармацевтичному каналі в 2020 р.

| Виробник | Продажі, млн. грн | Частка ринку |
|--|-------------------|--------------|
| Farmak OJSC (Ukraine, Kiev) | 1 468 | 10,2% |
| Darnitsa PrJSC (Ukraine, Kiev) | 1 147 | 7,9% |
| GSK | 989 | 6,8% |
| Reckitt Benckiser Healthcare International (Great Britain) | 783 | 5,4% |
| Delta Medical LLC (Ukraine, Vishneve) | 610 | 4,2% |
| Sandoz (Switzerland) | 603 | 4,2% |
| Teva (Israel) | 521 | 3,6% |
| Movi Health (Switzerland) | 495 | 3,4% |
| Dr. Reddy`s Laboratories Ltd (India) | 491 | 3,4% |
| Alpen Pharma AG (Switzerland) | 483 | 3,3% |
| Bionorica (Germany) | 463 | 3,2% |

Джерело: побудовано автором на підставі даних, наданих керівництвом компанії

Компанія ТОВ «Глаксомітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» конкурує відразу у багатьох продуктових категоріях. Розглянемо позиції брендів компанії, що за матрицею ABC є лідерами продажів, в своїх категоріях в 2019-2020 рр. (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Показники продажів брендів у вибраних категоріях

| Показник | Продажі, грн | | Зростання/ падіння продажів, грн | Частка ринку, % | | Зростання/ падіння частки ринку, в.п. | Місце у категорії в 2020 |
|---|--------------|-----------|---|-----------------|-------|--|--------------------------------|
| | 2019 | 2020 | | 2019 | 2020 | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| ВСЬОГО Системні анальгетики для дорослих | 2 332 116 | 2 588 323 | 11,0% | | | | |
| Citramonum | 393 222 | 466 983 | 18,8% | 16,9% | 18,0% | 1,2 | 1 |
| Nurofen | 248 222 | 305 079 | 22,9% | 10,6% | 11,8% | 1,1 | 2 |
| Solpadeine | 199 464 | 234 422 | 17,5% | 8,6% | 9,1% | 0,5 | 3 |
| Paracetamolium | 202 804 | 241 873 | 19,3% | 8,7% | 9,3% | 0,6 | 4 |
| Panadol | 34 507 | 30 395 | -11,9% | 1,5% | 1,2% | -0,3 | 22 |
| ВСЬОГО Системні анальгетики для дітей | 385 456 | 352 726 | -8,5% | | | | |
| Nurofen | 287 002 | 290 888 | 1,4% | 74,5% | 82,5% | 8,0 | 1 |
| Panadol | 28 951 | 20 644 | -28,7% | 7,5% | 5,9% | -1,7 | 2 |
| Efferalgan | 25 358 | 21 997 | -13,3% | 6,6% | 6,2% | -0,3 | 3 |
| Ibufen | 16 837 | 15 054 | -10,6% | 4,4% | 4,3% | -0,1 | 4 |
| Paracetamolium | 11 958 | 8 601 | -28,1% | 3,1% | 2,4% | -0,7 | 5 |
| ВСЬОГО Місцеві анальгетики | 1 215 444 | 1 329 992 | 9,4% | | | | |
| Voltaren Emulgel | 167 918 | 171 696 | 2,3% | 13,8% | 12,9% | -0,9 | 1 |
| Deep Relief | 118 215 | 138 877 | 17,5% | 9,7% | 10,4% | 0,7 | 2 |
| Olfen | 88 264 | 119 575 | 35,5% | 7,3% | 9,0% | 1,7 | 3 |
| Traumeel | 85 169 | 101 084 | 18,7% | 7,0% | 7,6% | 0,6 | 4 |
| Diclofenac | 95 829 | 97 936 | 2,2% | 7,9% | 7,4% | -0,5 | 5 |
| ВСЬОГО Мультисимптомні протизастудні | 1 951 421 | 1 981 738 | 1,6% | | | | |
| Helpex | 283 354 | 294 960 | 4,1% | 14,5% | 14,9% | 0,4 | 1 |
| Fervex | 271 521 | 266 724 | -1,8% | 13,9% | 13,5% | -0,5 | 2 |
| Theraflu | 193 085 | 217 251 | 12,5% | 9,9% | 11,0% | 1,1 | 3 |
| Vicks | 122 915 | 120 689 | -1,8% | 6,3% | 6,1% | -0,2 | 4 |
| Pharmacitron | 59 585 | 120 431 | 102,1% | 3,1% | 6,1% | 3,0 | 5 |
| ВСЬОГО Назальні деконгестанти | 2 064 865 | 2 363 097 | 14,4% | | | | |

| | | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|-----------|--------|-------|-------|------|----|
| Eucazolin | 329 274 | 406 994 | 23,6% | 15,9% | 17,2% | 1,3 | 1 |
| Farmazoline | 200 256 | 252 573 | 26,1% | 9,7% | 10,7% | 1,0 | 2 |
| Noxprey | 203 106 | 222 842 | 9,7% | 9,8% | 9,4% | -0,4 | 3 |
| Otrivin | 163 340 | 190 235 | 16,5% | 7,9% | 8,1% | 0,1 | 5 |
| Vibrocil | 53 498 | 52 065 | -2,7% | 2,6% | 2,2% | -0,4 | 12 |
| ВСЬОГО Системні протиалергічні | 882 259 | 981 416 | 11,2% | | | | |
| Cetrine | 114 831 | 154 206 | 34,3% | 13,0% | 15,7% | 2,7 | 1 |
| Edem | 97 347 | 120 440 | 23,7% | 11,0% | 12,3% | 1,2 | 2 |
| L-cet | 75 325 | 107 386 | 42,6% | 8,5% | 10,9% | 2,4 | 3 |
| Aerius | 86 503 | 103 487 | 19,6% | 9,8% | 10,5% | 0,7 | 4 |
| Fenistil | 45 058 | 47 587 | 5,6% | 5,1% | 4,8% | -0,3 | 8 |
| ВСЬОГО Проти герпесу | 114 222 | 109 926 | -3,8% | | | | |
| Herpevirum | 31 863 | 32 734 | 2,7% | 27,9% | 29,8% | 1,9 | 1 |
| Acic | 25 832 | 23 625 | -8,5% | 22,6% | 21,5% | -1,1 | 2 |
| Zovirax | 11 029 | 15 527 | 40,8% | 9,7% | 14,1% | 4,5 | 3 |
| Agerp | 2 946 | 11 171 | 279,2% | 2,6% | 10,2% | 7,6 | 4 |
| Aciclovir | 4 066 | 7 917 | 94,7% | 3,6% | 7,2% | 3,6 | 5 |
| ВСЬОГО Для шкіри | 120 763 | 137 174 | 13,6% | | | | |
| Fenistil | 48 126 | 72 552 | 50,8% | 39,9% | 52,9% | 13,0 | 1 |
| Psilo Balsam | 29 647 | 47 330 | 59,6% | 24,5% | 34,5% | 10,0 | 2 |
| Trimistinum | 28 007 | 29 973 | 7,0% | 23,2% | 21,9% | -1,3 | 3 |
| Sterocort | 2 458 | 4 469 | 81,8% | 2,0% | 3,3% | 1,2 | 4 |
| Edermik | 805 | 3 920 | 387,2% | 0,7% | 2,9% | 2,2 | 5 |
| ВСЬОГО Засоби для зубних протезів | 296 991 | 283 365 | -4,6% | | | | |
| Corega | 290 412 | 296 446 | 2,1% | 97,5% | 97,8% | 0,3 | 1 |
| Protefix | 6 095 | 6 985 | 14,6% | 2,5% | 2,2% | -0,3 | 2 |
| ВСЬОГО Зубні пасти | 2 106 035 | 2 187 901 | 3,9% | | | | |
| Colgate | 598 770 | 657 545 | 9,8% | 28,4% | 30,1% | 1,6 | 1 |
| Splat | 288 913 | 353 766 | 22,4% | 13,7% | 16,2% | 2,5 | 2 |
| Lacalut | 281 330 | 318 058 | 13,1% | 13,4% | 14,5% | 1,2 | 3 |
| Sensodyne | 256 567 | 298 559 | 16,4% | 12,2% | 13,6% | 1,5 | 4 |
| Blend-a-med | 194 523 | 187 646 | -3,5% | 9,2% | 8,6% | -0,7 | 5 |
| Aquafresh | 168 059 | 188 417 | 12,1% | 8,0% | 8,6% | 0,6 | 6 |
| Parodontax | 136 961 | 149 700 | 9,3% | 6,5% | 6,8% | 0,3 | 7 |
| ВСЬОГО Зубні щітки | 573 847 | 607 951 | 5,9% | | | | |
| Colgate | 229 958 | 257 754 | 12,1% | 40,1% | 42,4% | 2,3 | 1 |
| Oral B | 124 436 | 123 081 | -1,1% | 21,7% | 20,2% | -1,4 | 2 |
| Aquafresh | 58 704 | 62 931 | 7,2% | 10,2% | 10,4% | 0,1 | 4 |
| Sensodyne | 16 877 | 27 253 | 61,5% | 2,9% | 4,5% | 1,5 | 5 |
| Parodontax | 17 632 | 29 162 | 65,4% | 3,1% | 4,8% | 1,7 | 6 |

Джерело: побудовано автором на підставі даних, наданих керівництвом компанії

Як бачимо із таблиці 2.13, лише декілька брендів компанії займають в своїх категоріях перші місця, до них належать бренди «Corega» в категорії засоби для зубних протезів, «Voltaren» в категорії місцеві анальгетики та «Fenistil» в категорії засоби для шкіри. Що стосується бренду «Corega», то він є визначальним для категорії, оскільки займає 97,5% частки ринку. Всі інші бренди компанії також є потужними гравцями в своїх сегментах та демонструють зростання рівня продажів в 2020 році, за винятком бренду «Panadol». При цьому такі бренди як «Solpadeine», «Theraflu», «Zovirax», «Otrivin», «Fenistil», «Corega», «Sensodyne», «Paradontax», «Aquafresh» зростають швидше ринку, що означає нарощування частки ринку порівняно з конкурентами. Категорія зубних паст приносить компанії найбільше продажів, що становить 635 млн. грн в 2020 р.

Насамкінець, проаналізуємо кількісні показники ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Глаксомітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Кількісні показники оцінки ефективності маркетингової стратегії ТОВ
«Глаксомітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В»**

| Назва показника/Роки | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|----------|--------|----------|
| Чистий дохід від реалізації, млн.грн | 1129,327 | 1405,5 | 1361,153 |
| Маркетингові інвестиції, млн.грн | 101,02 | 109,44 | 110,53 |
| Ринкова частка бізнес-організації,% | 9,8 | 10,0 | 10,1 |
| Рентабельність продажу, % | 0,44 | 6,35 | 2,88 |
| Темп приросту реалізації, % | 17,9 | 24,45 | -3,16 |
| Рентабельність інвестицій у маркетинг, % | 1464% | 3180% | -4169% |

Джерело: побудовано автором на підставі даних, наданих керівництвом компанії

Отже, з табл. 2.14 видно, що частка ринку зростає впродовж 2018-2020 рр. В цей же час інвестиції у маркетинг також зростають – на 8,3% в 2019 році та 1,0% в 2020 році. Всього 1% зростання маркетингових інвестицій в 2020

році обумовлений невизначеною ситуацією через пандемію Covid-19, в зв'язку з чим компанія ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» скоротила свої інвестиції порівняно з запланованими, зокрема на участь в стоматологічних виставках та інших заходах. Чисті продажі компанії зростають на 24,45% у 2019 році та зменшуються на 3,16% у 2020 році.

Одним з найбільш доцільних способів оцінити маркетингову активність є розрахунок рентабельності інвестицій у маркетинг. Для цього припустимо, що приріст чистого доходу від реалізації був здобутий за рахунок приросту інвестицій. У 2019 році інвестиції у маркетинг є ефективними, проте в 2020 році значення досліджуваного показника є від'ємним. Крім цього, варто звернути увагу на динаміку ринкової частки, яка, не зважаючи на зменшення чистого доходу компанії, демонструє приріст на 1 відсотковий пункт в 2020 році. Це говорить про те, що по відношенню до ринкової ситуації маркетингові інвестиції дозволили компанії зберегти свою частку на ринку.

Також для проведення більш ґрунтовного аналізу ми вирішили скористатись ще одним із методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу бізнес-організації, а саме моделлю МакКінсі (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Модель Мак – Кінсі компанії ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В»

| | | | | |
|---------------------|---|----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
| Привабливість ринку | | | | |
| | висока | Інвестувати (зростати) | Зростати разом із займаним сегментом | Домінувати/ відкласти |
| | середня | Захищатися/ відкласти інвестиції | Заробляти/ захищатися | Зняти урожай/ захищатися |
| | низька | Заробляти/ захищатися | Заробляти/ відмовлятися | Зняти урожай/ відмовлятися |
| | висока | середня | низька | |
| | Конкурентоспроможність продукції компанії | | | |

Джерело: побудовано автором

На основі дослідження конкурентоспроможності брендів компанії та привабливості галузі фармацевтичної продукції було отримано наступний результат (рис. 2.9). Критерії для визначення привабливості ринку та конкурентної позиції перераховані в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Визначення вагомості привабливості ринку і конкурентної позиції

| Привабливість ринку | | Конкурентна позиція | |
|--------------------------------------|---------|---|---------|
| Показник | Вага, % | Показник | Вага, % |
| Об'єм категорії | 50% | % росту бренду за 3 роки | 20% |
| Динаміка категорії | 10% | Валовий прибуток | 15% |
| Кількість конкурентів | 10% | Бюджет на бренд | 15% |
| План чистих продажів | 10% | Віддача від витрат | 15% |
| Кількість активних в АТЛ конкурентів | 5% | Відсоток продажів бренду в загальних продажах | 15% |
| Середня ціна в категорії | 10% | Частка ринку в грошовому вимірі | 10% |
| Вартість медіаресурсу | 5% | Сила ціннісної пропозиції для споживача | 10% |

Джерело: побудовано автором

На графіку видно, що бренди, що займають найбільший об'єм у продажах компанії і, таким чином, визначають напрямок її розвитку, знаходяться у квадрантах, що відповідають за середній і високий рівень привабливості ринку і сили конкурентної позиції. Це означає, що в пріоритетні бренди компанії є сенс інвестувати і очікувати від них віддачі у вигляді росту продажів.

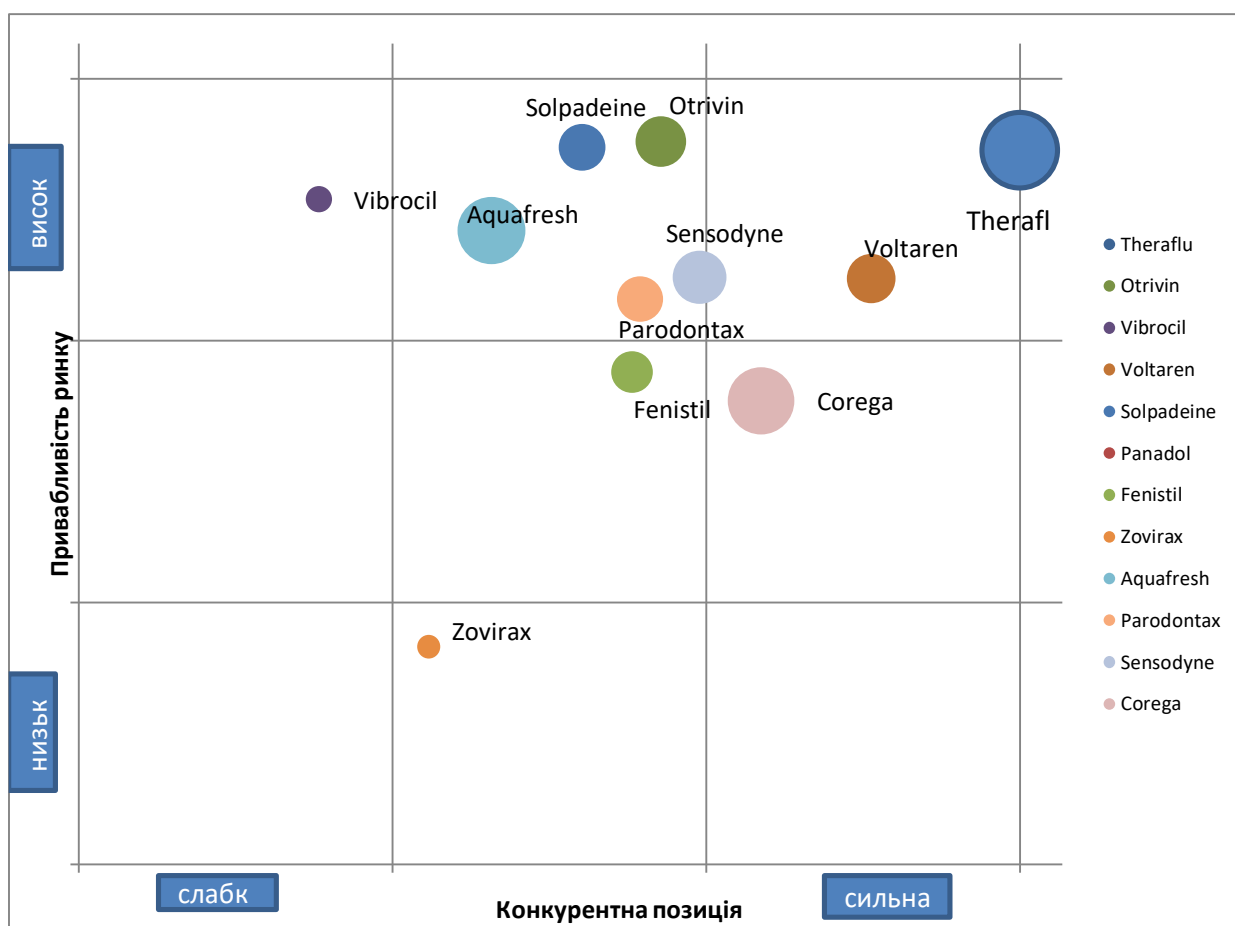


Рис.2.9. Матриця МакКінсі – Дженерал Електрик для ГСК Хелскер Україна

Джерело: розроблено автором

Для визначення функціональної конкурентної стратегії бізнес-організації ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» використаємо SPACE-аналіз. За даним методом аналізу необхідно оцінити фінансову силу бізнес-організації, її конкурентоздатність, привабливість галузі та стабільність галузі. Заповнимо табл. 2.17 та визначимо стратегію поведінки ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В».

Таблиця 2.17

**Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для
ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» у 2021 році**

| Критерії | Оцінка, балів | Вага | Зважена оцінка, балів |
|--|---------------|------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Рентабельність капіталу | 8 | 0,3 | 2,4 |
| Стабільність отримання прибутку | 8 | 0,3 | 2,4 |
| Ліквідність | 8 | 0,2 | 1,6 |
| Фінансова сила бізнес-організації - ФС | | | 6,4 |
| Частка бізнес-організації на ринку | 3 | 0,5 | 1,5 |
| Можливості впливу на ціни та витрати | 2 | 0,3 | 0,6 |
| Рентабельність продаж | 2 | 0,4 | 0,8 |
| Конкурентоздатність бізнес-організації - КП | | | 2,9 |
| Характеристика конкурентної ситуації | 7 | 0,4 | 2,8 |
| Стадія життєвого циклу розвитку галузі | 6 | 0,3 | 1,8 |
| Залежність галузі від стану ринкової кон'юнктури | 5 | 0,3 | 1,5 |
| Привабливість галузі - ПС | | | 6,1 |
| Тривалість життєвого циклу в галузі | 5 | 0,4 | 2 |
| Ступінь інновативності | 2 | 0,4 | 0,8 |
| Маркетингові можливості | 3 | 0,3 | 0,9 |
| Стабільність галузі - СТ | | | 3,7 |

Джерело: розроблено автором

Далі на прямокутній системі координат позначимо вектор стратегії для ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В». Знаходимо координати точки Р за формулою 2.1.

$$x = ПС - КП; y = ФС - СТ \quad (2.1)$$

Для ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» координати точки Р становлять: $x = 6,1 - 2,9 = 3,2$; $y = 6,4 - 3,7 = 2,7$

Побудуємо вектор функціональної конкурентної стратегії ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» на рис. 2.10.

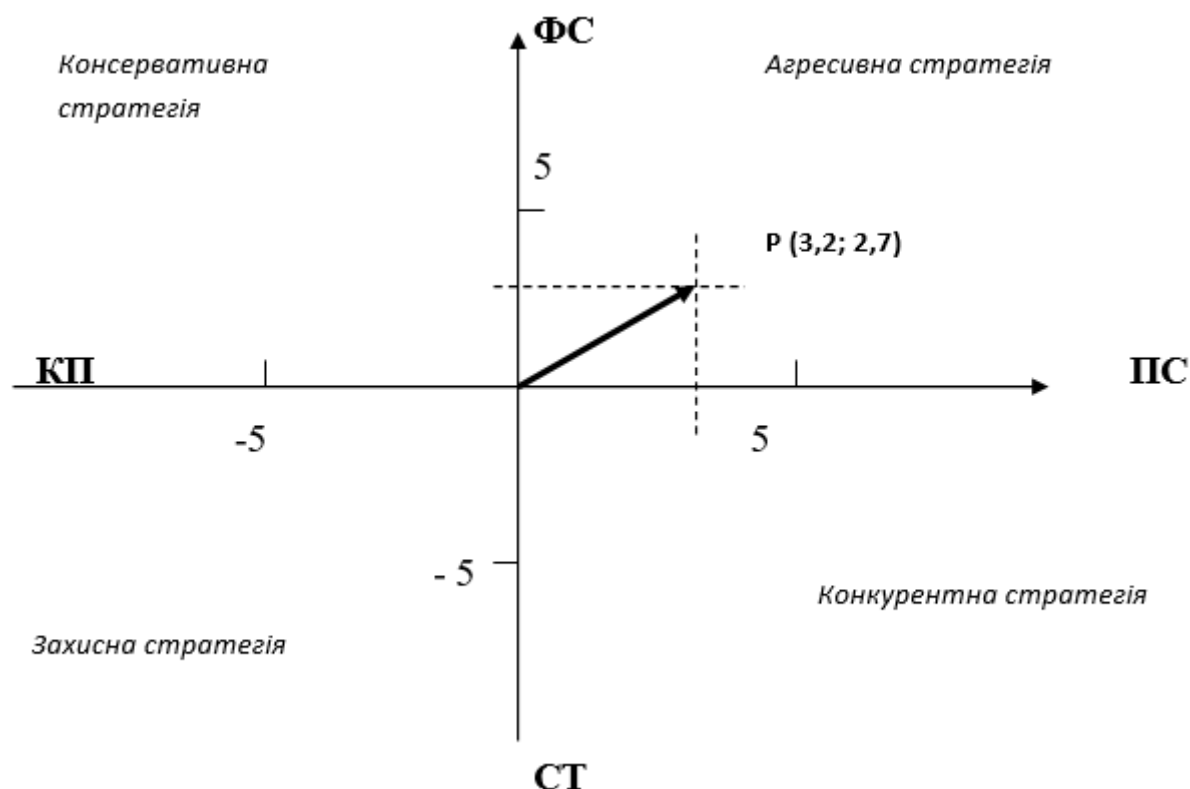


Рис. 2.10. Побудова вектора стратегії за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» у 2020 році

Джерело: побудовано автором

Отже, згідно методу SPACE-аналізу ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» дотримується агресивної стратегії на ринку. Становище бізнес-організації на ринку дозволяє активно інвестувати кошти в розвиток, намагаючись збільшити свою частку на ринку. Незважаючи на агресивну стратегію, було визначено доцільним переглянути маркетингову стратегію товариства та впровадити певні напрямки її вдосконалення.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР ЮКРЕЙН Т.О.В.»

3.1. Розробка програми заходів з удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації

Проведений у попередньому розділі аналіз маркетингової та господарської діяльності досліджуваного бізнес-організації виявив ряд її недоліків. Найбільш значними серед них є: недостатній рівень розвитку каналів товароруку, недостатнє використання можливостей електронної торгівлі, невідповідність маркетингової стратегії сучасним реаліям ринку.

Відповідно до проведеного SPACE-аналізу було встановлено, що для ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» потрібно інвестувати кошти в розвиток, намагаючись збільшити свою частку на ринку. Тобто товариству потрібно намагатись збільшити обсяг збуту засобів для догляду за ротовою порожниною та безрецептурних лікарських засобів, ринкову частку та прибуток за рахунок розширення напрямків співпраці і здійснювати пошук нових каналів збуту своїх товарів.

Компанія ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» займає 12,3% частки ринку в категоріях, в яких вона присутня, пріоритетні бренди компанії входять в ТОП 1-7 препаратів на ринку. Виходячи з аналізу маркетингової діяльності компанії ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» та її позицій на ринку доцільним є запропонувати стратегію підвищення ринкової частки до 12,5% на ринку, що зростає. Як було з'ясовано в попередньому розділі, фармацевтичний ринок України характеризується збільшенням обсягів споживання в грошових одиницях, оскільки фармацевтичні компанії регулярно підвищують ціни на свою продукцію та доходи населення зростають, що дозволяє купувати дорожчі товари. Проте категорії фармацевтичних товарів, в яких присутня досліджувана компанія, демонструють зниження обсягів

споживання в 2020 році, що є тимчасовим явищем, спричиненим зовнішнім чинником, і вже в 2021 році прогнозується повернення до попередніх темпів зростання. Для досягнення частки ринку 12,5% компанії ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» потрібно збільшити обсяг ринкових продажів своєї продукції з 1 677 млн грн до 1 861 млн грн до 2022 року, тобто на 11%. В 2020 році обсяг споживання на ринку становив 13 635 млн грн. В 2021 році прогнозується ріст ринку на 6%, а в 2022 році – на 4% в грошовому виразі. Згідно прогнозних даних обсяг продажів на ринку становитиме 14 889 млн грн.

Розглянемо маркетинговий комплекс компанії, який забезпечує наявний обсягів продажів, та запропонуємо шляхи її вдосконалення для досягнення цільового рівня продажів.

Таблиця 3.1

**Маркетинговий комплекс ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер
Юкрейн Т.О.В»**

| Елемент маркетингового комплексу | Реалізація елементу маркетингового комплексу в компанії |
|---|--|
| Продукт | <p>Чотири продуктові категорії: засоби для догляду за ротовою порожниною, засоби проти болю, засоби проти грипу та застуди, засоби для шкіри.</p> <p>Лідерські позиції в кожній з категорій.</p> <p>Високоякісні лікарські засоби та засоби для догляду за ротовою порожниною, вироблені в Європі, з клінічно підтвердженою ефективністю.</p> <p>Високий рівень впізнаваності назв брендів, їх логотипів, упаковок.</p> <p>Широкий асортимент продукції в межах категорій.</p> |
| Ціна | <p>Ціна знаходиться на рівні вище середнього. На ринку є дешевші аналоги з такими ж діючими речовинами, проте менш ефективні.</p> <p>Продукція реалізується за різними умовами для різних каналів продажу, які залежать від встановлених в каналі стандартів та успіху переговорів. На продукцію проводяться промо-акції.</p> |

| | |
|------------|--|
| Місце | Продукція реалізується на всій території України в аптечному каналі та каналі масового ринку через дистриб'ютора. З великими мережами компанія має маркетингові договори, в яких вказані умови викладки продукції на полиці торгової точки. |
| Просування | Компанія одночасно реалізує стратегії «pull» та «push». Стратегія «pull»: комунікація з цільовими аудиторіями здійснюється через телебачення, ЗМІ, зовнішню рекламу, інтернет, соціальні мережі на всій території України. Стратегія «push»: укладення договорів з аптечними та роздрібними мережами з фіксацією плану продажів та бонусу за виконання плану, візити торгових представників до фармацевтів та стоматологів |

Джерело: розроблено автором

Діяльність компанії зосереджена на чотирьох продуктових категоріях: засоби для догляду за ротовою порожниною, засоби проти болю, засоби проти грипу та застуди, засоби для шкіри. В кожній з категорій продукти компанії займають лідерські позиції. Продукція компанії позиціонується як високоякісні лікарські засоби та засоби для догляду за ротовою порожниною, вироблені в Європі, з клінічно підтвердженою ефективністю. Ключові бренди компанії мають високий рівень впізнаваності та показника «Top of mind» серед цільової аудиторії.

В кожній з продуктових категорій присутній доволі широкий асортимент товарів, що задовольняє всі потреби споживачів. Наприклад, в категорії зубних паст присутні терапевтичні зубні пасти «Sensodyne» для чутливих зубів та «Parodontax» для запалених ясен, а також пасти «Aquafresh», які належать до дешевшого цінового сегменту. В межах брендів «Sensodyne» та «Parodontax» є пасти з фтором, без фтору, відбілюючі, для глибокого очищення тощо. В асортименті бренду «Aquafresh» присутні різні смакові варіації зубних паст. Що стосується лікарських засобів, то для прикладу

охарактеризуємо бренд «Theraflu», який існує у формі порошку для приготування гарячого напою зі смаком лимона або лісових ягід та з різним вмістом парацетамолу. Проте на інших географічних ринках присутній також продукт у формі таблеток, який наразі не реалізується на ринку України та дає можливість для компанії зайти в нову підкатегорію таблеток проти грипу та застуди. Отже, можемо зробити висновок про те, що продуктовий портфель компанії є диференційованим та диверсифікованим та задовольняє потреби багатьох споживачів, проте існують можливості для розвитку в суміжних категоріях.

Ціна на продукцію компанії знаходиться на вищому рівні, ніж середня ціна на ринку, та відповідає позиціонуванню продукції як високоякісної та інноваційної. Проте в продуктовому портфелі компанії також присутні продукти з середнього цінового сегменту, наприклад в підкатегорії назальних деконгестантів компанія має бренди «Otrivin» з роздрібною ціною 96,89 грн за 10 мл (високий ціновий сегмент) та «Vibrocil» з роздрібною ціною 91,20 грн за 15 мл (середній ціновий сегмент), що дозволяє охопити дві цільові аудиторії. Ціна переглядається двічі на рік відповідно до рівня інфляції та цінових індексів по відношенню до основних конкурентів. Ціноутворення компанії ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» в першу чергу орієнтоване на найближчого конкурента в своїй ціновій категорії. Наприклад, за базу для порівняння для гелю «Voltaren» в підкатегорії місцевих анальгетиків беруться препарати «Дип Риліф» або «Diclac», але не дешевий український аналог «Диклофенак». Отже, на нашу думку, дана цінова стратегія є виправданою та не потребує коригування.

Продукція компанії ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» реалізується на всій території України в аптечному каналі та каналі масового ринку через дистриб'ютора. З великими аптечними або роздрібними мережами компанія має укладені маркетингові договори, в яких вказані умови викладки продукції на полиці торгової точки: кількість упаковок певного продукту на полиці та певна послідовність їх викладки, тобто планограма. Крім цього,

кожен продукт повинен бути виставлений в своїй категорії в аптеці або точці продажу, додатково узгоджується розміщення на сезонних вітринах, дисплеях тощо. В договорах закріплюється умова про те, що продукція компанії повинна займати на полиці щонайменше таку ж частку, як вона займає в продажах на ринку, або більшу відповідно до свого потенціалу. Також для того, щоб візуально виділити продукт в торговій точці, здійснюється розміщення рекламних матеріалів (POSM), що також вказується в умовах маркетингового договору з мережею. До рекламних матеріалів, які розміщуються в торговій точці компанією ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В», належать шелфтокери, воблери, таблички «відкрито-закрито», стопери, монетниці, дисплеї, чекбокси та брендування вітрин торгової точки. Крім цього, в договорі фіксується план продажів для мережі. За дотримання даних домовленостей мережі отримують бонус, відповідно вони зацікавлені в їх виконанні. На нашу думку, в місцях продажу компанія працює ефективно, її продукція присутня на полицях більше 6000 аптек України та візуально виділяється на фоні конкурентів завдяки рекламним матеріалам.

Пандемія Covid-19 посприяла активному розвитку ринку електронної комерції як в фармацевтичній галузі, так і на ринку продукції FMCG. Розвиток електронної комерції в фармацевтичній галузі став можливим завдяки внесенню змін до Закону України «Про лікарські засоби» про легалізацію дистанційної торгівлі та доставки лікарських препаратів. На сьогоднішній день майже кожна велика аптечна мережа має свій сайт, крім цього розвиваються великі маркетплейси, наприклад Liki24.com, за допомогою яких клієнт має можливість отримати інформацію та вибрати будь-який препарат, аптеку, порівняти ціни на різні препарати та ціни в різних аптеках, забронювати необхідні ліки та замовити доставку. Що стосується таких маркетплейсів, як Rozetka, Makeup та Parfums, на яких продаються засоби для догляду за ротовою порожниною, то вони й надалі продовжують свій активний розвиток (табл. 3.2). Тому в маркетинговій стратегії компанії необхідно

звернути увагу на даний напрямок та сфокусувати увагу на розвитку каналу електронної комерції.

Таблиця 3.2

Динаміка ринку електронної комерції в Україні за 2018-2020 рр.

| Показники/ роки | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 (прогноз) |
|---|------|------|------------|-------------------|
| Ринок електронної комерції, в т.ч., млрд.грн | 77,9 | 97,4 | 137,3 | 175,7 |
| продаж фізичних товарів та послуг млрд.грн | 65,0 | 76,0 | 107 (+41%) | 137 (+28%) |
| частка e-commerce у ритейлі, % | 5 | 7 | 9 | 12 |

Джерело: побудовано автором на основі даних [43; 54]

Зокрема, до заходів, які необхідно вжити, відноситься укладення маркетингових договорів з маркетплейсами Rozetka та Makeup та фіксація в даних договорах плану продажів та різних рекламних активностей, до яких належать проведення промо-акцій, участь в сезонних знижках, розміщення банерів на головній сторінці, розіграш подарунків тощо. Також в рамках співпраці з платформами електронної комерції доцільно зробити в межах маркетплейсів сторінки, присвячені брендам компанії, так звані «shop-in-shop».

Просування продуктів компанії здійснюється за допомогою одночасно двох стратегій «pull» та «push». Стратегія «pull» реалізується через прямий вплив на кінцевого споживача через рекламу на телебаченні, ЗМІ, в Інтернеті, соціальних мережах та зовнішню рекламу на всій території України. За даний вид просування в компанії відповідає відділ маркетингу. Даний напрям просування потребує значного коригування у зв'язку з Указом Президента України №369/2021 «Про стан національної системи охорони здоров'я та невідкладні заходи щодо забезпечення громадян України медичною допомогою», в якому йдеться про введення мораторію на рекламу лікарських засобів на телебаченні і радіо, а також у засобах масової інформації до 1 січня 2024 року. Відповідно до даної інформації, компанії необхідно зняти з ротації

на телебаченні рекламні ролики лікарських засобів та здійснити перерозподіл коштів в інші канали комунікації, зокрема в зовнішню рекламу та рекламу в Інтернеті та соціальних мережах.

Стратегія «push» здійснюється через вплив на аптечні та роздрібні мережі, а також на дистриб'юторів через укладання з ними договорів з вказаними планами продажів та бонусами за їх виконання. Цей напрямок стратегії реалізується відділом продажів. Крім цього, здійснюється просування продуктів компанії серед фармацевтів та лікарів, за цей напрям просування відповідальним є менеджер з експертного маркетингу. Інструментами впливу на фармацевтів та лікарів є публікації в спеціалізованих фахових виданнях, участь компанії в стоматологічних виставках, організація круглих столів для лікарів та фармацевтів, участь в конгресах лікарів. Окремим інструментом впливу на експертів охорони здоров'я є візити команди торгових представників, які здійснюють презентації продукції компанії. Стосовно торгових представників, то наразі вони здійснюють візити в аптеки лише для того, щоб презентувати фармацевтам продукти компанії. Проте, їх можна підключити до оформлення замовлень в невеликих мережах, з якими компанія не має заключених договорів.

Частина торгових представників здійснює візити до стоматологів та презентує їм переваги засобів для догляду за ротовою порожниною ТОВ «Глаксомітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В». Особливо важливою є популяризація через стоматологів використання крему для зубних протезів та засобу для очищення зубних протезів «Corega». Проте, на нашу думку, даний напрямок можна використовувати ще більш ефективно. Зокрема, варто здійснювати розміщення рекламних матеріалів в стоматологіях – плакатів, дисплеїв, рекламних роликів на екрані, брендування вітрин. Крім цього, в стоматологіях можна здійснювати продаж продукції.

На основі проведеного аналізу маркетингової діяльності компанії ТОВ «Глаксомітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» та запропонованих напрямів її удосконалення побудуємо модель дерева цілей для досягнення частки ринку

12,5% в 2022 році (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Модель дерева цілей ТОВ «ГлаксоСмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В»

Джерело: розроблено автором

Загалом, можемо зробити висновок про те, що маркетинговий комплекс компанії ТОВ «ГлаксоСмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» є повним та охоплює всі можливі інструменти просування продукції як кінцевим споживачам, так і торговим посередникам та експертам охорони здоров'я. Маркетингова стратегія компанії дозволяє їй нарощувати частку ринку та зростати активніше за своїх конкурентів. Проте для досягнення частки ринку 12,5% в 2022 потрібно розробити програму додаткових маркетингових заходів. Відповідно до проведеного аналізу, пріоритеними напрямками удосконалення маркетингової стратегії компанії можуть бути розвиток електронної комерції, залучення торгових представників до продажу продукції та розширення співпраці з стоматологами.

3.2. Обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації

Для досягнення цілей маркетингової стратегії, зокрема частки ринку 12,5%, компанії ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» необхідно в 2022 році збільшити свої продажі на 9,2% (183 млн грн) відповідно до росту ринку, щоб зберегти свою існуючу частку ринку 12,3%, та додатково на 1,8% (29 млн грн), щоб завоювати додаткові 0,2% частки ринку.

Для збереження позицій на ринку запропонуємо такі шляхи удосконалення маркетингової стратегії:

- Розширення асортименту, зокрема запуск продукції в нових товарних групах («Theraflu» в формі таблеток, «Voltaren» в формі пластира);
- Перезапуск зубних паст «Sensodyne» та «Parodontax» в екоупаковках, придатних до перероблення;
- Проведення комплексних активацій сезонних препаратів в період сезону (здіяння промо, діджитал, електронної комерції);
- Корегування цін відповідно до цінових індексів основних конкурентів;
- Перерозподіл рекламного бюджету з ТБ в діджитал канал.

Для збільшення продажів на 29 млн грн та ринкової частки на 0,2% запропонуємо наступні напрямки удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В»:

- розвиток електронної комерції. Це може бути:

а) розробка власного сайту, через який будуть здійснюватись замовлення;

б) активна співпраця з платформами електронної комерції Rozetka, Eva, Makeup, Parfums – укладення прямих маркетингових контрактів з платформами електронної комерції;

- здійснення замовлень аптечними мережами через торгових представників;

- співпраця зі стоматологіями, укладення з ними маркетингових договорів.

Розглянемо запропоновані напрямки розвитку діяльності ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В». Вибір будемо здійснювати виходячи з наступних критеріїв: перспективність напрямку; розвинутість напрямку у конкурентів; наявність необхідного технічного і фахового забезпечення за напрямом; потреба в фінансовому забезпеченні тощо.

Оцінку проведено за ступенем забезпеченості: 4 бали – «досить високий рівень»; 3 бали – «достатній рівень»; 2 бали – «не високий рівень»; 1 бал – «низький рівень»; 0 балів – «не забезпечено». Рейтингову оцінку обраних напрямів розвитку ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» наведено у табл. 3.3.

Проведені розрахунки вказують на те, що для ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» найперспективнішим напрямом розвитку ринку є другий - здійснення замовлень через торгових представників (середня оцінка за напрямом 3,22). Інші досліджені напрями є менш перспективними, оскільки мають досить високий рівень конкуренції на ринку на теперішній час та потребують більше фінансових та організаційних ресурсів.

Охарактеризуємо кожен з напрямів удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В». Що стосується першого проєкту з розвитку електронної комерції, то доцільно відзначити, що майбутнє електронної комерції виглядає дуже яскравим, судячи зі статистики за 2019 і 2020 роки. Очевидно, що все більше і більше людей купуватимуть товари і послуги в мережі. Відповідно, значна частина підприємств, корпорацій і невеликих компаній докладають додаткові зусилля для розвитку сайтів чи Інтернет-магазинів. Обсяг ринку електронної комерції станом на 2020 рік становить 137,3 млрд. грн., в тому числі продаж фізичних товарів та послуг становив 107 млрд.грн., зростання порівняно з 2019 роком становить 41% [43].

Таблиця 3.3

Рейтингова оцінка напрямів розвитку ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» щодо доцільності запровадження

| Показник | Напрямок розвитку | | | | | | Середньо-зважена оцінка |
|--|-------------------------------|---------|---|---------|---------------------------|---------|-------------------------|
| | розвиток електронної комерції | | здійснення замовлень через торгових представників | | співпраця з стоматологами | | |
| | ступінь забезпеченості | рейтинг | ступінь забезпеченості | рейтинг | ступінь забезпеченості | рейтинг | |
| Перспективність напрямку | 4 | 0,25 | 4 | 0,22 | 3 | 0,13 | 2,27 |
| Наявність напрямку у конкурентів конкурентів | 1 | 0,17 | 3 | 0,11 | 1 | 0,13 | 0,63 |
| Можливість забезпечення персоналом | 2 | 0,17 | 3 | 0,22 | 2 | 0,25 | 1,5 |
| Можливість фінансового забезпечення напрямку | 3 | 0,16 | 3 | 0,23 | 2 | 0,24 | 1,65 |
| Можливість організаційного забезпечення напрямку | 3 | 0,25 | 3 | 0,22 | 2 | 0,25 | 1,91 |
| Разом по групі | 13 | 1,0 | 9 | 1,0 | 8 | 1,0 | - |
| Середньозважена оцінка за напрямом | 2,74 | - | 3,22 | - | 2 | - | - |

Джерело: розроблено автором

Розглянемо більш детально можливості ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» в розробці власного сайту (перший напрямок розвитку електронної комерції), через який будуть здійснюватись замовлення на дистриб'ютора. В даному випадку потрібні значні додаткові інвестиції на розробку сайту, її просування, оплату дистриб'ютору за управління сайтом і відправку замовлень. Разом з тим даний напрямок має низький рівень прибутковості, оскільки компанія володіє портфелем не пов'язаних між собою продуктів, відповідно споживачі не будуть спеціально заходити на сайт компанії заради певного продукту, якщо це можна набагато зручніше купити

на сайті аптеки. Відповідно, вартість утримання сайту перевищить доходи.

Другий напрямок розвитку електронної комерції полягає в укладенні прямих маркетингових контрактів з майданчиками електронної комерції (маркетплейсами). Наразі продукція компанії представлена на даних майданчиках, проте лише з ініціативи дистриб'ютора. Тобто напряму з маркетплейсами компанія не взаємодіє та не реалізовує всі можливості взаємодії. Проєкт передбачає укладення прямих маркетингових контрактів між компанією та маркетплейсами, що дозволить узгоджувати плани по закупці продукції на рік, здійснювати нарахування бонусів за її виконання. Розмір бонусу передбачається в межах 3-5% від вартості закупленої продукції. Даний бонус буде стимулювати маркетплейси просувати продукцію на сайті, підтримувати наявність продукції на складі. Крім цього, проєкт передбачає проведення промо-акцій, розіграш подарунків, участь в сезонних розпродажах, а також розміщення рекламних банерів на головній сторінці маркетплейсу за додаткову плату. Відповідно, даний напрямок розвитку електронної комерції для ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» вважається перспективним та приймається для подальшого обґрунтування.

Наступним проєктом, який отримав найвищу оцінку, є проєкт зі здійснення замовлень аптечними мережами через торгових представників. Наразі торгові представники здійснюють візити в аптеки лише для того, щоб презентувати фармацевтам продукти компанії. Проте їх можна підключити до оформлення замовлень в невеликих мережах, з якими компанія не має заключених договорів. Під час візиту в аптеку торговий представник буде пропонувати завідувачому аптеки оформити замовлення на продукцію зі знижкою. Замовлення буде здійснюватись торговим представником на сайті дистриб'ютора, що дозволить уникнути додаткових інвестицій.

Даний напрям передбачає незначні додаткові інвестиції на навчання торгових представників та знижки на замовлення для аптек (5%). Очікується висока ефективність проєкту, оскільки при незначних інвестиціях вдасться

покрити додаткові мережі, які раніше були поза межами діяльності ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В».

Третій напрямок - співпраця з стоматологами - продаж засобів для догляду за ротовою порожниною через стоматологічні клініки/кабінети, що перебачає укладення з стоматологічними клініками маркетингових контрактів з наданням знижки на продукцію компанії. В межах співпраці можна брендувати вітрини клініки, розміщувати дисплеї та рекламні матеріали в приміщенні клініки. Даний напрям потребує невеликих додаткових інвестицій на навчання співробітників, ведення переговорів, розміщення рекламних матеріалів та дисплеїв на вітринах, в приміщеннях клінік, знижки на замовлення продукції. В ході аналізу було встановлено, що даний проєкт потенційно цікавий, але не принесе стільки ефекту, як проєкт по здійсненню замовлень через торгових представників або проєкт з розвитку електронної комерції.

Таким чином, для ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» з метою збільшення продажу товарів доцільно буде реалізувати один з запропонованих проєктів – проєкт з розвитку електронної комерції або проєкт зі здійснення замовлень через торгових представників.

Перейдемо до обґрунтування доцільності запровадження проєкту з розвитку електронної комерції. Найбільшими платформами електронної комерції в Україні є Rozetka, Eva, Makeup та Parfums, проте платформами з найбільшим трафіком є Rozetka.ua та Makeup. На даних платформах дозволений продаж лише продукції, яка не зареєстрована як лікарські засоби, тому даний проєкт буде стосуватись лише засобів для догляду за ротовою порожниною. Зважаючи на заплановані показники, обсяг продажу засобів по догляду за ротовою порожниною в 2022 році повинен зрости на 9,2% порівняно з 2020 роком в цілому в усіх каналах (табл. 3.4).

Сплануємо обсяги продажу засобів по догляду за ротовою порожниною через маркетплейси на 2022 рік в розрізі кварталів (табл.3.5). Також сплануємо

обсяги продажу засобів по догляду за ротовою порожниною в аптечну мережу через торгових представників.

Таблиця 3.4

Прогноз обсягів продажу засобів по догляду за ротовою порожниною ТОВ «Глаксомітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» на 2022 рік

| Товари | Обсяг продажу, 2020 рік, грн | Запланований обсяг продажу 2022 рік, грн | Зростання, грн |
|------------|------------------------------|--|----------------|
| Aquafresh | 231 030 869 | 252 285 709 | 21 254 840 |
| Parodontax | 189 540 604 | 206 978 340 | 17 437 736 |
| Sensodyne | 312 639 660 | 341 402 509 | 28 762 849 |
| Corega | 282 956 805 | 308 988 831 | 26 032 026 |
| Всього | 1 016 167 938 | 1 109 655 388 | 93 487 450 |

Джерело: розроблено автором на підставі даних, наданих товариством

Таблиця 3.5

Прогноз обсягів продажу засобів по догляду за ротовою порожниною через маркетплейси та через аптечну мережу на 2022 рік в розрізі кварталів

| Товари | 2022 | | | | |
|----------------------------|-----------|------------|-------------|------------|------------|
| | I квартал | II квартал | III квартал | IV квартал | За рік |
| Rozetka | 817 021 | 965 571 | 1 076 983 | 854 159 | 3 713 733 |
| Corega | 269 617 | 318 638 | 355 404 | 281 872 | 1 225 532 |
| Aquafresh | 114 383 | 135 180 | 150 778 | 119 582 | 519 923 |
| Sensodyne | 228 766 | 270 360 | 301 555 | 239 164 | 1 039 845 |
| Parodontax | 204 255 | 241 393 | 269 246 | 213 540 | 928 433 |
| Makeup | 1 736 170 | 2 051 838 | 2 288 588 | 1 815 087 | 7 891 683 |
| Corega | 572 936 | 677 106 | 755 234 | 598 979 | 2 604 255 |
| Aquafresh | 243 064 | 287 257 | 320 402 | 254 112 | 1 104 836 |
| Sensodyne | 486 128 | 574 515 | 640 805 | 508 224 | 2 209 671 |
| Parodontax | 434 043 | 512 959 | 572 147 | 453 772 | 1 972 921 |
| Всього маркетплейси | 2 553 192 | 3 017 408 | 3 365 571 | 2 669 246 | 11 605 416 |
| Аптечні мережі | 3 829 787 | 4 526 112 | 5 048 356 | 4 003 869 | 17 408 124 |
| Corega | 1 263 830 | 1 493 617 | 1 665 957 | 1 321 277 | 5 744 681 |
| Aquafresh | 536 170 | 633 656 | 706 770 | 560 542 | 2 437 137 |
| Sensodyne | 1 072 340 | 1 267 311 | 1 413 540 | 1 121 083 | 4 874 275 |
| Parodontax | 957 447 | 1 131 528 | 1 262 089 | 1 000 967 | 4 352 031 |

| | | | | | |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------|
| Всього | 6 382 979 | 7 543 520 | 8 413 927 | 6 673 114 | 29 013 540 |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------|

Джерело: розроблено автором на підставі даних, наданих товариством

Для проєкту здійснення замовлень в аптечних мережах через торгових представників розрахунок буде проводитись лише для засобів по догляду за ротовою порожниною, оскільки інші фармацевтичні продукти компанії більшою мірою представлені навіть в тих мережах, які компанія не покриває, оскільки вони входять в топ 1-10 продуктів в своїх категоріях. Відповідно значного приросту продажів безрецептурних препаратів не очікується. Приріст продажів в аптеках очікується для засобів по догляду за ротовою порожниною, оскільки вони мають низький рівень дистрибуції в непокритих компанією аптеках. Завдяки зусиллям торгових представників і додатковій знижці 5% вдасться підвищити рівень дистрибуції.

Після того, як були сплановані продажі, перейдемо до витрат на розміщення засобів догляду за ротовою порожниною ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» на запропонованих маркетплейсах та реалізацію проєкту по здійсненню замовлень через торгових представників (табл.3.6). Основною статтею витрат для реалізації проєкту з розвитку електронної комерції є надання бонусу за виконання плану продажів маркетплейсу, який становить 5% від суми закупки продукції. Також дистриб'ютор отримує відсоток від суми закупки, тому витратами в даному проєкті будемо вважати суму комісії дистриб'ютора за додатковий об'єм продажів. ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» доцільно буде залучити до праці спеціаліста по роботі з маркетплейсами, оскільки:

- формується окрема маркетингова стратегія для роботи з маркетплейсами,
- компанія планує заробляти гроші та витрачає на це певні ресурси;
- має бути проведена детальна аналітика ресурсу в напрямку усіх маркетплейсів,
- корегується робота з кожним маркетплейсом окремо.

Таблиця 3.6

**Витрати на запропоновані заходи з удосконалення
маркетингової стратегії**

| Стаття витрат | Сума або значення, за місяць | За квартал, грн | За рік, грн |
|--|-------------------------------------|--|--------------------|
| Rozetka | | | |
| бонус | 5% | 1кв – 40 851 2кв - 48 279 3кв - 53 849 4кв - 42 708 | 185 678 |
| комісія дистриб'ютору за додаткові продажі, згенеровані проектом | 15% | 1кв – 122 553 2кв – 144 836 3кв – 161 547 4кв - 128 124 | 557 060 |
| купівля рекламних банерів на головній сторінці | 25000 | 75000 | 300000 |
| розіграш подарунків, промо-акції | 10000 | 30000 | 60000 |
| оплата праці спеціаліста по роботі з маркетплейсами | 27000 | 81000 | 324000 |
| Makeup | | | |
| бонус | 5% | 1кв – 86 809 2кв – 102 592 3кв – 114 429 4кв - 90 754 | 394 584 |
| комісія дистриб'ютору за додаткові продажі, згенеровані проектом | 15% | 1кв – 260 426 2кв – 307 776 3кв – 343 288 4кв - 272 263 | 1 183 752 |
| купівля рекламних банерів на головній сторінці | 30000 | 90000 | 360000 |
| розіграш подарунків, промо-акції | 10000 | 30000 | 60000 |
| Аптека | | | |
| додаткові інвестиції на навчання торгових представників | 30000 | 30000 | 30000 |
| знижки на замовлення для аптек | 5% | 1кв – 191 489 2кв – 226 306 3кв – 252 418 4кв - 200 193 | 870 406 |
| комісія дистриб'ютору | 3% | 1кв – 114 894 2кв – 135 783 3к – 151 451 4кв - 120 116 | 522 244 |
| премія торговим представникам | | 1кв – 281 250 2кв – 281 250 3кв – 281 250 4кв - 281 250 | 1 125 000 |

Джерело: розроблено автором

У проєкті з продажу продукції через торгових представників основними категоріями затрат є знижка аптеці на закупку продукції, яка становить 5%, комісія дистриб'ютора, яка в аптечному каналі є значно нижчою, ніж в дистриб'юторів масового ринку, а також премії торговим представникам.

План доходів і витрат за 4 квартали 2022 року для двох проєктів наведено в табл. 3.7 та табл. 3.8.

Таблиця 3.7

План доходів і витрат продажу засобів по догляду за ротовою порожниною через маркетплейси за 4 квартали 2022 року

| № з/п | Показник | Значення за кварталами | | | | |
|----------------|---|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Разом |
| <i>Rozetka</i> | | | | | | |
| 1. | Плановий дохід від запропонованого заходу, грн. | 817 021 | 965 571 | 1 076 983 | 854 159 | 3 713 733 |
| 2. | Витрати разом, грн. | 322 034 | 346 768 | 365 318 | 328 217 | 1 362 337 |
| <i>Makeup</i> | | | | | | |
| 1. | Плановий дохід від запропонованого заходу, грн. | 1 736 170 | 2 051 838 | 2 288 588 | 1 815 087 | 7 891 683 |
| 2. | Витрати разом, грн. | 302 749 | 334 158 | 357 715 | 310 601 | 1 305 222 |

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.8

План доходів і витрат продажу засобів по догляду за ротовою порожниною через аптечну мережу за 4 квартали

| № з/п | Показник | Значення за кварталами | | | | |
|-------|---|------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Разом |
| 1. | Плановий дохід від запропонованого заходу, грн. | 3 829 787 | 4 526 112 | 5 048 356 | 4 003 869 | 17 408 124 |
| 2. | Витрати разом, грн. | 489 335 | 491 714 | 515 999 | 467 430 | 1 964 478 |

Джерело: розроблено автором

Одним з найпоширеніших критеріїв визначення ефективності проєкту є розмір її чистої приведеної вартості (NPV). Даний показник відображає економічну ефективність вкладень шляхом порівняння дисконтованих грошових потоків витрат капіталу і дисконтованих грошових потоків результатів у вигляді чистого прибутку від проєкту. Якщо NPV дорівнює нулю, це означає, що грошові потоки від проєкту достатні, щоб:

- а) відшкодувати інвестований капітал;
- б) забезпечити необхідний прибуток на цей капітал.

Якщо NPV позитивна, значить, проєкт принесе прибуток, і чим більше величина NPV, тим вигідніше / прибутковіше є даний проєкт.

Якщо бізнес-організація ухвалить проєкт з нульовим NPV, позиція власників залишиться незмінною – компанія стане більше, але власний капітал не збільшиться. Проте, якщо інвестиційний проєкт має позитивну NPV, власники бізнес-організації стануть багатшими.

Розрахунок NPV проводиться за такими формулою (3.1) :

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}, \quad (3.1)$$

або (3.2)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}, \quad (3.2)$$

де: B_t – вигоди проєкту в рік t ;

C_t – витрати на проєкт у рік t ,

i – ставка дисконту; n – тривалість (строк життя) проєкту.

Запропоновані заходи планується здійснювати 4 квартали. Проведемо розрахунок ефективності проєкту за критерієм NPV (табл. 3.9 та табл. 3.10). Отже, як видно з проведених розрахунків в табл. 3.9, чиста теперішня вартість при продажах засобів для ротової порожнини через Rozetka є позитивною та становить 1 507 331, а проєкт доцільним для реалізації. Чиста теперішня вартість при продажах засобів для ротової порожнини через Makeup теж є позитивною та становить 4 229 248 грн, а проєкт доцільним для реалізації. Для

ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» більш доцільною є співпраця з маркетплейсом Makeup.

Таблиця 3.9

Розрахунок ефективності проєкту продажу засобів по догляду за ротовою порожниною через маркетплейси за критерієм чистої теперішньої вартості

| Квартал (t) | Витрати (Ct) | Вигоди (Vt) | Чисті вигоди (Vt-Ct) | Коефіцієнт дисконтування, $1/(1+i)^t$ при 20% | Чисті вигоди, $Vt-Ct$ при 20% |
|----------------|--------------|-------------|----------------------|---|-------------------------------|
| Rozetka | | | | | |
| 1 | 322 034 | 817 021 | 494 987 | 0,833 | 412 324 |
| 2 | 346 768 | 965 571 | 618 803 | 0,694 | 429 449 |
| 3 | 365 318 | 1 076 983 | 711 665 | 0,579 | 412 054 |
| 4 | 328 217 | 854 159 | 525 941 | 0,482 | 253 504 |
| NPV | | | | | 1 507 331 |
| Makeup | | | | | |
| 1 | 302 749 | 1 736 170 | 1 433 421 | 0,833 | 1 194 040 |
| 2 | 334 158 | 2 051 838 | 1 717 680 | 0,694 | 1 192 070 |
| 3 | 357 715 | 2 288 588 | 1 930 874 | 0,579 | 1 117 976 |
| 4 | 310 601 | 1 815 087 | 1 504 486 | 0,482 | 725 162 |
| NPV | | | | | 4 229 248 |

Джерело: розроблено автором

Розрахунок ефективності проєкту продажу засобів по догляду за ротовою порожниною через аптечні мережі показано в табл. 3.10. Даний проєкт має позитивну величину NPV. Це говорить про те, що впровадження даного проєкту принесе додатковий прибуток підприємству, який становитиме 9 911 267 грн.

Порівнявши NPV двох проєктів для першочергової реалізації рекомендуємо обрати проєкт зі здійснення замовлень через торгових представників, оскільки її показник NPV вищий. Проведені розрахунки доводять, що завдяки реалізації даного проєкту вдасться збільшити обсяги продажу продукції компанії на 17,4 млн грн та відповідно частку компанії на

ринку.

Таблиця 3.10

Розрахунок ефективності проєкту продажу засобів по догляду за ротовою порожниною через аптечні мережі за критерієм чистої теперішньої вартості

| Квартал (t) | Витрати (C _t) | Вигоди (B _t) | Чисті вигоди (B _t -C _t) | Коефіцієнт дисконтування, $1/(1+i)^t$ при 20% | Чисті вигоди, B _t -C _t при 20% |
|-------------|---------------------------|--------------------------|--|---|--|
| 1 | 489 335 | 3 829 787 | 3 340 452 | 0,833 | 2 782 597 |
| 2 | 491 714 | 4 526 112 | 4 034 398 | 0,694 | 2 799 872 |
| 3 | 515 999 | 5 048 356 | 4 532 357 | 0,579 | 2 624 235 |
| 4 | 467 430 | 4 003 869 | 3 536 439 | 0,482 | 1 704 563 |
| NPV | | | | | 9 911 267 |

Джерело: розроблено автором

Проте другий проєкт з розвитку електронної торгівлі також є необхідним для реалізації, дана необхідність диктується сучасними реаліями розвитку ринку та прагненням компанії збільшити свою ринкову частку. Проєкт з розвитку електронної торгівлі додатково принесе компанії 11,6 млн грн.

Отже, для удосконалення маркетингової діяльності компанії було запропоновано комплекс заходів для утримання існуючої частки ринку та додаткові проєкти для нарощування частки ринку. Для утримання існуючої частки ринку пропонується запуск «Theraflu» в формі таблеток та «Voltaren» в формі пластира, перезапуск зубних паст в екоупаковках, проведення комплексних активацій сезонних препаратів; корегування цін відповідно до цінових індексів основних конкурентів та перерозподіл рекламного бюджету з ТБ в діджитал канал. Для нарощування частки ринку пропонуються проєкти з розвиток електронної комерції та залучення торгових представників до продажу продукції.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна магістерська робота присвячена обґрунтуванню шляхів вдосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації, що включає в себе дослідження сутності, значення та принципів маркетингової стратегії бізнес-організації; визначення особливостей формування та управління маркетинговою стратегією бізнес-організації; дослідження методичного інструментарію оцінювання ефективності маркетингової стратегії; здійснення загальної характеристики організаційно-економічних параметрів діяльності бізнес-організації; проведення стратегічного аналізу ринкового середовища та оцінки конкурентоспроможності бізнес-організації; здійснення оцінки ефективності маркетингової стратегії бізнес-організації; розробку програми заходів з удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації та обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації. Отримані у процесі роботи результати свідчать про досягнення поставленої мети та дозволяють сформулювати такі висновки та рекомендації:

1. Маркетингова стратегія являє собою сукупність заходів маркетингу та інструменти їх реалізації, які спрямовані на те, щоб досягти місії, реалізувати довгострокові цілі бізнес-організації та задовольнити існуючі потреби споживачів. Основними складовими елементами маркетингової стратегії є: товарно-ринкова, конкурентна, стратегія позиціонування, атрибутивні стратегії.

2. Основними етапами формування маркетингової стратегії є: визначення мети та базових передумов створення стратегії, дослідження поточної ринкової ситуації; визначення вихідних позицій бізнес-організації на ринку; формування варіантів стратегічної поведінки; визначення ринкового сегменту; наявність бізнес-організації на якому буде доцільним; вибір оптимального варіанту реалізації стратегії; формування плану реалізації стратегії бізнес-організації, переліку та термінів реалізації заходів у межах цієї стратегії; реалізація маркетингової стратегії; аналіз результатів реалізації

маркетингової стратегії; контроль реалізації стратегії; коригування дій на довгострокову перспективу за результатами реалізації маркетингової стратегії.

3. Під час дослідження встановлено, що ефективність маркетингової стратегії бізнес-організації є показником, що характеризує співвідношення ефекту від впровадження маркетингових заходів з витратами на їх реалізацію і досягнення результатів у довгостроковій перспективі.

4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» – компанія, яка спеціалізується на оптовій торгівлі товарами для догляду за здоров'ям ротової порожнини (Sensodyne, Paradontax, Aquafresh, Corega), засобами проти болю (Solpadeine, Panadol, Voltaren), грипу та застуди (Theraflu, Otrivin, Vibrocil), а також засобами для шкіри (Fenistil, Zovirax). Компанія здійснює свою діяльність на ринку лікарських засобів та засобів для догляду за ротовою порожниною в аптечному каналі та каналі масового ринку. Динаміка споживання товарів компанії випереджає ринкові показники, що говорить про нарощування частки ринку. Фінансові показники діяльності компанії є позитивними, проте 2020 рік продемонстрував вразливість доходів компанії до зовнішніх чинників.

5. Проведений SWOT-аналіз ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» показав, що сильними сторонами діяльності товариства є її значний позитивний досвід в організації продажу лікарських засобів та засобів для ротової порожнини, високий рівень організації управління, наявність кваліфікованого персоналу з маркетингу та продажу лікарських засобів, налагоджені стійкі взаємовідносини з дистриб'юторами та клієнтами, налагоджена система постачання імпортової фармацевтичної продукції, а також високі показники знання та впізнаваності брендів компанії та висока якість препаратів, які виготовлені в Європі. В свою чергу, керівництву ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» доцільно ретельну увагу на слабкі сторони та вжити максимальні заходи щодо їх усунення, до них належать недостатній рівень розвитку каналів товароруку, зокрема електронної торгівлі,

невідповідність маркетингової стратегії сучасним реаліям ринку, залежність від державних регуляторних органів в сфері реєстрації лікарських засобів, зниження продуктивності праці, невеликий асортимент товарів, ціни вище середнього рівня. Фармацевтичний ринок надає можливості для досліджуваного бізнес-організації щодо розширення ринку збуту лікарських засобів та засобів для ротової порожнини, розвитку каналів електронної комерції, використання дистанційних інструментів для комунікації з цільовими аудиторіями. Зовнішніми загрозами діяльності компанії виступають введення мораторію на рекламу лікарських засобів на ТБ, радіо і в ЗМІ до 2024 року, нестабільний валютний курс, низький рівень платоспроможності населення, високий рівень конкуренції на фармацевтичному ринку.

6. Одним з найбільш доцільних способів оцінити маркетингову активність є розрахунок рентабельності інвестицій у маркетинг. У 2019 році інвестиції компанії у маркетинг були ефективними, проте в 2020 році значення досліджуваного показника є від'ємним. Проте, крім показника рентабельності інвестицій у маркетинг, варто звернути увагу на динаміку ринкової частки, яка, не зважаючи на зменшення чистого доходу компанії, демонструє приріст на 1 відсотковий пункт в 2020 році. Це говорить про те, що по відношенню до ринкової ситуації маркетингові інвестиції дозволили компанії зберегти свою частку на ринку, що свідчить про високу ефективність маркетингової стратегії ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В».

7. Маркетинговий комплекс компанії ТОВ «Глаксосмітклайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» є повним та охоплює всі можливі інструменти просування продукції як кінцевим споживачам, так і торговим посередникам та експертам охорони здоров'я. Маркетингова стратегія компанії дозволяє їй нарощувати частку ринку та зростати активніше за своїх конкурентів. Проте для досягнення частки ринку 12,5% в 2022 потрібно розробити програму додаткових маркетингових заходів. Відповідно до проведеного аналізу, пріоритетними напрямками удосконалення маркетингової стратегії компанії

можуть бути розвиток електронної комерції, залучення торгових представників до продажу продукції та розширення співпраці з стоматологами.

8. Для удосконалення маркетингової діяльності компанії було запропоновано комплекс заходів для утримання існуючої частки ринку та додаткові проекти для нарощування частки ринку. Для утримання існуючої частки ринку пропонується запуск «Theraflu» в формі таблеток та «Voltaren» в формі пластира, перезапуск зубних паст в екоупаковках, проведення комплексних активацій сезонних препаратів; корегування цін відповідно до цінових індексів основних конкурентів та перерозподіл рекламного бюджету з ТБ в діджитал канал. Для нарощування частки ринку пропонуються проекти з розвиток електронної комерції та залучення торгових представників до продажу продукції, які принесуть компанії 11,6 млн грн та 17,4 млн грн відповідно.

Отримані висновки та пропозиції в рамках магістерської кваліфікаційної роботи можуть бути використані в процесі удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «ГлаксоСмітКлайн Хелскер Юкрейн Т.О.В» на фармацевтичному ринку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Стратегія маркетингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 21(1). 50-53.
2. Аптечний продаж за підсумками 2020 р. URL: <https://www.apteka.ua/article/581310>(дата звернення 03.08.2021)
3. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия : учебник для вузов. Москва : ИНФРА-М, 2014. 804 с.
4. Балабанова Л. В., В. В. Холод, Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 630 с.
5. Бліщук К.М. Сучасні маркетингові стратегії. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4. 301-308.
6. Березін О.В. Стратегія бізнес-організації: навч. посіб. Київ: Ліра, 2017. 224 с.
7. Белявцев М.І. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 407 с.
8. Багорка М. О., Челак В.В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств . *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20(1). С. 32-36.
9. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Чернега В.М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. No 21. 86-92.
10. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підр. Київ : КНЕУ, 2018. 268 с.
11. Гетьман О.О. Економіка бізнес-організації. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 488 с.
12. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 9-те вид. Київ : Знання, 2018. 720 с.

13. Гриненко О.М., Пічугіна Т.С. Оцінка ефективності маркетингової стратегії зовнішньоекономічної діяльності на бізнес-організаціях. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2013. № 49(1022). 33-37.
14. Грант Джон. 12 тем: маркетинг 21 века. Москва : ИД «Коммерсантъ»; СПб.: Питер, 2017. 448 с.
15. Друкер Питер Ф. Эффективное управление бизнес-организациям. Пер.з англ. Москва: William Collins, 2018. 224 с.
16. Євтушенко Г.В. Особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 40. 75-81.
17. Залізнюк В.П. Критеріальні показники ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового бізнес-організації. *Механізм регулювання економіки*. 2015. №4. 182-192.
18. Зозуля І.В. Дослідження сутності поняття "маркетингова стратегія бізнес-організації". URL: [https:// conferences.vntu.edu.ua/index.php/all_fm/all_fm_2017/paper/view/3004](https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all_fm/all_fm_2017/paper/view/3004) (дата звернення 03.08.2021).
19. Іванечко Н.Р. Процес формування маркетингової стратегії. *Вісник Дніпропетровського університету*. Сер. : Економіка. 2014. Т. 22, вип. 8(2). 123-130.
20. Івашків І.Р. Стратегічний маркетинг та маркетингова стратегія: сутність та взаємозв'язок. *Наука й економіка*. 2014. №. 2. 75–80.
21. Как начать продавать свои товары на Rozetka. Советы от руководителя интернет-магазина Toys.com.ua Егора Приходько. URL <https://retailers.ua/news/tehnologii/6821-kak-nachat-prodavat-svoi-tovaryi-na-rozetka-sovetyi-ot-rukovoditelya-internet-magazina-toyscomua-egora-prihodko>(дата звернення 28.10.2021)
22. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетингу. 14-те вид. Москва: Вільямс, 2019. 1072 с.
23. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Экспресс-курс.пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. 5-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2016. 464 с.

24. Коваль З.О. Оцінювання ефективності маркетингових стратегій на етапах життєвого циклу вартісно-орієнтованого бізнес-організації. *Вісник НУЛП*. 2017. № 862. С. 268-274.
25. Коваль З. О. Модель оцінювання маркетингової стратегії на різних етапах життєвого циклу бізнес-організації. *Вісник Сумського Національного аграрного університету*. 2019. №2 (69). С. 152-161
26. Ковальчук В.В.Маркетингова стратегія бізнес-організації: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 9. С. 156-165.
27. Куденко Н.В. Принципы стратегического маркетинга. *Ученые записки КНЭУ им. В. Гетьмана*. Сборник научных трудов. 2012. № 14, Ч. 1. С. 125–133.
28. Козак Л. В. Місце та роль стратегій позиціювання в системі стратегічних пріоритетів бізнес-організації. *Формування ринкової економіки*. 2011. Ч. 2. С. 107–115.
29. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. Київ: КНЕУ, 2012. 245 с.
30. Кулицький С.Фармацевтична галузь і фармацевтичний ринок в Україні: стан і проблеми розвитку. *Україна: події, факти, коментарі*. 2019. №6. С.41–53.
31. Кулешова Н. А.Модель оцінювання ефективності маркетингової стратегії туристичного бізнес-організації. *Економіка і регіон*. 2013. № 2. С. 58-64
32. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Санкт-Петербург : Питер, 2018. 720 с.
33. Левченко К. А. Маркетингова стратегія бізнес-організації на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. 2018. С.113-117.

34. Логоша Р.В. Особливості формування маркетингових стратегій підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2018. № 11 (2). С. 22-26.
35. Маркетинг: підручник. за ред. А, О. Старостіної. Київ : Знання, 2019. 1070 с.
36. Мак-Дональд, М. Стратегическое планирование маркетинга. Санкт-Петербург : Питер, 2014. 276 с.
37. Макаренко Н. О. Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії в системі управління збутовою діяльністю аграрного бізнес-організації. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. Електронне наукове фахове видання, 2018. №5(16). С.152-158.
38. Олійник А.С. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 10-20. С. 110-116.
39. Пальчевська Т.А. Сучасний стан та динаміка розвитку фармацевтичного ринку України та ЄС. Ринок контрастних лікарських засобів. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17569/1/20210505_Palchevska_367-372.pdf (дата звернення 28.10.2021)
40. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг : навчальний посібник; 3-є вид., перероб. і доп. Дніпро, 2016. 362 с.
41. Поліщук І.Р. Оцінка ефективності маркетингової стратегії бізнес-організації. *Вісник ЖДТУ*. 2015. Вип. 3. С.259-273.
42. Рахман М.С. Аналіз тенденцій та перспективи розвитку фармацевтичного ринку. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.18. С.1052-1057.
43. Рынок электронной коммерции: каким он был в 2019 и каким будет в 2020. URL: https://biz.censor.net/resonance/3169606/rynok_elektronnoyi_kommertsii_kakim_on_byl_v_2019_i_kakim_budet_v_2020(дата звернення 28.10.2021)

44. Сафонов Ю.М. Процес формування та оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємств житлового будівництва. *Економіка Крима*. 2013. № 2. С. 188-192
45. Сердюк Т. М. Система показників ефективності маркетингового управління товарними потоками. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6, Т.4. С. 182–186.
46. Соковніна Д.М. Адаптивна маркетингова стратегія бізнес-організації: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 89-92.
47. Указ Президента України №369/2021 "Про стан національної системи охорони здоров'я та невідкладні заходи щодо забезпечення громадян України медичною допомогою" буде введено мораторій на рекламу лікарських засобів на телебаченні і радіо, а також у засобах масової інформації до 1 січня 2024 року. URL. <https://www.president.gov.ua/documents/3692021-39713> (дата звернення 28.10.2021)
48. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. 8-е издание, переработанное и дополненное. Санкт-Петербург : Питер, 2017. 448 с.
49. Фармацевтичний ринок України 2019–2020: діагностика та прогноз. URL: <https://www.apteka.ua/article/515352> (дата звернення 20.08.2021).
50. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2016. 376 с.
51. Шебанова О.О. Зміст маркетингової стратегії бізнес-організації. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/4299/1/23.pdf> (дата звернення 03.08.2021)
52. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник ; 5-е вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2014. 699 с.
53. Шевченко Т.М. Маркетингова стратегія бізнес-організації: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки.

URL http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/6.pdf (дата звернення 03.08.2021).

54. E-commerce-2020 final. URL: <https://www.slideshare.net/OlegTsilvik/e-commerce2020-final-28072020?fbclid=IwAR0aLuQ0PsZckAq2IuguovdqAsREuTQ6nmKQ2talBLYfxLOh0aFs2Ho05M> (дата звернення 28.10.2021).

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація маркетингових стратегій бізнес-організації

| 1. | Класифікаційна ознака | Види стратегій |
|-----|--|---|
| | Залежно від терміну реалізації | <ul style="list-style-type: none">• довгострокові• середньострокові• короткострокові |
| 2. | Залежно від стратегії життєвого циклу товарів | <ul style="list-style-type: none">• на стадії виведення товару на ринок• на стадії росту• на стадії насичення ринку• на стадії спаду |
| 3. | Залежно від стану ринкового попиту | <ul style="list-style-type: none">• конверсійного маркетингу• креативного маркетингу• стимулюючого маркетингу• розвиваючого маркетингу• синхромаркетингу• підтримуючого маркетингу• ремаркетингу• індивідуального маркетингу• протидіючого маркетингу |
| 4. | Залежно від загальноекономічного стану бізнес-організації та її маркетингових спрямувань | <ul style="list-style-type: none">• виживання• стабілізації• ріст |
| 5. | Залежно від елементів маркетинг-міксу | <ul style="list-style-type: none">• товарна• цінова• збутова |
| 6. | Залежно від конкурентних переваг (за М. Портером) | <ul style="list-style-type: none">• цінового лідерства• диференціації• фокусування (концентрації) |
| 7. | Залежно від виду диференціації | <ul style="list-style-type: none">• товарна• сервісна• іміджева |
| 8. | Залежно від конкурентних позицій бізнес-організації та її маркетингових спрямувань | <ul style="list-style-type: none">• ринкового лідера• членджерів• послідовників• ринкової ніші |
| 9. | Залежно від позиціювання за матрицями БКГ та Мак-Кінсі | <ul style="list-style-type: none">• розвитку• підтримування• збирання врожаю• елімінації |
| 10. | Залежно від методу вибору цільового ринку | <ul style="list-style-type: none">• товарної спеціалізації• сегментної спеціалізації• односегментної концентрації• вибіркової спеціалізації |
| 11. | Залежно від ступеня сегментації ринків збуту бізнес-організації | <ul style="list-style-type: none">• недиференційованого маркетингу• диференційованого маркетингу• концентрованого маркетингу |

Джерело: розроблено автором на основі даних [40]

ПІДПРИЄМСТВО З 100% ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР ЮКРЕЙН Т.О.В.»

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
НА 31 ГРУДНЯ 2019

У тисячах українських гривень

| Актив | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|---|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 1,968 | 1,316 |
| первісна вартість | 1001 | 11,638 | 12,134 |
| накопичена амортизація | 1002 | (9,670) | (10,818) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 2,565 | 1,024 |
| Основні засоби | 1010 | 34,139 | 36,534 |
| первісна вартість | 1011 | 68,194 | 81,884 |
| знос | 1012 | (34,055) | (45,350) |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | | | |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | - | - |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | - | - |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | - | - |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 27,123 | 32,058 |
| Інші необоротні активи | 1090 | - | - |
| Усього за розділом I | 1095 | 65,795 | 70,932 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 360,970 | 221,021 |
| Виробничі запаси | 1101 | 6,491 | 370 |
| Незавершене виробництво | 1102 | - | - |
| Готова продукція | 1103 | - | - |
| Товари | 1104 | 354,479 | 220,651 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 213,641 | 257,381 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | |
| за виданими авансами | 1130 | 5,615 | 6,084 |
| з бюджетом | 1135 | 25,347 | 4,797 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | - | 4,583 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 1,232 | 6,308 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | - | - |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 5,087 | 2,680 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 3,000 | 3,164 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 649 | 91 |
| Усього за розділом II | 1195 | 615,541 | 501,526 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | | | |
| | 1200 | - | - |
| Баланс | 1300 | 681,336 | 572,458 |

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
НА 31 ГРУДНЯ 2019 (ПРОДОВЖЕННЯ)
У тисячах українських гривень**

| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 175,414 | 175,414 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | - | - |
| Додатковий капітал | 1410 | 5,058 | 5,058 |
| Резервний капітал | 1415 | - | - |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 75,408 | 164,712 |
| Неоплачений капітал | 1425 | - | - |
| Вилучений капітал | 1430 | - | - |
| Усього за розділом I | 1495 | 255,880 | 345,184 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | - | - |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | - | - |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | - | - |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | - | - |
| Цільове фінансування | 1525 | - | - |
| Усього за розділом II | 1595 | - | - |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | - | 429 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | - | - |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 89,017 | 156,232 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 8,983 | 387 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 8,983 | - |
| розрахунками зі страхування | 1625 | - | - |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 22 | 2,736 |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 1635 | 1 | 3 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 87,190 | 66,864 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | - | - |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 240,243 | 623 |
| Усього за розділом III | 1695 | 425,456 | 227,274 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | | | |
| Баланс | 1900 | 681,336 | 572,458 |

Поне Н. Ч.
Генеральний директор

Кравченко Н. М.
Головний бухгалтер

ПІДПРИЄМСТВО З 100% ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР ЮКРЕЙН Т.О.В.»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
У тисячах українських гривень

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року (аудит не проводився) |
|---|-------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 1,405,503 | 1,129,327 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (808,631) | (788,576) |
| Валовий: | | | |
| прибуток | 2090 | 596,872 | 340,751 |
| збиток | 2095 | - | - |
| Інші операційні доходи | 2120 | 56,868 | 33,927 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (46,650) | (49,656) |
| Витрати на збут | 2150 | (376,242) | (265,154) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (119,274) | (68,668) |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | |
| прибуток | 2190 | 111,574 | - |
| збиток | 2195 | - | (8,800) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | - | - |
| Інші фінансові доходи | 2220 | - | - |
| Інші доходи | 2240 | 1,260 | 934 |
| Фінансові витрати | 2250 | (1,952) | (1,929) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | - | - |
| Інші витрати | 2270 | (521) | (28) |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | |
| прибуток | 2290 | 110,361 | - |
| збиток | 2295 | - | (9,823) |
| (Витрати) дохід з податку на прибуток | 2300 | (21,057) | 14,736 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | - | - |
| Чистий фінансовий результат: | | | |
| прибуток | 2350 | 89,304 | 4,913 |
| збиток | 2355 | - | - |

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року (аудит не проводився) |
|---|-------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | - | - |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | - | - |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | - | - |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | - | - |
| Інший сукупний дохід | 2445 | - | - |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | - | - |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | - | - |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | - | - |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | - | - |

ПІДПРИЄМСТВО З 100% ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР ЮКРЕЙН Т.О.В.»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)
У тисячах українських гривень

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року (аудит не проводився) |
|----------------------------------|-------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | - | - |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 81,570 | 58,239 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 14,606 | 9,934 |
| Амортизація | 2515 | 17,446 | 14,264 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 428,544 | 301,041 |
| Разом | 2550 | 542,166 | 383,478 |

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року (аудит не проводився) |
|--|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | - | - |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | - | - |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | - | - |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | - | - |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | - | - |


Поме Н. Ч.
Генеральний директор


Кравченко М. М.
Головний бухгалтер

ПІДПРИЄМСТВО З 100% ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР ЮКРЕЙН Т.О.В.»

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
НА 31 ГРУДНЯ 2020
(у тисячах українських гривень)

| Актив | Код рядка | На початок звітної періоду | На кінець звітної періоду | Примітки |
|---|--------------|----------------------------------|---------------------------------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I. Необоротні активи | | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 1,316 | 774 | |
| первісна вартість | 1001 | 12,134 | 4,197 | |
| накопичена амортизація | 1002 | (10,818) | (3,423) | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 1,024 | 1,008 | |
| Основні засоби | 1010 | 36,534 | 25,087 | |
| первісна вартість | 1011 | 81,884 | 79,024 | |
| знос | 1012 | (45,350) | (53,937) | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | - | - | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | | | | |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | - | - | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | - | - | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | - | - | |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 32,058 | 31,557 | 14 |
| Інші необоротні активи | 1090 | - | - | |
| Усього за розділом I | 1095 | 70,932 | 58,426 | |
| II. Оборотні активи | | | | |
| Запаси | 1100 | 221,021 | 258,834 | |
| Виробничі запаси | 1101 | 370 | 87 | |
| Незавершене виробництво | 1102 | - | - | |
| Готова продукція | 1103 | - | - | |
| Товари | 1104 | 220,651 | 258,747 | |
| Поточні біологічні активи | 1110 | - | - | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 257,381 | 325,716 | 5 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | | |
| за виданими авансами | 1130 | 6,084 | 10,171 | |
| з бюджетом | 1135 | 4,797 | 11,489 | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 4,583 | 10,790 | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 6,308 | 5,467 | |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | - | - | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 2,680 | 49,413 | 6 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 3,164 | 2,239 | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 91 | 29 | |
| Усього за розділом II | 1195 | 501,526 | 663,358 | |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | - | - | |
| Баланс | 1300 | 572,458 | 721,784 | |

ПІДПРИЄМСТВО З 100% ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР ЮКРЕЙН Т.О.В.»

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
НА 31 ГРУДНЯ 2020 (ПРОДОВЖЕННЯ)
(у тисячах українських гривень)

| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду | Примітки |
|--|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I. Власний капітал | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 175,414 | 262,719 | 7 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | - | - | |
| Додатковий капітал | 1410 | 5,058 | 5,058 | |
| Резервний капітал | 1415 | - | - | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 164,712 | 203,862 | |
| Неоплачений капітал | 1425 | - | - | |
| Вилучений капітал | 1430 | - | - | |
| Усього за розділом I | 1495 | 345,184 | 471,639 | |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | - | - | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | - | - | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | - | - | |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | - | - | |
| Цільове фінансування | 1525 | - | - | |
| Усього за розділом II | 1595 | - | - | |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 429 | 52 | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | - | - | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 156,232 | 158,025 | |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 387 | - | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | - | - | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | - | - | |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 2,736 | 2,871 | |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 1635 | 3 | - | |
| Поточні забезпечення | 1660 | 66,864 | 87,890 | 8 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | - | - | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 623 | 1,307 | |
| Усього за розділом III | 1695 | 227,274 | 250,145 | |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | | | | |
| | 1700 | - | - | |
| Баланс | 1900 | 572,458 | 721,784 | |


Поме Н. Ч.
Генеральний директор


Кравченко Н. М.
Головний бухгалтер

ПІДПРИЄМСТВО З 100% ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР ЮКРЕЙН Т.О.В.»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах українських гривень)

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
|---|--------------|----------------------|--|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 1,361,153 | 1,405,503 | 9 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (797,352) | (808,631) | |
| Валовий: | | | | |
| прибуток | 2090 | 563,801 | 596,872 | |
| збиток | 2095 | - | - | |
| Інші операційні доходи | 2120 | 10,872 | 56,868 | 10 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (59,108) | (46,650) | 11 |
| Витрати на збут | 2150 | (386,527) | (376,242) | 12 |
| Інші операційні витрати | 2180 | (82,193) | (119,274) | 13 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | | |
| прибуток | 2190 | 46,845 | 111,574 | |
| збиток | 2195 | - | - | |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | - | - | |
| Інші фінансові доходи | 2220 | - | - | |
| Інші доходи | 2240 | 1,485 | 1,260 | |
| Фінансові витрати | 2250 | - | (1,952) | |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | - | - | |
| Інші витрати | 2270 | (386) | (521) | |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | | |
| прибуток | 2290 | 47,944 | 110,361 | |
| збиток | 2295 | - | - | |
| Витрати з податку на прибуток | 2300 | (8,794) | (21,057) | 14 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | - | - | |
| Чистий фінансовий результат: | | | | |
| прибуток | 2350 | 39,150 | 89,304 | |
| збиток | 2355 | - | - | |

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
|---|--------------|----------------------|--|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | - | - | |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | - | - | |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | - | - | |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | - | - | |
| Інший сукупний дохід | 2445 | - | - | |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | - | - | |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | - | - | |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | - | - | |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | - | - | |

ПІДПРИЄМСТВО З 100% ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГЛАКСОСМІТКЛАЙН ХЕЛСКЕР ЮКРЕЙН Т.О.В.»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)
(у тисячах українських гривень)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
|----------------------------------|-------------|-------------------|---|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Матеріальні затрати | 2500 | - | - | |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 106,126 | 81,570 | 11, 12 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 16,328 | 14,606 | 11, 12 |
| Амортизація | 2515 | 15,540 | 17,446 | 11, 12 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 389,834 | 428,544 | |
| Разом | 2550 | 527,828 | 542,166 | |

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
|--|-----------|-------------------|---|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | - | - | |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | - | - | |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | - | - | |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | - | - | |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | - | - | |



Поме Н. Ч.
Генеральний директор


Кравченко Н. М.
Головний бухгалтер



метадані

Заголовок:

Удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації.docx

Автор:

Поліщук Дарина Валентинівна

Науковий керівник:

Сагайдак Микайло Петрович

Навчальний заклад:

кафедра менеджменту

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі Ви можете знайти інформацію щодо модифікації тексту, яка може бути спрямована на зміну результату аналізу. Наведені для особи, яка оцінює вміст документа у розділювачі чи файлі, вони впливають на фрази, порівнявані під час аналізу тексту (виключаючи передбачені помилки), щоб показати заповнення, а також підкреслити значення у зв'язі про подібність. Слід з'ясувати, чи є модифікації навмисними чи ні.

| | | |
|------------------------|--|-----|
| Заміна букв | | 10 |
| Інтервали | | 3 |
| Мікропробіли | | 78 |
| Білі знаки | | 0 |
| Парафрази (SmartMarks) | | 177 |

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагиат. Загнано аналізувати контентна / уповноважена особа.



25

Довжина фраз для коефіцієнта подібності 2



16580

Кількість слів



123035

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокуруйте список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують KPI 2 (ознакою жорсткого шрифту). Скористайтесь посланням "Показати фрагмент" та порівняйте, чи є вони короткими фразами, розділеними в документі (загальні слова), численними короткими фразами поруч з знаками (масовий плагиат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагиат).

10 найдовших фраз

Копія тексту

| Поміченого номер | НАЗВА ТА АДРЕС ДЖЕРЕЛА (URL) (НАЗВА БАЗИ) | КІЛЬКІСТЬ СХОДНОСТЕЙ (СЛІВ) | ВІДНОШЕННЯ (%) |
|------------------|---|-----------------------------|----------------|
| 1 | Управління технічним розвитком виробництва 1/17/2019 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту) | 103 | 0.52 % |
| 2 | https://y.duan.edu.ua/bitstream/173456789/3626/1/%D0%9C%D0%89%D0%8C%D0%8E%D0%8B%D0%8D%D0%8A%D0%8E%D0%87%D0%8E%D0%8C%D0%81%D0%8A%D0%82%D0%8B%D0%8D%D0%8A%D0%8E%D0%81%D0%8D%D0%80.pdf | 89 | 0.54 % |
| 3 | https://knowledge.allbest.ru/marketing/1c8b6562fb2bd68b6c43b89421206c26_1.html | 77 | 0.46 % |

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Поліщук Дарина Валентинівна

Назва: Удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації.docx

Координатор: Сагайдак Михайло Петрович

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності 1:19.2

Коефіцієнт подібності 2:7.3

Тривога: 10

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

.....
.....
.....
.....
.....

.....

Дата



Підпис Наукового керівника

Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана» / SHEI "Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman"

МЕНЕДЖМЕНТ 2020: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

MANAGEMENT 2020: CHALLENGES AND PROSPECTS

Збірник матеріалів / Proceedings

**Міжнародної студентської науково конференції /
International Student Scientific Conference**

**м. Київ / Kyiv
18 листопада 2020 р. / November 18, 2020**



| | | |
|--|---|-----|
| Мота Олександра | ТАРГЕТИНГ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗБІЛЬШЕННЯ ОБСЯГІВ ПРОДАЖУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / Mota Oleksandra TARGETING AS A MODERN TOOL FOR INCREASING THE SALES OF BUSINESS ORGANIZATION | 78 |
| Наумович Юлія, Біленчук Анастасія | ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ TOTAL QUALITY MANAGEMENT ЯК ГАРАНТІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ / Naumovych Yuliia, Bilenchuk Anastasia APPLICATION OF THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT CONCEPT AS A GUARANTEE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF PHARMACEUTICAL COMPANY | 81 |
| Ніколаєва Світлана | ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ / Nikolaieva Svitlana EVALUATION OF OPERATIONAL EFFICIENCY | 84 |
| Подніглазов Кирило | AGILE - ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ: ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА РОЛІ В КОМАНДІ / Podnihlazov Kyrylo AGILE - TECHNOLOGIES IN PROJECT MANAGEMENT: BASIC PRINCIPLES AND ROLES IN TEAM | 87 |
| Поліщук Дарина | ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА / Polishchuk Daryna IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE MARKETING STRATEGY OF A PHARMACEUTICAL COMPANY | 93 |
| Родіонова Катерина | ТИПИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ / Rodionova Katia TYPES OF BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGIES AND PRACTICAL EXAMPLES OF THEIR IMPLEMENTATION | 95 |
| СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ / INNOVATIONS IN MANAGEMENT | | 99 |
| Keburia Nino | RISKS OF MODERN MANAGEMENT- APPLICATION ZOOM | 99 |
| Mazokha Mariia | BUSINESS DIDGITALIZATION AND WAYS TO ACHIEVE IT | 101 |
| Fitsak Polina | DIGITAL MATURITY MODELS OF ORGANIZATION | 105 |
| Гончар Анастасія | УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ / Gonchar Anastasiia BUSINESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION | 107 |
| Замай Катерина | ІННОВАЦІЙНИЙ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ НА РІВНІ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ / Catherine Zamay INNOVATIVE TOP- MANAGEMENT AT THE LEVEL OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES | 110 |
| Караван Богдан, Коваленко Владислав | ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА / Karavan Bohdan, Kovalenko Vladislav STRENGTHENING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE | 115 |

Поліщук Дарина,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
5 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
daryna.ppp@gmail.com
науковий керівник: Сагайдак М.П.,
завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., професор

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Polishchuk Daryna

**IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE MARKETING STRATEGY OF A
PHARMACEUTICAL COMPANY**

Актуальність. Сучасний український фармацевтичний ринок характеризується високим рівнем конкуренції та ціновою еластичністю попиту. В таких жорстких умовах підприємства-експортери фармацевтичної продукції змушені постійно підвищувати ефективність маркетингової діяльності, що дозволить їм нівелювати фактор ціни та звернути увагу споживача на свій продукт. Правильна оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства та стратегічно орієнтоване управління нею допоможе таким підприємствам пристосуватися до конкурентної боротьби на українському фармацевтичному ринку з великою кількістю локальних компаній та підвищити результативність бізнесу. Саме тому тема підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства набуває неабиякої актуальності.

Постановка проблеми. Основною метою фармацевтичного підприємства є задоволення потреб споживачів відповідно до гуманних інтересів суспільства на основі пошуку можливостей створення нових продуктів, які більшою мірою задовольняють потреби споживачів. З метою збільшення своєї частки на фармацевтичному ринку підприємство використовує дії з просування товарів за рахунок зміни позиціонування, зниження ціни, укріплення збутової мережі, проведення заходів стимулювання збуту. Специфіка споживчого попиту на фармацевтичні засоби, галузеві особливості, висококонкурентне середовище зумовлюють необхідність в ефективному управлінні маркетинговою стратегією фармацевтичного підприємства для покращення або утримання своїх позицій на ринку.

Результати дослідження. Просування лікарських засобів на ринку здійснюється за допомогою системи маркетингових комунікацій, яка охоплює будь-яку діяльність фармацевтичної компанії, спрямовану на інформування, переконання і нагадування споживачам про свої продукти, стимулювання їх

продажів та створення позитивного іміджу компанії в очах громадськості.

Для підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємства першим кроком повинно бути проведення стратегічних маркетингових досліджень, таких як SWOT-аналіз, маркетинговий аудит, аналіз бізнес-середовища, ефективності маркетингу, конкурентів. Ґрунтовний, послідовний аналіз дозволить спрогнозувати стратегічні напрями (місія та цілі) і на основі сегментування та позиціонування сформулювати ефективні маркетингові стратегії.

При розробці маркетингової стратегії підприємства необхідно враховувати специфіку ринку, на якому функціонує компанія. Наприклад, для українського ринку важливими факторами, що визначають конкурентоспроможність фармацевтичної компанії є: наявність продуктів, що відповідає європейським стандартам; пропонування фармацевтичних засобів на основі ґрунтовного маркетингового аналізу; висока якість, ефективність, підтвержені довготривалими медичними дослідженнями, та безпечність товару; зручність для пацієнта: форми випуску товару; комплексність пропозиції, тобто максимальне задоволення потреб клієнта; висококваліфіковані медичні представники; присутність товару в усіх ланках аптечних мереж; відповідний маркетинговий бюджет та розгалужена системи дистрибуції; поінформованість лікарів-прескрайберів; використання оптимальних методів просування товару; відповідність ціни товару ціновому діапазону, привабливому для цільової аудиторії [1].

Український фармацевтичний ринок цікавий ще тим, що для просування продукції на ньому все ще використовуються методи неетичної промоції, що є давно забороненими у європейських країнах. Тому дедалі частіше при формуванні маркетингової стратегії менеджмент фармацевтичних компаній обирає принципи соціально-етичного маркетингу, що в довгостроковій перспективі дозволить отримати навіть більші прибутки та сформувати позитивний імідж компанії в очах стейкхолдерів, зокрема споживачів.

Цінова політика вважається вирішальним інструментом маркетингу на фармацевтичному ринку. Рівень цін вважається надійним індикатором рівня конкуренції. У фармацевтичній галузі цінова конкуренція виникає не лише між виробниками, а й між дистриб'юторами і аптеками. Основною стратегічною метою компанії має бути встановлення контролю як над оптовими цінами, так і над роздрібними, так як від першої ціни залежить її виручка, а друга впливає на позиціонування продуктів [2].

Наступним стратегічно важливим напрямком є розвиток служби медичних представників, тобто системи персональних продажів. Реалізуючи маркетингову політику підприємства, медичні представники консультують фармацевтів та лікарів і надають їм повну та об'єктивну інформацію про продукцію підприємства. Вони відіграють надзвичайно важливу роль в просуванні

препаратів. Необхідний рівень продажів (показник ефективності просування продукції) може бути досягнутий шляхом збільшення кількості медичних представників [3].

Персональні продажі, тобто робота медичних представників, є основним способом для просування рецептурних препаратів, а обсяги продажів категорії безрецептурних препаратів більшою мірою залежать від інструментів стимулювання збуту. При плануванні заходів стимулювання збуту потрібно визначити ціль стимулювання, обрати необхідні засоби, розробити відповідну програму, забезпечити контроль над її виконанням та оцінити ефективність проведених заходів щодо стимулювання продажів [4, с.4-8].

Ефективним інструментом для підвищення рівня продажів та покращення видимості компанії є запуск на ринок нових препаратів. Для багатьох категорій фармацевтичних товарів саме нові препарати слугують джерелом зростання продажів компанії та збільшення її долі ринку. Вони дозволяють виділити товари на полиці в торговій точці, вийти з новою комунікацією до фармацевтів/лікарів, виокремитися серед конкурентів та запустити нову рекламну кампанію. Разом з тим запровадження європейських виробничих стандартів та покращення якості продукції дозволить вітчизняним фармацевтичним підприємствам конкурувати із західними постачальниками.

Висновки. Отже, підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємства фармацевтичної галузі повинно ґрунтуватися на аналізі ринкового середовища та ефективності поточної маркетингової стратегії. При формуванні удосконаленої стратегії мають бути враховані фактори, які визначають конкурентоспроможність компанії на українському ринку. При цьому пріоритетність надається таким напрямкам, як політика цін, розвиток служби медичних представників, застосування релевантних інструментів стимулювання збуту та запровадження продуктивних інновацій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Сай Д.В. Маркетингові стратегії підприємств на фармацевтичному ринку: автореф. дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04. Київ, 2010. 21 с.
2. Фролова В.Ю. Напрями формування маркетингових стратегій просування лікарських засобів на конкурентному ринку / В.Ю. Фролова. - Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2012. - №2. - С. 245-248.
3. Мнушко З.М. Фармацевтична діяльність / З.М. Мнушко, М.М.Слободянок [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.pharmacyclopedia.com.ua/article/309/farmaceutichna-diyalnist>
4. Шульгіна Л.М. Особливості фармацевтичного маркетингу: стратегічний аспект / Л.М. Шульгіна. - Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2012. - №4. - С. 112-114.



KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
NAMED AFTER VADYM HETMAN



CERTIFICATE OF PARTICIPATION

This is to certify that

POLISHCHUK DARYNA

has participated in the
International Student Scientific Conference
«MANAGEMENT 2020:
CHALLENGES AND PROSPECTS»

Certificate # M0128

November 18, 2020
Kyiv, Ukraine