

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Відділення заочного та дистанційного навчання

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

**Освітньо-професійна програма
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ У
СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

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

Студентка IV курсу

групи 22.29 _____ Єгорова Аліна Сергіївна

Науковий керівник _____ д.е.н., професор Лазоренко Л.В.

Робота допущена до захисту _____ д.е.н., професор Лазоренко Л.В.

Київ 2024

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Освітній ступінь – бакалавр

Галузь знань - 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність - 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

менеджменту, маркетингу та публічного
управління

д. е. н. професор Лазоренко Л.В.

“ ____ ” _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Єгорової Аліни Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління міжнародною збутовою політикою у сфері зовнішньоекономічної діяльності

керівник проєкту (роботи): Лазоренко Лариса Віталіївна доктор економічних наук, професор

затверджені наказом НАСОНА від “ ____ ” _____ 20__ року № _____ -

2. Строк подання студентом роботи _____ року

3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації вітчизняних вчених з питань управління міжнародною збутовою діяльністю у сфері зовнішньоекономічної діяльності, періодичні видання, нормативно-правові матеріали, матеріали АТ «Фармак».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити економічну сутність міжнародної збутової діяльності у сфері ЗЕД; розкрити склад та структура стратегії управління міжнародною збутовою діяльністю підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності; оцінити сучасну систему управління міжнародною збутовою діяльністю підприємств фармацевтичної галузі; надати організаційно-економічну характеристику АТ «Фармак» та провести аналіз основних показників його діяльності; проаналізувати сучасну методику управління міжнародною збутовою діяльністю на АТ «Фармак»; оцінити показники використання збутового потенціалу на АТ «Фармак»; обґрунтувати заходи щодо удосконалення системи збуту фармацевтичної продукції в сфері зовнішньоекономічної діяльності.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

таблиці, схеми, рисунки за темою дослідження.

6. Дата видачі завдання:

Керівник _____ Л.В. Лазоренко
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ А.С. Єгорова
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання Етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	17.02.2024-20.02.2024
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	21.02.2024-29.02.2024
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	01.03.2024-25.03.2024
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	26.03.2024-15.04.2024
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	16.04.2024-06.05.2024
6.	Оформлення вступу і висновків	07.05.2024-14.05.2024
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	15.05.2024-19.05.2024
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	20.05.2024
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	20.05.2024-25.05.2024
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	28.05.2024-30.05.2024

Студент _____ А.С. Єгорова

Керівник роботи _____ Л.В. Лазоренко

Ім'я користувача:
Лариса Лазоренко

ID перевірки:
1016280235

Дата перевірки:
24.05.2024 18:21:35 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
24.05.2024 21:54:16 EEST

ID користувача:
100011453

Назва документа: **Мой Диплом**

Кількість сторінок: 60 Кількість слів: 11259 Кількість символів: 91101 Розмір файлу: 388.03 KB ID файлу: 1016072662

10.7% Схожість

Найбільша схожість: 4.91% з Інтернет-джерелом (<http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/707/1/>)

9.39% Джерела з Інтернету

456

Сторінка 62

2.1% Джерела з Бібліотеки

122

Сторінка 64

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
1.1. Економічна сутність збутової діяльності у сфері зовнішньоекономічної діяльності	6
1.2. Склад та структура стратегії управління збутової діяльності підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності	11
1.3. Сучасна система управління збутовою діяльністю підприємств фармацевтичної галузі.....	19
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА АТ «ФАРМАК»	
2.1. Організаційна характеристика АТ «Фармак» та аналіз основних показників діяльності	32
2.2. Методика управління збутовою діяльністю на АТ «Фармак».....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА АТ «ФАРМАК»	
3.1. Оцінка використання збутового потенціалу на АТ «Фармак».....	46
3.2. Удосконалення системи збуту фармацевтичної продукції в сфері зовнішньоекономічної діяльності	51
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми В умовах планової економіки збут лікарських препаратів здійснювався централізовано за допомогою центральних аптечних складів. На теперішній час виробники лікарських препаратів повинні самостійно приймати рішення щодо збуту власного товару, використовувати сучасні методи, визначати канали розподілу та його учасників, розробляти ефективну комунікаційну політику, здійснювати систематично маркетингові дослідження фармацевтичного ринку, об'єктивно оцінювати свій збутовий потенціал та використовувати заходи стратегічного контролю за всією збутовою діяльністю. Економічні показники збутової політики свідчать про ефективність функціонування підприємства-виробника.

Вирішення питання удосконалення процесу управління збутовою політикою є актуальним для всіх учасників системи просування товару до кінцевих споживачів. Тому необхідним є підвищення якості і оперативності ухвалення управлінських рішень щодо покращення політики збуту вітчизняних фармацевтичних підприємств-виробників для забезпечення населення лікарськими препаратами в необхідній кількості та максимізації власного прибутку.

Вирішення проблем управління міжнародною збутовою діяльністю підприємств знайшло своє відображення в дослідженнях багатьох вітчизняних учених, серед яких Л. Балабанова, І. Баланюк, Ф. Важинський, О. Логінова, Є. Музичка, С. Розумей, К. Тесленко, С. Хрупович та ін. Проте сучасний розвиток науки та практичний досвід показали, що вчені не можуть визначити та вирішити проблеми, пов'язані з управлінням міжнародними продажами, зокрема щодо економічної поведінки фармацевтичних компаній. Протиріччя навколо розробки та практичного застосування методу оцінки ефективності управління міжнародними продажами фармацевтичної компанії потребують подальших досліджень. Це підкреслює важливість обраної теми для отримання ступеня бакалавра.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо управління міжнародною збутовою політикою у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Відповідно до поставленої мети у кваліфікаційній роботі бакалавра вирішувались такі *завдання*:

- досліджено економічну сутність міжнародної збутової діяльності у сфері ЗЕД;
- розкрити склад та структура стратегії управління міжнародної збутової діяльності підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- оцінено сучасну систему управління міжнародною збутовою діяльністю підприємств фармацевтичної галузі;
- надано організаційно-економічну характеристику АТ «Фармак» та проведено аналіз основних показників його діяльності;
- проаналізовано сучасну методіку управління міжнародною збутовою діяльністю на АТ «Фармак»;
- оцінено показники використання збутового потенціалу на АТ «Фармак»;
- обґрунтуванні заходи щодо удосконалення системи збуту фармацевтичної продукції в сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Об'єктом дослідження є процес управління міжнародною збутовою політикою на підприємстві у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади, науково-прикладні аспекти обґрунтування напрямів удосконалення управління міжнародною збутовою політикою на підприємстві у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використанні такі методи: теоретичного узагальнення – для уточнення понятійного апарату збутової політики підприємства; статистичного та порівняльного аналізу – для оцінки фінансового стану підприємства та аналізу збутової діяльності; системний підхід – для вивчення факторів зовнішнього та внутрішнього

середовища, що впливають на процес управління збутовою політикою фармацевтичного підприємства-виробника.

Інформаційна база дослідження є правові акти України, дані фінансової звітності фармацевтичних підприємств-виробників

Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в розробленні науково обґрунтованого методичного забезпечення з удосконалення управління виробниками процесу збуту фармацевтичної продукції. Впровадження отриманих наукових та практичних результатів в практичну діяльність АТ «Фармак» дозволяє підвищити якість і оперативність управлінських рішень керівництва підприємства щодо покращення політики збуту лікарських препаратів, підвищити рівень використання збутового потенціалу підприємства.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 19 рисунків, 4 таблиць та 2 додатки. Перелік використаних джерел налічує 58 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Економічна сутність збутової діяльності у сфері зовнішньоекономічної діяльності

Сьогодні економічний розвиток країни характеризується складною структурою, яка має високі темпи реалізації та значну конкуренцію. У цьому контексті важливість маркетингу очевидна в поведінці компаній. Сьогодні українські компанії усвідомили необхідність використання маркетингової системи, яка орієнтована на дослідження потреб споживачів і поведінки конкурентів на ринку. Ідея маркетингу як частини управління підприємством стає все більш важливою, оскільки дослідження теорій і методів покращення ефективності продажів виробників продукції в контексті ринкової економіки стає все більш широким.

Розглядаючи прогресування ролі маркетингу в управлінні виробничою компанією, важливо визнати, що Ф. Котлер задокументував наступні етапи своєї наукової діяльності:

1) за функціями маркетинг подібний до управління виробництвом, фінансуванням і персоналом.

2) важливість маркетингу в порівнянні з іншими перерахованими функціями більша;

3) маркетинг перетворюється на основну функцію, від якої залежать інші.

4) потреби споживачів є першочерговими і призводять до розвитку перерахованих здібностей.

5) дії споживачів є контролюючими, а маркетинг є інтегруючою функцією, яка знаходить зв'язки між потребами споживачів і можливостями бізнесу [26, с. 208].

Саме зміни зовнішнього середовища, які викликають зміну діяльності виробника, закономірно призводять до появи нових принципів управління, до

яких відноситься і переорієнтація управління підприємством на принципи маркетингу.

Еволюцію принципів управління діяльністю підприємства-виробника можна представити наступним чином на рис.1.1.

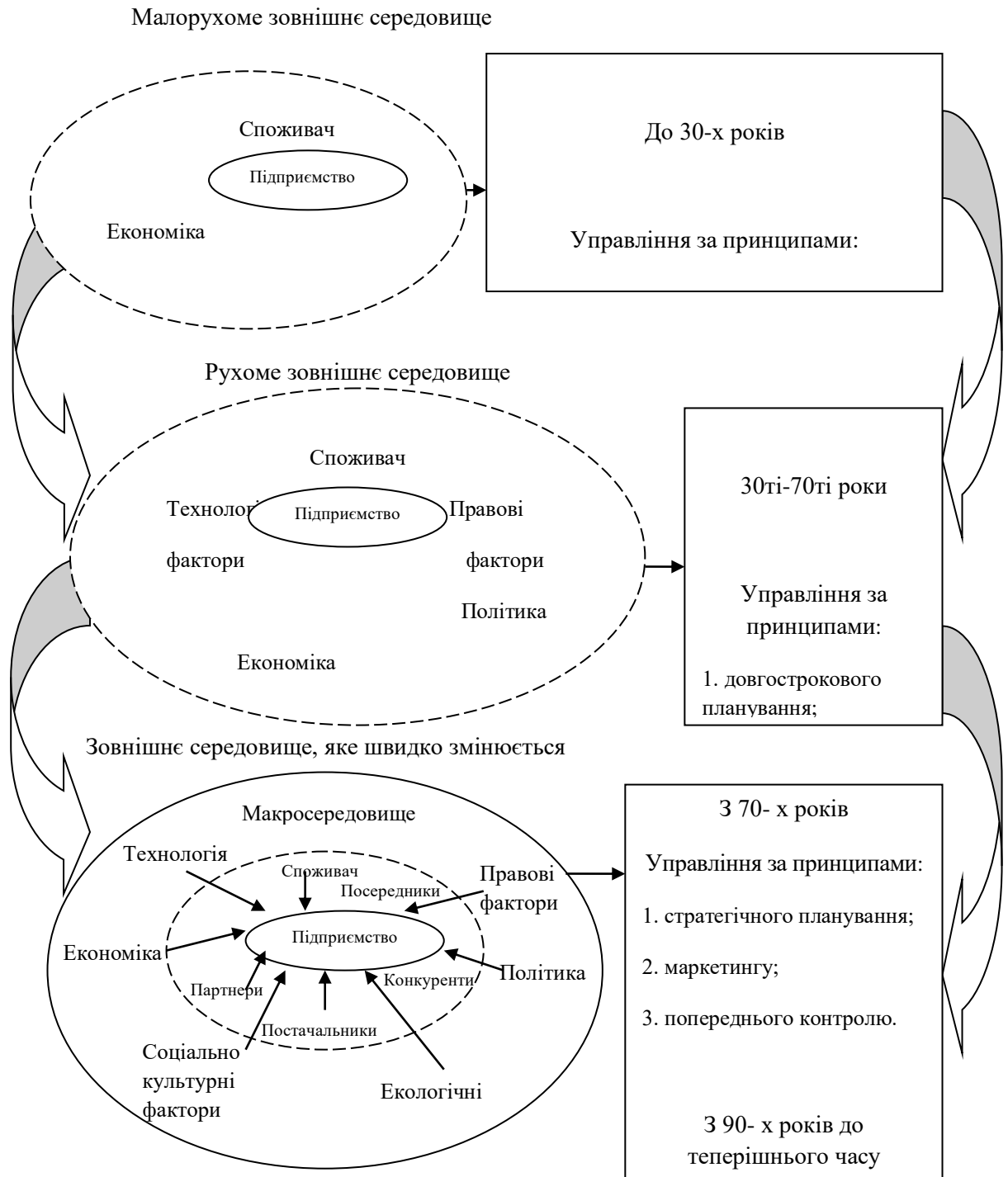


Рис. 1.1 Еволюція принципів управління діяльністю підприємства-виробника

Джерело: узагальнено автором на основі [15]

Так, Балабаниць А. [5, с. 208] описує, що маркетингова діяльність – це цілісний процес, який включає планування обсягу реалізації товару з урахуванням очікуваного рівня прибутку та вибір найкращого партнера-постачальника (покупця). Проведення аукціонів, включаючи встановлення ціни, якість продукту та інтенсивність попиту, а також використання факторів, які сприятимуть продажу продукту та збільшать дохід від продажів.

Гарматюк О. [7, с. 126] зазначено: «маркетингова діяльність — це розповсюдження готової продукції та стимулювання її збуту».

Отже, управління виробничою компанією в зоні збуту включає додаткові заходи, окрім перерахованих вище, ці заходи мають бути враховані під час планування, організації та контролю фізичного руху матеріалів і готової продукції з їх виробництва за призначенням, щоб принести користь компанії та споживачу.

Ефективне управління збутовою діяльністю підприємства-виробника забезпечується за допомогою використання усіх функцій управління збутом товару, які наведені на рис. 1.2.

Функціональна форма збутової діяльності є внутрішньою і більш прибутковою для малих і середніх компаній, які продають один або кілька окремих товарів через стандартні канали збуту. Для цього потрібні фахівці в таких сферах: планування, організація та керівництво командою, а також наявність спеціального транспорту [8, с. 23].

Регіональний формат вигідний широким асортиментом продукції та наявністю кількох методів і каналів збуту. Згадуються інші спеціалісти, які займаються маркетингом, рекламою, упаковкою, аналізом способів руху товарів і каналів збуту.

Багато товарів продаються групами промислових товарів. У цьому випадку необхідно залучати додаткових спеціалістів, у тому числі менеджерів групових продажів, «промоутерів», осіб, які спеціалізуються на просуванні товару до споживача. Всі перераховані вище спеціалісти є життєво

необхідними для такої організації збутової діяльності, яка передбачає розповсюдження товарів різного призначення серед груп споживачів.



Рис. 1.2 Функції управління збутом товару підприємства-виробника у сфері зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі [11]

Організація збутової діяльності здійснюється в межах збутової політики підприємства. Існує чотири форми організації збутової діяльності [23, с. 18]: функціональна, регіональна, за товарними групами, за групами покупців чи споживаючих галузей промисловості (рис. 1.3).



Рис.1.3 Форми організації збутової діяльності підприємства-виробника

Джерело: узагальнено автором на основі [23, с. 18]

Визначимо чотири принципових підходи до організації збутової діяльності у сфері зовнішньоекономічної діяльності :

1. Перший підхід передбачається ситуацією, коли попит перевищує пропозицію. Прибутковість підприємства, в основному, забезпечується за рахунок зниження витрат і підвищення ефективності його діяльності. Система збуту в цьому випадку представляє собою службу експедиції, що виконує, в основному, функції доставки і реалізації товарів на ринку.

2. Передумовою для другого підходу є ситуація, коли попит дорівнює пропозицію. Принциповою особливістю даного підходу є підвищення вимог до якості товарів. В рамках цього підходу суттєвим елементом системи збуту є наявність ланки, що забезпечує оборотний зв'язок зі споживачами. Це дозволяє відстежувати реакцію споживачів на якість продукції і вносити корективи до виробничого та збутового процесу даного товару.

3. Третій підхід використовується у ринковій ситуації, коли пропозиція перевищує попит і існує багато товарів-субститутів. Виживання підприємств можливо лише за рахунок інтенсифікації і раціоналізації збуту. Такий підхід до організації збутової діяльності передбачає обов'язкове виконання заходів щодо просуванню товару, до яких входять, з однієї сторони розробка і реалізація рекламної компанії (пряма та непряма реклама, розробка відповідного упакування, проведення презентацій, тощо). С другої сторони, розробка підходів пошуку клієнтів і роботи з ними. При такому підході структура збуту ускладнюється і включає до себе не тільки групу менеджерів по збуту, але й підрозділ, що виконує функції по розробці і організації заходів по просуванню товару.

4. Четвертий підхід, який пов'язаний з високим рівнем запитів покупців, загостренням конкурентної боротьби, використовується коли з'являється необхідність використання маркетингового підходу до організації збуту. Особливістю цього підходу є вивчення та прогнозування попиту, аналіз та прогнозування тенденцій розвитку ринкової ситуації і на підставі цього розробка та реалізація маркетингових стратегій збуту підприємства. В рамках

цього підходу здійснюється структурна організація підприємства, спрямована на організацію маркетингової структури служби збуту, яка і займається управлінням збутової політики [25, с. 112-113].

Оскільки однозначного визначення слова «збутова політика» немає, деякі науковці [13, 15, 23, 25, 27, 31, 33, 34] використовували подібну термінологію у своїх текстах і розуміють під нею: «набір маркетингових стратегій, які керівництво компанії обирає для використання (розміщення продукту, охоплення ринку тощо) набір рішень і дій, які формують діапазон продукція, що випускається, ціни, попит і стимулювання збуту (реклама, обслуговування споживачів, комерційне кредитування, знижки), проекти договорів купівлі-продажу (постачання) товарів, просування товару, транспортування, інкасація готівки, організаційні, матеріально-технічні та інші аспекти продажі».

Слід враховувати наведене тлумачення, воно не є точним, оскільки політика збуту розробляється відповідно до стратегії маркетингу та збуту, обраної керівництвом компанії, і ця стратегія не є частиною стратегії збуту та маркетингу.

1.2. Склад та структура стратегії управління збутової діяльності підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності

Процедура управління продажами призначена для просування стратегії маркетингу та продажів, а також досягнення основної мети компанії. Стратегія продажів є похідною від стратегії маркетингу.

Маркетингова стратегія – це комплекс дій, спрямованих на визначення стратегічної позиції компанії на ринку, це робиться шляхом спочатку проведення аналізу ринку, потім пошуку конкурентної переваги, а потім привабливості бренду, прагнення до потенційні сегменти ринку та створення каналів збуту [33, с. 8].

Стратегія продажів – це сукупність маркетингових дій, пов'язаних із зусиллями компанії щодо продажів, ці зусилля спрямовані на реалізацію маркетингової стратегії [34, с. 66].

Функціональні стратегії — це заздалегідь задокументований набір дій і рішень, які приймає керівництво компанії для досягнення заздалегідь задокументованої мети. Крім того, цей набір змінюється відповідно до функціональної стратегії, залежно від маркетингової стратегії, з якою він пов'язаний. Усі функціональні стратегії є, по суті, ринковими стратегіями, що означає, що вони безпосередньо пов'язані з обсягом продажів [37, с. 138].

Маркетингова стратегія виходу на ринок збуту ефективна для компаній, які ще тільки починають свою діяльність, або для компаній, які виходять на нову територію.

Під час виходу на ринок збуту виробничі компанії повинні оцінити його, оцінити потенційну зацікавленість різних сегментів, вибрати стратегію для конкурентів, а також вибрати маркетингову стратегію для кожної функціональної стратегії.

У момент зростання ринку збуту зусилля компанії спрямовані на збільшення частки ринку та збільшення обсягів виробництва. На даний момент цільовий ринок уже відомий, але пошук конкретних ринків триває. У цьому випадку виробник використовує стратегію швидкого зростання та зосередженої диверсифікації, ця стратегія пов'язана з прийняттям рішень щодо вдосконалення продукту з метою охоплення нових демографічних груп [37, с. 138].

З критичної точки зору, стратегія продажів – це набір правил, які керують діями компанії. Ці правила можна розділити на чотири різні групи :

- положення, що визначають зовнішні відносини компанії, називають правилами. Ці правила визначають, де і як продавати продукцію, як перемогти конкурентів;
- правова система є основою для всіх внутрішніх правил і процедур компанії. Вони містять концептуалізацію продажів у цілому;

- стандарти, які використовуються для оцінки ефективності продажів компанії;

- положення, якими компанія керується у своїй діяльності [45, с. 128].

Таким чином, стратегія продажів – це системний підхід до пошуку нових ідей, які б допомогли компанії розвивати виробничі можливості і планувати відповідні дії, виходячи з поточного положення компанії на ринку збуту.

Стратегія продажів складається з кількох комплексних рішень, метою яких є визначення тактики, яка буде використовуватися для продажу продукту, що, у свою чергу, реалізує загальну стратегію виробника щодо розвитку, відповідно до кожного аспекту його торгової діяльності. Методи збуту повинні бути розроблені для досягнення стратегічної мети збутової діяльності підприємства з урахуванням специфіки виробництва продукту, конкретного розташування на ринку збуту, економічних змін і відповідної реакції на них [46].

Після створення основних дій тактики продажів важливо їх конкретизувати. Стратегія і порядок збуту продукції залежить від поточного етапу життєвого циклу виробництва.

Дослідження стратегій і методів збуту продукції, що використовуються в діяльності сучасних виробничих підприємств [49, 50, 52], дозволило визначити наступні цілі збутової діяльності стратегічного рівня, які залежать від етапу життєвого циклу компанії.

З метою досягнення стратегічних цілей необхідно реалізувати поточні та одноразові цілі тактичного рівня у сфері збутової діяльності, ці цілі є специфічними для кожного виробника і визначаються масштабами виробництва, асортиментом продукції, поведінкою споживачів на ринку збуту, дії конкурентів і посередників, а також характер методів розподілу [50].

Серед поточних завдань збутової діяльності слід відзначити: збільшення обсягу продажів за рахунок задоволення потреб споживачів у цільовому сегменті ринку, прискорення товарообігу, поліпшення товарного запасу, вивчення товарів, цін.

Таблиця 1.1

Стратегії розвитку та можливі стратегічні цілі збутової діяльності підприємства-виробника в залежності від етапу його життєвого циклу

Етапи життєвого циклу підприємства			
Народження. Дитинство. Юність	Зрілість		Старість
Стратегія розвитку:			
прискорене зростання	повільне зростання	збереження позицій	скорочення діяльності
<p>Мета збуту:</p> <ol style="list-style-type: none"> Вибір цільової аудиторії та заповнення ніші; Створення різноманітної продукції на основі запиту споживача; Збільшення кількості продажів; Придбання нових учасників ринку; Довгострокові прогнози обсягу продажів; Застосування прогресивних методів і технік продажів; Вибір посередників і створення ефективних каналів збуту продукції. Просування інформації про продукт за допомогою реклами 	<p>Мета збуту:</p> <ol style="list-style-type: none"> Розширення споживчого сегмента ринку здійснюється за рахунок використання всього доходу підприємства. Вибір оптимальної структури каналу збуту; Найбільш ефективні методи комунікаційної та сервісної політики. 	<p>Мета збуту:</p> <ol style="list-style-type: none"> Підвищення якості обслуговування клієнтів; Зменшення обсяг маркетингових небезпек; Аналіз практики продажів конкурентів; Досягнуто максимального обсягу заходів, які можна вжити для стимулювання збуту товарів. 	<p>Мета збуту:</p> <ol style="list-style-type: none"> Шукайте способи урізноманітнити діяльність. Проведення дослідження ринку для визначення потенційних цільових демографічних груп. Застосування метрик для оцінки стратегічного контролю над збутовою діяльністю.

Джерело: узагальнено автором на основі [56]

Виходячи з різноманіття підходів до визначення таких категорій, як «збут», «збутова діяльність», «маркетингова стратегія», «стратегія збуту» і «тактика збуту», необхідно визначити поняття «збутова політика».

Під збутовою політикою слід розуміти програму діяльності підприємства сформована на підставі даних, отриманих за результатами стратегічного аналізу ринку збуту, яка охоплює тактичні заходи відносно: формування асортименту

товару та встановленню цін на нього; вибору оптимальної структури каналів розподілу, систем та методів збуту; розроблення комплексу просування товару; організації оптової та роздрібною торгівлі; складання угод та вирішення питань дебіторської заборгованості; використання системи збутової логістики [56].

Збутова політика підприємства, як і інші аспекти його діяльності підлягає плануванню. Планування слід здійснювати за такими напрямками:

- 1) визначення стратегії збутової політики;
- 2) вибір систем та методів збуту;
- 3) виявлення типів каналів збуту;
- 4) визначення посередників, які будуть приймати участь у розподілі товару;
- 5) побудова мережі оптових та роздрібних торгових пунктів, складів, демонстраційних залів і т. ін.;
- 6) розробка маршрутів товароруку;
- 7) організація транспортування та завантажувально - розвантажувальних робіт;
- 8) визначення збутових ризиків та забезпечення ефективності збуту товару;
- 9) розробка комплексу просування;
- 10) вирішення питання збутової логістики [53, с. 35].

Для розробки планів щодо збуту товару виробнику необхідно здійснити аналіз обсягів збуту товару за минулі роки, визначити кількість продажу, вартість продажу, ціни на власний товар порівняти з цінами на товар конкурентів, оцінити власні прогнози збуту за минулі роки, проаналізувати планові та фактичні показники, отримати дані про сучасну ситуацію на ринку збуту за допомогою проведення маркетингових досліджень та виявити співвідношення між обсягами продажу та дією ринкових факторів.

Дослідження розвитку ринку збуту – це систематичний збір інформації підприємством-виробником та виявлення підсвідомих психологічних потреб споживачів. Під час таких досліджень використовують такі методи як: «панельний запит споживачів» (consumer panels); «ринкові індекси» (Brand barometer); «контроль складових» (panty chains); «облік складів торгових підприємств» (Shop audits) [54, с. 162].

План збутової політики є основою розроблення всіх інших планів і завжди включає: кількісний план, вартісний план та інструкції щодо знижок, термінів та умов платежів. Плануванню підлягають усі складові збутової політики, які наведені на рис.1.4.

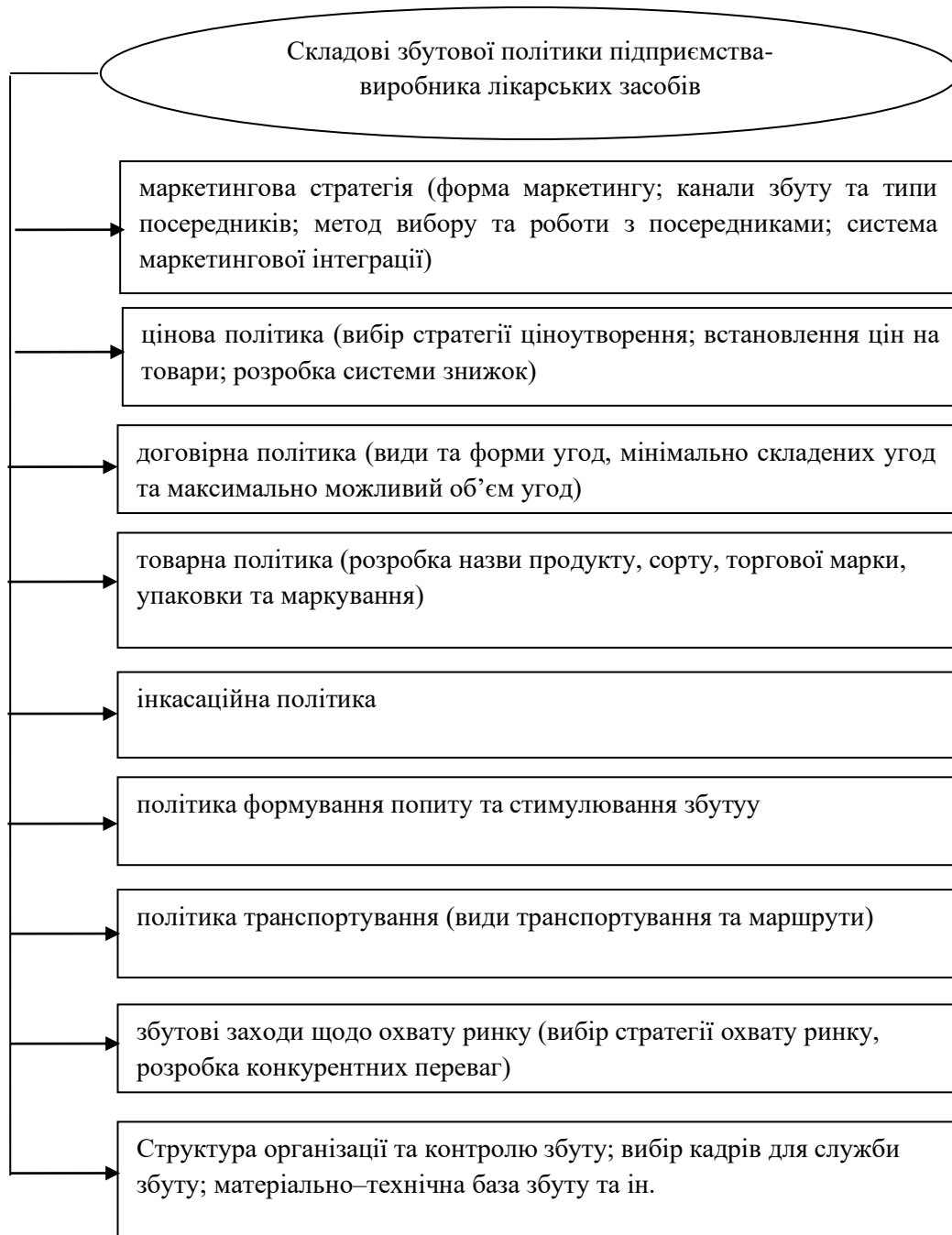


Рис. 1.4 Складові збутової політики підприємства-виробника

Джерело: узагальнено автором на основі [56]

Маркетингова стратегія повинна сприяти досягненню таких показників: отримання прогнозованої грошової вигоди на даний момент і гарантія її наявності в майбутньому; максимально можливе задоволення потреб споживачів у розчинниках. довгострокова стабільність ринку та конкурентоспроможність товару; позитивна репутація та суспільне визнання підприємства [48, с.246].

Процедура управління збутовою політикою виробничого підприємства передбачає вибір методу і системи збуту, а також визначення оптимальної структури каналів збуту, типу посередників і факторів, що впливають на систему збуту [49, с.65].

Сучасні виробничі компанії, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю використовують такі основні маркетингові підходи:

- прямий або непрямий – виробник товару може продавати товар безпосередньо споживачеві без залучення посередників;
- посередник – у процесі продажу власної продукції виробник залучає різні типи посередників для виконання різноманітних завдань [45, с.129].

Щоб створити систему продажів, виробник повинен вибрати одну з конкуруючих концепцій, наприклад. вирішити питання співпраці або конкуренції з існуючими партнерами в галузі продажів. Ідея кооперації передбачає: спільне виробництво, купівлю та продаж товарів, спільне використання бренду та контроль над іншими конкурентами.

Ідея конкуренції передбачає наступні дії: переслідування споживачів шляхом продажу замінників, активізацію рекламно-промоційних заходів, боротьбу за частку ринку шляхом впровадження нових брендів [30, с.179].

Аналіз конкурентних ідей показує, що прагнення до ринку збуту завжди необхідне для реалізації концепції конкуренції, ця концепція збільшує конкуренцію та приносить користь споживачу. Чим більша конкуренція, тим більші переваги для споживача. Використання концепції суперництва вимагає здатності виробника застосовувати маркетингові тактики. І навпаки, ідея

співпраці пов'язана зі спільними зусиллями, необхідними для боротьби з суперниками, що зменшує ймовірність поразки.

Спосіб розповсюдження товару виробником залежить від специфіки товарної діяльності в даному регіоні та від виду товару. Найбільш поширеним підходом до розповсюдження продукції є широке розповсюдження [31].

Складові безпосереднього впливу на процес управління стратегією збуту виробника проілюстровано на рис.1.5.



Рис.1.5 Фактори прямого впливу на процес управління збутовою політикою підприємства – виробника у сфері зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі [15, с. 277]

Проведені дослідження дозволи розкрити поняття маркетингова стратегія; визначено стратегії розвитку та можливі стратегічні цілі збутової діяльності підприємства-виробника в залежності від етапу його життєвого циклу; розглянуто склад збутової політики підприємства-виробника та визначені фактори прямого впливу на процес управління збутовою політикою підприємства – виробника у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

1.3. Сучасна система управління збутовою діяльністю підприємств фармацевтичної галузі

Фармацевтична галузь вважається однією з найприбутковіших в Україні. Продукт від фармацевтичних компаній спеціалізований таким чином, що незалежно від економічного та політичного клімату попит на нього зростатиме. Вітчизняна фармацевтична галузь є особливою на українському ринку, оскільки її продукція орієнтована на суспільство. Швидкими темпами зростає виробництво вітчизняної фармацевтичної продукції. Вітчизняні підприємства галузі багато чого досягли в області реконструкції виробничих потужностей і підвищення якості продукції, що випускається. Останнім часом спостерігається збільшення кількості препаратів, які впроваджуються у виробництво підприємствами галузі [7, с.125].

Серед вітчизняних виробників лідерами фармацевтичного ринку України є три підприємства: ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», ПрАТ «Борщаговський ХФЗ», ПАТ «Фармак».

Процес управління збутовою політикою фармацевтичних підприємств-виробників здійснюється послідовно та охоплює чотири основні етапи: планування, організацію, координацію та контроль. Але, комплекс дій кожного етапу є специфічним.

Підґрунтям для прийняття рішень щодо управління збутовою політикою фармацевтичного підприємства-виробника є інформація, що отримана за допомогою проведення маркетингових досліджень ринку збуту.

Маркетингова кампанія виробника лікарського засобу починається з визнання потреб і очікувань споживачів щодо продукту, після чого йде успішний маркетинг цього продукту в умовах гострої конкуренції з боку інших виробників аналогічної продукції [8, с.23].

Секрет успішних фармацевтичних продажів полягає в розумінні звичок потенційних і поточних споживачів. Щоб отримати необхідну інформацію, необхідно провести маркетингове дослідження ринку збуту ліків. Результати маркетингових досліджень безпосередньо беруть участь у створенні конкретного продукту. Реалізація запитів споживачів щодо характеристик товару дозволить виробнику позиціонувати товар на конкретному цільовому ринку, що сприятиме як найбільшому задоволенню потреб споживачів, так і раціоналізації витрат підприємства-виробника на розробка програм з виробництва та реалізації лікарських засобів [6, с.192].

Метою будь-якого маркетингового дослідження є створення стратегії та методів продажу товару. Виробник повинен враховувати як поточний стан ринку, так і власні здібності та потенціал компанії для продажу. На основі обраної стратегії складається маркетинговий план, який допоможе компанії утримувати стабільні позиції на ринку.

Маркетинговий план слід розглядати як перелік конкретних дій і заходів, які вживає фармацевтичний виробник для досягнення наміченої мети розширення компанії.

План маркетингового планування для фармацевтичних підприємств-виробників наведена на рис. 1.6.

Дані, отримані в ході комплексних досліджень маркетингової діяльності, дозволяють виробнику зробити висновок як про переваги, які він отримує від конкуренції, так і про наявні у нього недоліки, потім ці дані зменшують ризик прийняття неправильних рішень щодо політики збуту.

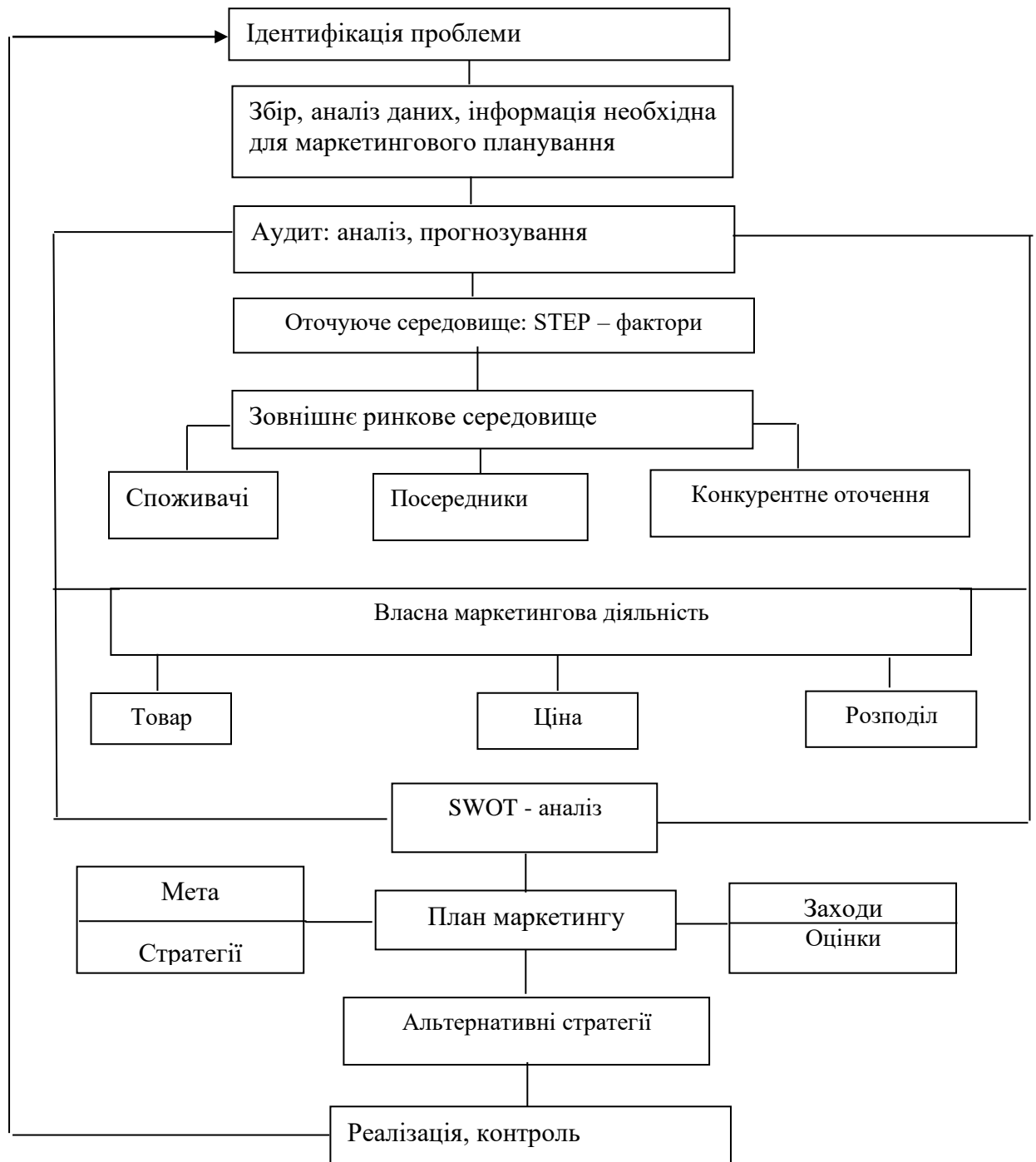


Рис. 1.6 Схема маркетингового планування для фармацевтичних підприємств-виробників

Джерело: узагальнено автором на основі [8, с.24]

Під час планування маркетингових зусиль фармацевтичної компанії відповідно до схеми необхідно проводити систематичну оцінку цих напрямків.

- середовище організації (STEP - умови);

- зовнішні фактори: споживачі, брокери та конкуренти;
- власна маркетингова діяльність: товар, ціна, розподіл.

Висновки аудиту можна представити за допомогою SWOT-аналізу показників. Методологія SWOT-аналізу сприяє визначенню ефективності різних компонентів маркетингу, визначенню сильних і слабких сторін маркетингових зусиль виробника, розробці стратегічного підходу до маркетингу та продажів [8, с. 25].

Завершальним компонентом планування збутової діяльності є контроль за реалізацією плану збуту, який включає опитування результатів маркетингових зусиль компанії та їх впливу на обсяг продажів.

З метою організації збутової діяльності фармацевтичні підприємства, які виробляють лікарські засоби, зазвичай використовують таку форму продажу: регіональну, за видами продукції, за групами споживачів та функціональну, що пов'язано з широким асортиментом лікарських засобів, що випускаються компаніями, та специфікою їх продажу. Як наслідок, регіональна структура продажів використовується фармацевтичними компаніями, коли вони мають власні регіональні магазини, ці магазини доставляють ліки в аптеки або коли в регіонах працюють медичні працівники чи оптові посередники від виробника [3, с. 134].

При оцінці попиту на лікарські засоби (препарати) за різними фармакологічними групами необхідно визначати спосіб реалізації за видами продукції. Оскільки метою маркетингової стратегії виробника є охоплення кількох цільових ринків, то він повинен вибрати спосіб маркетингу за класами споживачів. На практиці виробники фармацевтичних препаратів зазвичай поєднують прямі та непрямі продажі.

Відділи маркетингу та збуту беруть участь у збуті внутрішнього фармацевтичного виробництва. Однак відділи маркетингу були створені нещодавно і базуються на службах збуту. Сьогодні більшість фармацевтичних компаній мають успішні відділи маркетингу, які працюють повний робочий день. У деяких організаціях ці відділи потребують реорганізації та

впровадження сучасних методів маркетингу. Найбільш ефективно функціонування відділів маркетингу спостерігається на підприємствах-лідерах сучасного фармацевтичного ринку України [5, с. 192].

Розподіл функцій управління збутом товару для фармацевтичного підприємства-виробника, який займається зовнішньоекономічною діяльністю зображено на рис. 1.7.

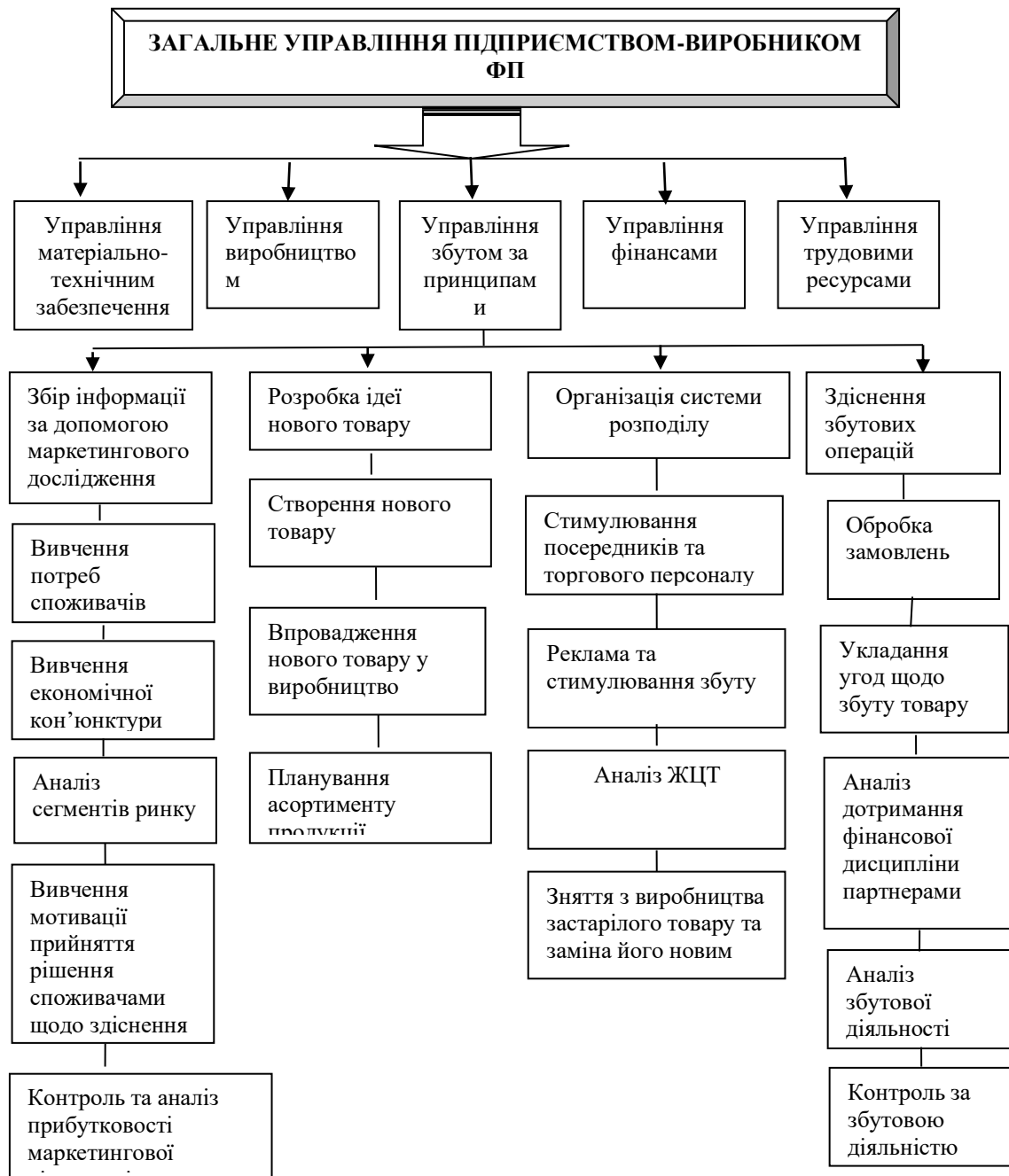


Рис. 1.7 Розподіл функцій управління збутом товару для фармацевтичного підприємства-виробника, який здійснює ЗЕД

Джерело: узагальнено автором на основі [8, с. 26]

Основною метою відділу збуту на фармацевтичному підприємстві є оптимізація розробки, виробництва та маркетингу фармацевтичних препаратів відповідно до побажань споживачів.

Обов'язки з управління збутом лікарських засобів за принципами маркетингу поділяються на чотири блоки:

- збір, вивчення та аналіз інформації про ринок;
- планування товарного асортименту;
- просування товару;
- здійснення продажу та моніторинг діяльності [5, с. 126].

Об'єднання функції управління збутом у блоки дозволяє виділити чотири групи спеціалізованих осіб на підприємстві, які будуть виконувати ці функції. Такий розподіл праці сприяє підвищенню ефективності загальнокомпанійних рішень щодо маркетингу лікарських засобів. Оскільки кожна з функцій, що входять до цих блоків, є окремою функцією управління збутом лікарських засобів, то при появі негативних результатів процесу збуту можна визначити, яка з функцій управління збутом була порушена.

Одним із питань, пов'язаних зі збутовою політикою фармацевтичного виробника, є вибір методів збуту (прямий, непрямий або комбінований) і способу реалізації продукції. Вибір того чи іншого методу продажу здійснюється за такими критеріями:

- 1) обсяг товарів повинен бути достатнім для покриття витрат на створення особистої торгової мережі;
- 2) обмежена кількість споживачів, розташованих в обмеженому просторі;
- 3) товари потребують якісного обслуговування найкращим чином;
- 4) обсяг кожної партії товару повинен відповідати «транзитній нормі» (тобто партія товару займає весь простір у контейнері, поїзді чи іншому транспортному засобі), яка не враховує витрати на складське приміщення, транспортування;
- 5) наявність достатньої мережі внутрішніх сховищ на комерційних ринках;

6) виготовлення вузькоспеціалізованих спеціалізованих товарів народного споживання.

7) товар продається по вертикальній осі, тобто він використовується в багатьох різних галузях, але в невеликих кількостях;

8) ціна товару може бути змінена, що робить необхідним внесення коректив в цінову політику без згоди посередника;

9) ціна реалізації набагато перебільшує витрати на виробництво, що покриває високі витрати на утворення власної збутової мережі [5, с. 128].

Метод прямих продажів передбачає безпосереднє спілкування торгового представника фармацевтичної компанії та споживача (лікаря, представника організації, що оплачує медичні послуги, фармацевта тощо). У магазинах, які продають фармацевтичні препарати, особисті продажі — це пряма взаємодія фармацевта з кінцевим споживачем. Перевагою даного методу просування є наявність прямих взаємодій між постачальниками та споживачами, індивідуальних підходів, які сприяють реалізації продукції з урахуванням індивідуальних особливостей споживачів. Особисті продажі - це форма прямого спілкування між споживачами та виробниками, яка дає можливість отримати інформацію про ринок.

Згідно з правилами ЄС, торгові агенти фармацевтичних компаній повинні пройти відповідну підготовку та мати достатні знання про лікарський засіб, який вони рекламують, щоб мати точну та повну інформацію про продукт [6, с.190].

Торгові агенти, які співпрацюють з фармацевтичною компанією, відповідають за роботу з лікарями та фармацевтами, надання їм зразків продукту, необхідної інформації, запитань та аргументів, а також намагаються переконати лікарів писати замовлення на фармацевтичні препарати компанії. При продажу ліків, які відпускаються без рецепта, продавці намагаються переконати фармацевта порекомендувати ліки призначеному споживачеві [14, с.34].

В індивідуальних продажах зазвичай використовуються два підходи: орієнтація на збут і орієнтація на споживача.

Орієнтація збуту передбачає вжиття заходів щодо спонукання споживачів до купівлі пропонованих товарів. Вибираючи цей підхід, торгові представники повинні продемонструвати атрибути продукту та його цінності, вони повинні підкреслити переваги володіння продуктом і вони повинні запропонувати знижку на ціну, щоб негайно полегшити операцію [14].

У багатьох країнах світу діють суворі закони, які регулюють рекламу, рекламну діяльність фармацевтичних препаратів і роботу торгового персоналу. Сьогодні деякі методи продажу та технології, які спеціально орієнтовані на продаж, вважаються незаконними [8].

Відповідальні вітчизняні фармацевтичні компанії повинні дотримуватися концепції соціально відповідального маркетингу, яка передбачає орієнтацію виробника на інтереси споживачів через використання безпечних для суспільства маркетингових стратегій. Підхід, який зосереджується навколо споживача, називається орієнтацією на споживача, цей підхід передбачає визнання потреб споживача та спробу задовольнити їх вигідним способом як для споживача, так і для виробника. Цей метод вимагає від торгового персоналу використання сучасних маркетингових технологій, що гарантує, що покупець буде обізнаний про зроблені покупки з фінансової та психологічної точки зору. Непрямий метод збуту фармацевтичної продукції передбачає участь посередників в просуванні товару від виробника до споживача (рис.1.8).

Найчастіше оптовим представником на ринку лікарських засобів України виступає фізична особа-підприємець, який реалізує товари від свого імені та має право власності на товари. Вони повинні включати дистриб'юторів, дилерів і джоберів [21, с. 87] .

В Україні 90% дистриб'юторів є приватними організаціями [32]. Серед роздрібних торговців є аптеки, організовані компаніями, єдиною метою яких є продаж фармацевтичних препаратів, вони називаються оптовими аптеками, а

також є ліцензіари, які використовують визнану торгову марку на договірній основі.

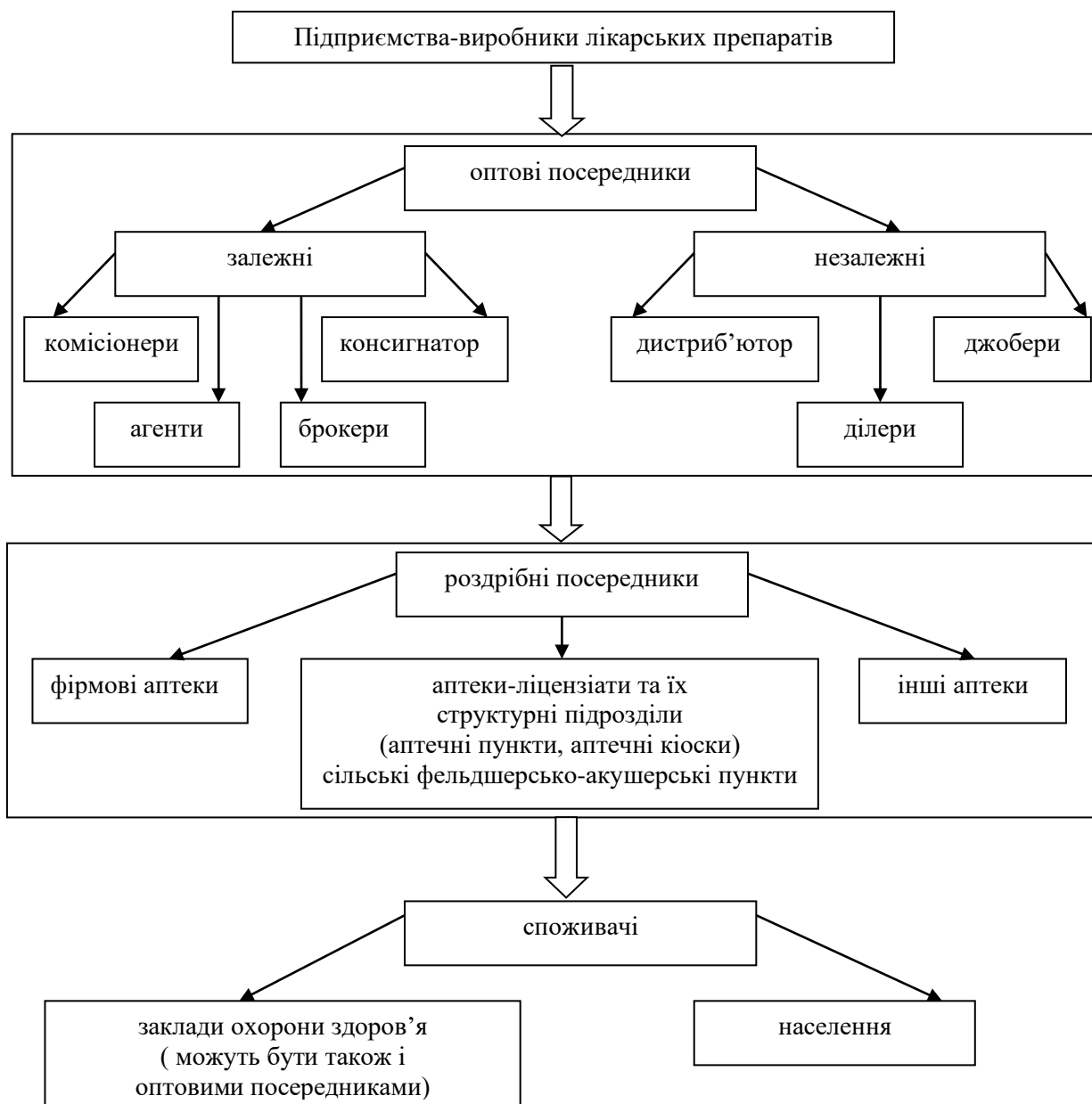


Рис. 1.8 Посередники, які беруть участь у розподілі фармацевтичної продукції виробника лікарських препаратів

Джерело: узагальнено автором на основі [21, с. 88]

Залежно від стратегії, яка використовується для охоплення ринку збуту, фармацевтична виробнича компанія може вибрати ступінь, в якому вони розповсюджують фармацевтичні препарати (інтенсивний, ексклюзивний або

вибірковий). На вітчизняному фармацевтичному ринку розподіл лікарських засобів є багатоаспектним (рис. 1.9).

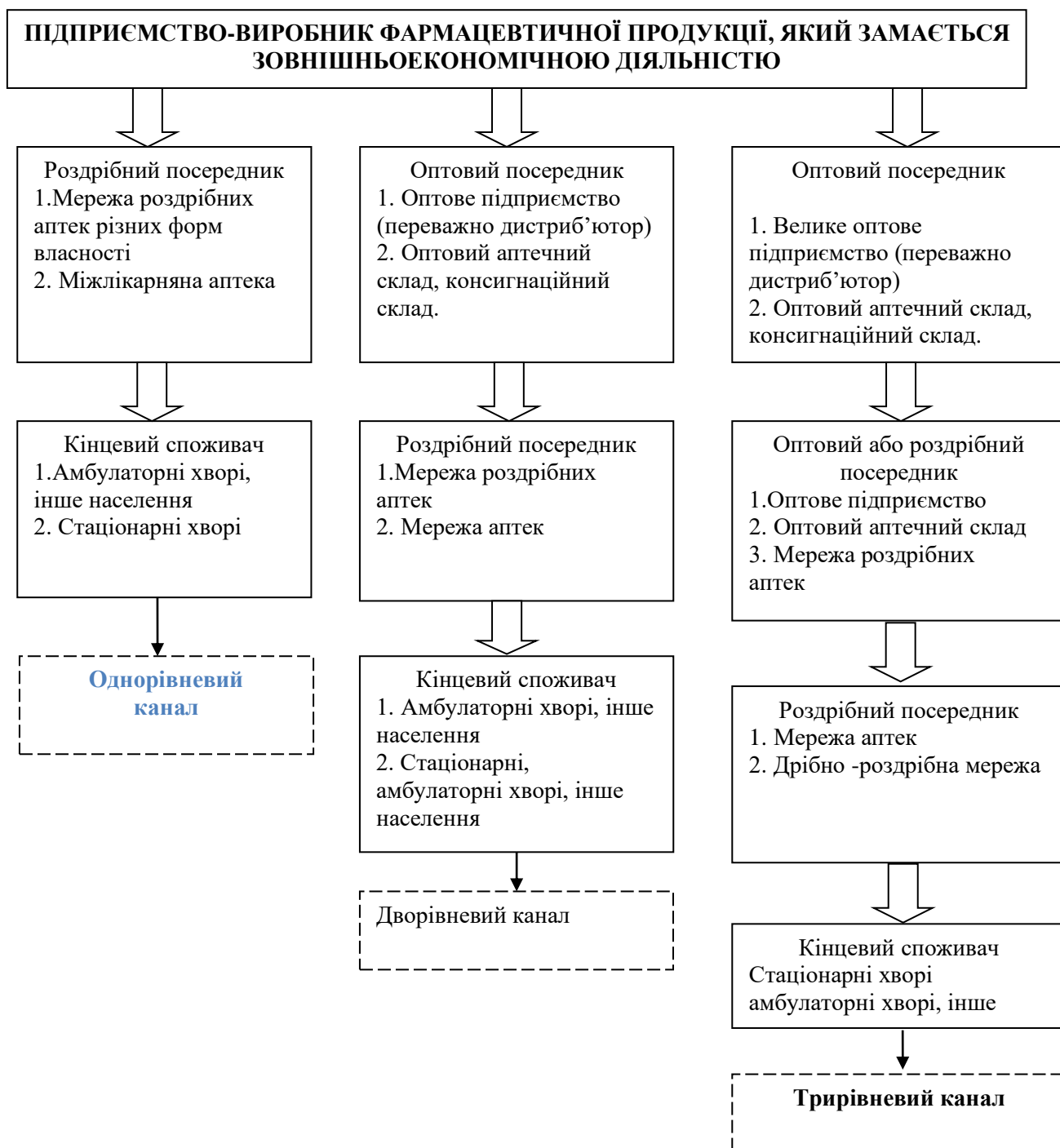


Рис. 1.9 Система збуту фармацевтичної продукції підприємствами-виробниками за рахунок використання різних видів каналів розподілу

Чим більше число покупців і спеціалізованих виробників, тим більша потенційна цінність багаторівневих методів розподілу. Важливо визнати, що всі учасники системи дистрибуції фармацевтичної продукції повинні відповідно до

встановленого протоколу отримати ліцензію (дозвіл) МОЗ України на оптову або роздрібну торгівлю, оскільки ліки є специфічним продуктом і його просування споживачеві повинні проводитися професіоналами, які дотримуються відповідних правил безпеки щодо пакування, транспортування та зберігання товарів.

Маючи значні фінансові вигоди та інвестиції в дослідження та розробки, фармацевтичні компанії, які хочуть просувати свою продукцію через франшизу, використовують цей метод, оскільки він забезпечує максимально можливе просування їхньої продукції. У цьому випадку права на продаж товару виробника переходять від однієї компанії до іншої відповідно до умов договору.

Ліцензіат і компанія, яка купує ліцензію, все ще вважаються окремими юридичними особами, остання не має прямих договірних відносин з першою. Така система продажів має свої можливості та переваги. Франшиза може працювати, об'єднавши велику фармацевтичну компанію, яка виробляє ліки, оптовий бізнес, роздрібну аптеку, компанію, що консультує підприємства, і дистриб'ютора [8, с. 25].

Контрольовані або керовані вертикальні маркетингові системи (ВМС) продажів працюють на договірній основі та використовуються великими диверсифікованими фармацевтичними виробничими компаніями, які мають високу репутацію та активну маркетингову підтримку своїх продуктів. Ці системи продажів є стабільними та зростають у популярності завдяки своїй фінансовій стабільності та потужності [7, с. 128].

Об'єднані або корпоративні ВМС вважають, що все виробництво та маркетинг лікарських засобів має бути під контролем однієї компанії. Фармацевтичні виробничі компанії є власниками торговельних мереж, роздрібних точок і безпосередньо ними управляють. Процедуру інтеграції може ініціювати виробник або дистриб'ютор.

Горизонтальна система маркетингу (ГМС) характеризується колективними зусиллями кількох компаній для досягнення місцевого ринку. Ця діяльність

здійснюється одночасно з розширенням асортименту доступних фармацевтичних препаратів і збільшенням частки ринку, що призводить до збільшення доходу. Для підвищення позиції на ринку компанія-лідер може купувати оптові компанії. ГМС підтримує незалежні фармацевтичні компанії, які знаходяться на тому ж рівні, що й канал дистрибуції, ці компанії іноді співпрацюють над окремими фармацевтичними препаратами та комбінаціями фармацевтичних препаратів [9].

Підприємство-виробник лікарських засобів має періодично оцінювати ефективність обраної системи збуту, оцінювати результати співпраці з посередниками, вивчати заплановані та реально досяжні обсяги збуту.

Макро- та мікросередовище компанії аналізується, щоб визначити можливості для зростання, виявити загрози, які можуть виникнути в результаті, і обговорити позитивні та негативні аспекти поточної системи продажів. Все це дозволяє нам визначити потреби споживачів, визначити, як задовольнити ці потреби за допомогою вашої продукції, і розробити успішну стратегію продажів [26, с. 432].

Важливо пам'ятати, що продажі, як і виробництво, необхідні. У результаті поточна система збуту повинна враховувати попит і пропозицію та забезпечувати постачання товарів за конкурентними цінами. Наявність власних продажів системи можна пояснити бажанням менеджерів служби маркетингу компанії посилити контроль над продажами.

Однак, якщо асортимент продукту не дуже різноманітний, а обсяг продажів невеликий, це зазвичай збільшує витрати на збут. Зрештою, останнім етапом процесу управління продажами для фармацевтичної компанії є нагляд. Як наслідок, доведення продукту до кінцевого споживача, виконання всіх вимог законодавства України, безпека для пацієнтів, отримання очікуваного прибутку, дотримання принципів морально-етичного характеру – це важливі цілі вітчизняної фармацевтики. компанія виробник. Щоб забезпечити успішний процес управління збутовою політикою, фармацевтичні компанії повинні постійно досліджувати мінливий ландшафт ліків, власні потенційні продажі та

систематичний моніторинг торговельної діяльності, все це робиться для оцінки та використання результатів нових наукових досліджень. у сфері вдосконалення збутової політики.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА АТ «ФАРМАК»

2.1. Організаційна характеристика АТ «Фармак» та аналіз основних показників діяльності

Акціонерне товариство «Фармак» - це український виробник лікарських засобів європейського рівня. За обсягами продажу лікарських засобів (у вартісному вираженні) у 2022 році компанію визнано лідером фармацевтичного ринку України .

Дані про АТ «Фармак», як юридичну особу, відображені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правові характеристики АТ «Фармак»

Повне найменування юридичної особи	Акціонерне товариство «Фармак»»
Скорочене найменування	АТ «Фармак»
Код ЄДРПОУ	00481198
Місцезнаходження	м. Київ, вул. Кирилівська, 63
Основний вид економічної діяльності (КВЕД)	21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів
Розмір статутного капіталу (грн.)	36366000 грн.

Компанія виробляє біля 354 найменування лікарських засобів, реалізує свою продукцію на внутрішньому ринку, а також експортує її у 58 країн світу.

Виробництво фармацевтичних препаратів проводиться на двох заводах, один з яких функціонує у м. Києві, а другий – у м. Шостка Сумської області. На підприємстві створено повний цикл виробництва – від синтезу активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ) до виготовлення різноманітних ліків. Таке виробництво стало можливим завдяки наявності в АТ «Фармак» лабораторно-технічного комплексу, до складу якого входять дослідно-промислова дільниця та 12 лабораторій, зокрема:

- лабораторія синтезу АФІ;

- лабораторія синтезу біотехнологічних АФІ;
 - лабораторія розробки молекулярних та клітинних біотехнологій для персоніфікованої медицини;
 - чотири різнопрофільних аналітичних лабораторій;
 - п'ять технологічних лабораторій за різними напрямками розробки [72].
- Фінансові результати діяльності компанії наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності АТ «Фармак» за 2020-2022 рр.

Показники (тис. грн.)	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп приросту (+, - %) у 2022 р., порівняно з	
				2020 р.	2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7410007	9205794	7774735	+4,9	-15,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3129796	4041082	3115014	-0,5	-22,9
Валовий прибуток (збиток)	4280211	5164712	4659721	+8,9	-9,8
Фінансові результати від операційної діяльності	1632383	2007293	1227654	-24,8	-38,8
Чистий прибуток (збиток)	1207855	1637923	1227059	+1,6	-25,1

Джерело: складено за даними фінансової звітності АТ «Фармак» за 2020-2022 роки

Чистий дохід АТ «Фармак» від реалізації продукції дорівнював у 2022 р. 7774,7 млн. грн. Розрахунки показують, що за три роки відбулося збільшення цього показника на 4,9%, а у порівнянні із 2021 р. чистий дохід зменшився на 15,5%. Така зміна чистого доходу пов'язана із війною РФ в Україні, від якої компанія зазнала значних втрат. Собівартість реалізованої продукції зменшилась у 2022 р. (порівняно з 2021 р.) на 22,9%, а валовий прибуток скоротився на 9,8%. Динаміка чистого прибутку АТ «Фармак» відображена на рис. 2.1.

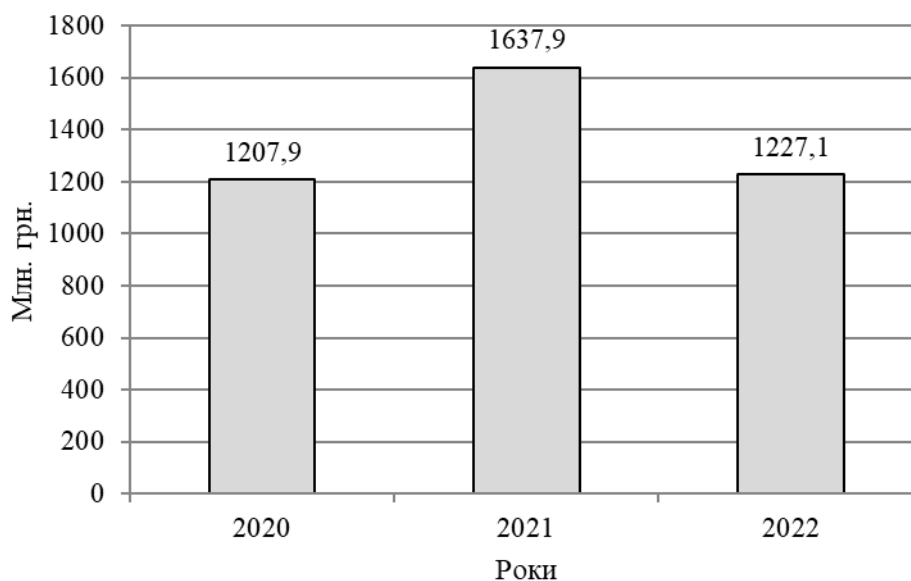


Рис. 2.1. Динаміка чистого прибутку АТ «Фармак»
за період 2020-2022 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано на основі даних фінансової звітності АТ «Фармак» за 2020-2022 роки

Чистий прибуток АТ «Фармак» дорівнював у 2022 р. 1227,1 млн. грн., що менше його значення у 2021 р. на 25,1%. Як зазначено вище, на зниження фінансового результату діяльності компанії вплинули воєнні дії на території України. У перші місяці війни компанія втратила складські приміщення з готовою продукцією та пакувальними матеріалами на суму понад 1,5 млрд. грн., що перевищувало суму чистого прибутку 2020 року.

Значний вплив на виробничі процеси здійснювали перебої в електропостачанні. Крім того, в період блекаутів виникла необхідність придбання додаткового обладнання, наприклад генераторів, інвестиції в які склали більше 50 млн. грн.

Змінилися логістичні маршрути компанії, зокрема сировину довелося постачати з європейських аеропортів автомобільним транспортом. Отже, ці всі проблеми вплинули як на фінансові результати діяльності АТ «Фармак», так і на зниження його частки на ринку. За даними дослідників, у другому та третьому кварталах 2022 р. частка компанії на ринку лікарських засобів

зменшилась із 5,76% (2021 р.) до 5%.

Компанія реалізує лікарські засоби, як на внутрішньому ринку (70,4% загального обсягу продажів), так і відправляє на експорт (29,6% від загального обсягу реалізації). Основними експортними ринками для АТ «Фармак» є Узбекистан, Казахстан та Ізраїль. Обсяги реалізації в ці країни складають біля 60% всього експорту. В середині країни та на експортних ринках основна частка ліків реалізується оптовим дистриб'юторам. Біля 70% необхідної сировини для виробництва ліків компанія імпортує з Німеччини, Китаю, США та Індії.

АТ «Фармак» є соціально відповідальною компанією, яка функціонує за принципами сталого розвитку. Ключовими напрямками проектів компанії у сфері сталого розвитку є наступні: екологія, здоров'я, освіта і наука, а також благодійність.

Екологічний аспект сталого розвитку компанії включає:

- функціонування Системи управління навколишнім середовищем та Системи енергетичного менеджменту;
- зменшення споживання енергоресурсів на виробничих майданчиках та в офісі. Зокрема, у 2021 р. (у порівнянні із 2020 р.) було зменшено споживання природного газу - на 9%, електричної енергії - на 16%, води - на 28%;
- покращення очистки стічних вод;
- удосконалення порядку поводження з відходами.

Адміністрацією підприємства та профспівковою організацією забезпечується захист прав та інтересів персоналу. Для роботи персоналу створені гідні умови праці, мотивація та навчання. В АТ «Фармак» працює 2838 працівників, 100% персоналу мають медичне страхування. Профспівкова організація організовує дозвілля та оздоровлення працівників.

Що стосується благодійності, то слід зазначити, що ще у 2011 році був створений благодійний фонд «Фармак», який надає підтримку армії, закладам охорони здоров'я, вкладає значні кошти у відновлення пам'яток культури та збереження історичних пам'яток.

АТ «Фармак» у своїй діяльності реалізує декілька маркетингових стратегій (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Маркетингові стратегії АТ «Фармак»

Джерело: авторська розробка

Із глобальних маркетингових стратегій АТ «Фармак» використовує стратегію інтернаціоналізації, яка передбачає освоєння нових ринків [5, с. 67]. В рамках цієї стратегії вже за період 1947-1970 рр. компанією було налагоджено експорт фармацевтичної продукції у 20 країн світу. Найбільші обсяги українських ліків стали надходити до Анголи, Німеччини, Франції,

Італії, Єгипту, Греції.

У 2021-2022 роках імпортерами продукції АТ «Фармак» стали вже 58 країн, це – країни ЄС (40 країн), Центральної та Південної Америки, СНД, Близького Сходу та Азії. Серед імпортерів на сьогоднішній день слід виділити такі країни, як Австралія, Бразилія, Великобританія, Грузія, Ізраїль, Литва, Мексика, Німеччина, Сінгапур, Франція, Швейцарія, Швеція та інших.

В контексті освоєння нових ринків підприємство також придбало фармацевтичні компанії у Чехії та Словаччині разом з відповідними правами інтелектуальної власності та торговими марками. АТ «Фармак» має представництва в Узбекистані, Казахстані, Киргизстані, ОАЕ, В'єтнамі, Республіці Польща, Словаччині та Чехії. Отже, із наведеної інформації стає зрозумілим, що маркетингова стратегія інтернаціоналізації реалізується компанією досить успішно.

Різновидом базових маркетингових стратегій в АТ «Фармак» є стратегія цінового лідерства. Основою цієї стратегії є певні конкурентні переваги фірми. Для АТ «Фармак» одним із основних шляхів досягнення цінового лідерства є постійне вдосконалення технологічних процесів, яке відбувається завдяки наявності сертифікованих виробничих потужностей та дослідницької бази. Як вказувалось вище, в АТ «Фармак» створено сучасний лабораторно-технічний комплекс, який включає дослідно-промислову дільницю та 12 лабораторій. Виробничі, складські та лабораторні потужності щороку проходять міжнародні інспекції та перевірки. На сайті компанії зазначено, що за останні п'ять років таких перевірок було 90, а здійснювали їх компанії-партнери з європейських країн, Ізраїлю та Грузії [22]. У 2021 р. компанія отримала сертифікат відповідності вимогам належної виробничої практики (GMP) Євразійського економічного союзу (ЄАЕС).

В цьому ж році було введено в експлуатацію високотехнологічний цех з виробництва стерильних ліків. Будівництво цеху здійснювалось із дотриманням європейських норм та стандартів. Компанія також будує інноваційний офісно-лабораторний центр, який буде спроможний виробляти крім традиційних

лікарських засобів ще й біотехнологічні активні фармацевтичні інгредієнти (АФІ). Закінчено будівництво дільниці, на якій встановлено надсучасну лінію пакування ліків.

Таким чином, компанія нарощує будівництво та модернізує наявне обладнання, що дає можливість безперервного вдосконалення технологічних процесів.

Маркетингова стратегія росту представлена в АТ «Фармак» стратегією розвитку товару. Зміст цієї стратегії полягає в удосконаленні або розробці нових товарів [18, с. 190]. Шляхи її реалізації в компанії – це розширення товарного асортименту та підвищення якості товару.

Продуктовий портфель АТ «Фармак» включає 354 найменувань, структура портфелю відображена на рис. 2.3.

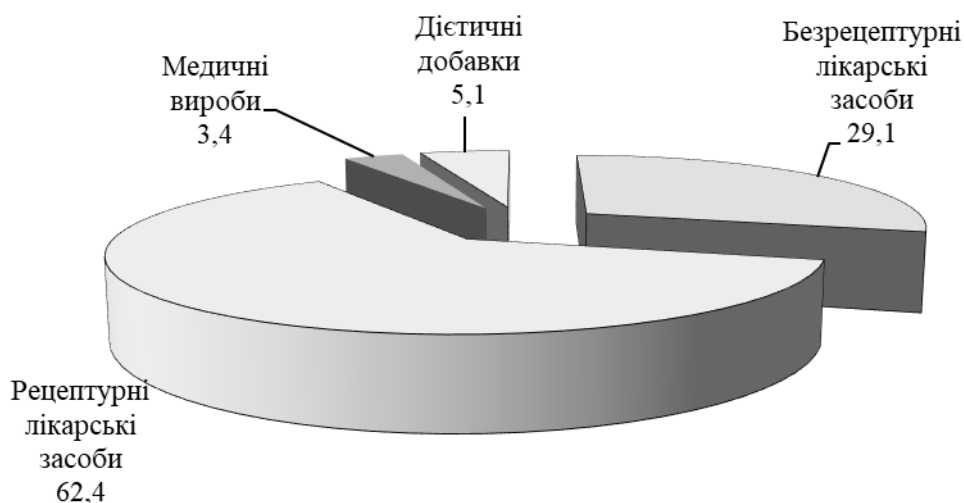


Рис. 2.3. Структура продуктового портфелю АТ «Фармак», %

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

Щорічно у виробництво компанією впроваджується більше

20 найменувань нових лікарських засобів. Цьому сприяє наявність у штаті АТ «Фармак» висококваліфікованих спеціалістів, серед яких 40 працівників мають наукові ступені (кандидати та доктори наук). Також щороку компанія інвестує в наукові дослідження біля 15 млн. дол. США.

Якість продукції АТ «Фармак» забезпечується її комплексним контролем на кожному етапі виробництва ліків – від сировини до готової продукції. Під час виробництва лікарські засоби проходять п'ять етапів контролю за світовими стандартами.

Функція забезпечення якості ліків виконується Департаментом контролю якості, лабораторії якого атестовані на проведення 135 методів випробувань Державної Фармакопеї України.

Із маркетингових конкурентних стратегій АТ «Фармак» реалізує стратегію лідера за напрямом підвищення ринкової частки (рис. 2.4).

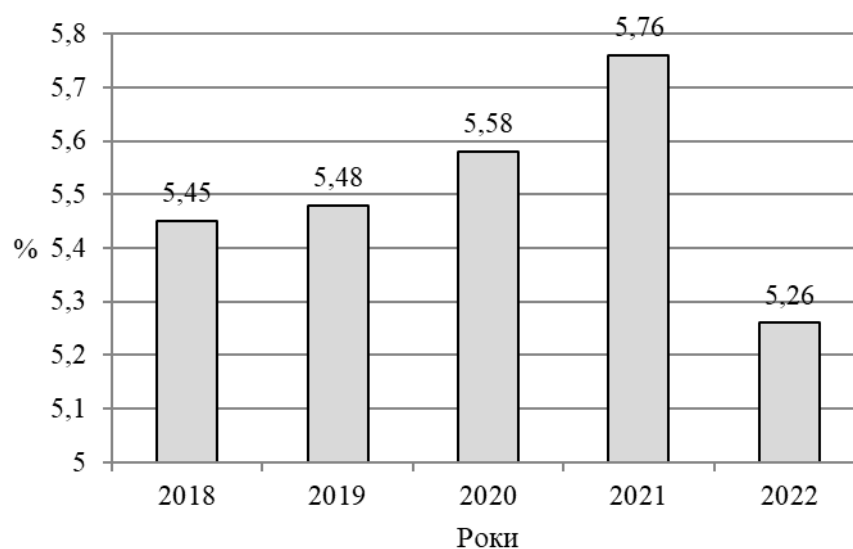


Рис. 2.4. Частка АТ «Фармак» на внутрішньому ринку, %

У 2018 р. частка компанії на фармацевтичному ринку складала 5,45%, до 2021 року вона зросла до 5,76%. Весь цей період «Фармак» являвся лідером ринку. У 2022 р. тенденція підвищення ринкової частки порушилась внаслідок воєнних дій на території країни, тобто з причини форс-мажору.

Таким чином, АТ «Фармак» - це лідер фармацевтичного ринку України. Компанія виробляє біля 354 найменування лікарських засобів, реалізує свою продукцію на внутрішньому ринку, а також експортує її у 58 країн світу. На внутрішньому ринку реалізується біля 70% продукції. Основними експортними ринками для АТ «Фармак» є Узбекистан, Казахстан та Ізраїль. У своїй діяльності АТ «Фармак» успішно реалізує такі маркетингові стратегії: інтернаціоналізації, цінового лідерства, розвитку товару, стратегію лідера за напрямом підвищення ринкової частки.

2.2. Методика управління збутовою діяльністю на АТ «Фармак»

Однією зі складових розробки конкурентної стратегії розвитку підприємства є розробка успішної стратегії збутової діяльності. Стратегія управління продажами схожа на конкурентну стратегію компанії. Він виведений на основі всебічного аналізу поточної позиції цього структурного підрозділу по відношенню до конкурентних зусиль компанії. Мета полягає в тому, щоб вивести цей підрозділ на більш вигідну позицію по відношенню до конкурентів компанії. Конкурентна позиція опосередковано визначається ступенем конкурентної переваги та ступенем залучення цільової аудиторії до діяльності даного структурного підрозділу [23, с. 18].

Очевидно, що для ефективного управління стратегією продажів компанії, яка виробляє фармацевтичні препарати, важливо оцінити ступінь привабливості цільового ринку та ступінь переваги компанії над конкурентами. Досягнутий ступінь конкурентної переваги досягається за рахунок конкурентного характеру підприємства. Тому, необхідно визначити послідовність етапів управління збутовою політикою підприємства, яка повинна враховувати сучасну ситуацію на ринку збуту та потребує використання усього збутового потенціалу [3, с. 32].

Методика управління збутовою діяльністю включає декілька етапів її управління (рис. 2.5).

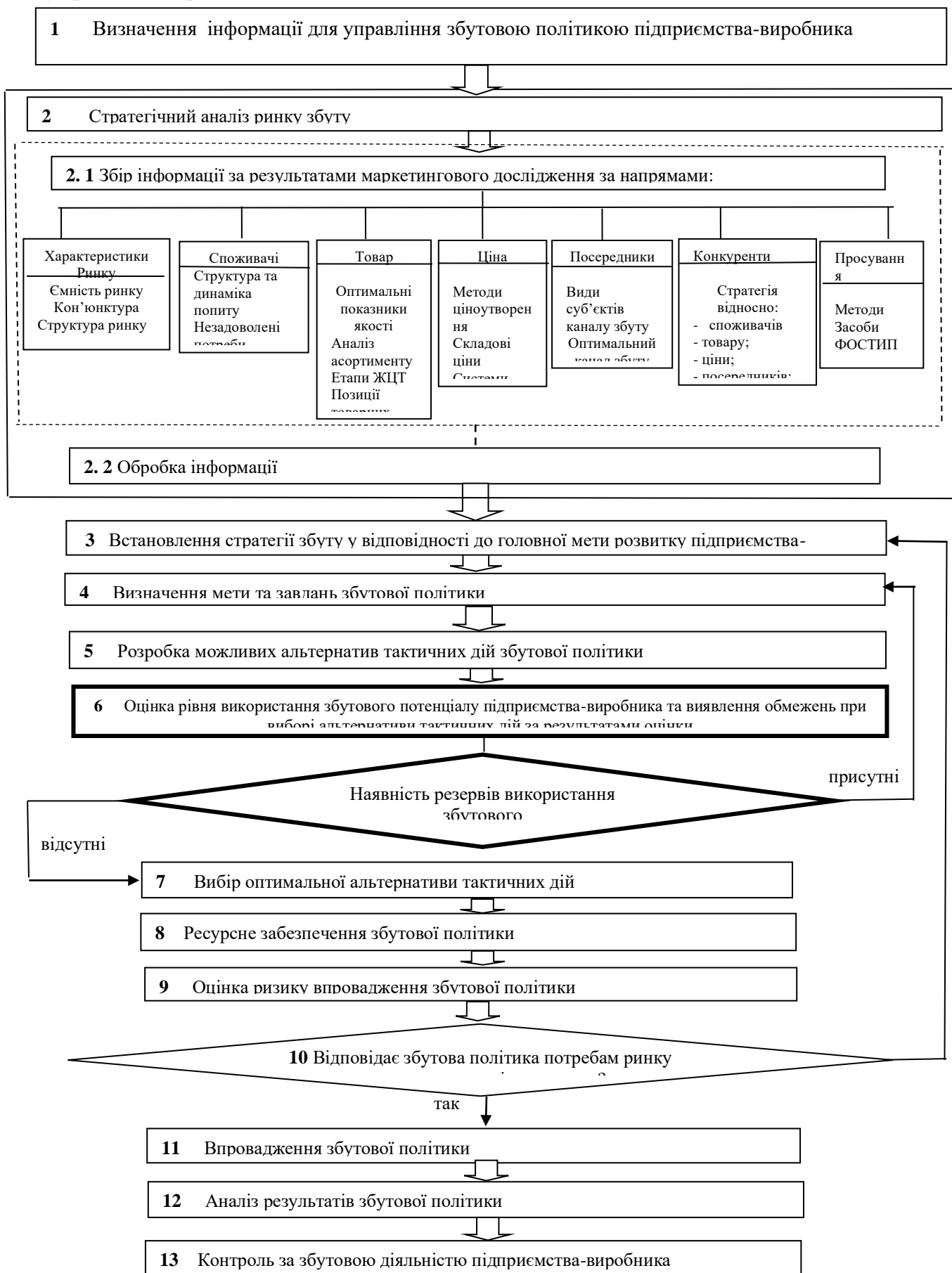


Рис. 2.5. Етапи управління збутовою діяльністю на АТ «Фармак»

Першим кроком управління збутовою політикою є визначення інформації щодо напрямків, які пов'язані з досягненням стратегічних цілей компанії щодо виробництва ліків. Інформацію маркетингологи отримують шляхом проведення маркетингових досліджень у таких сферах:

- властивості фармацевтичного ринку (оцінка місткості, складу та контексту);
- споживачі (структура і динаміка попиту, визначення того, що не задовольняється, і критерії сегментації);
- товари (найкращі якісні показники, аналіз асортименту, визначення стадії життєвого циклу, визначення позицій товарних класів);
- ціна (оцінка методів ціноутворення, складових ціни, створення системи знижок);
- посередники (визначення різних типів учасників рекламної продукції, вибір найкращого каналу збуту);
- конкуренти (визначення стратегії щодо споживачів: товари, ціни, посередники, просування та загальна поведінка на ринку);
- просування (які методи просування аналогічних товарів використовуються на ринку, виявлення засобів щодо формування та стимулювання попиту) [3, с. 33].

При управлінні стратегією збуту АТ «Фармак» важливо визначити цільову аудиторію, тобто групу споживачів, на яку буде спрямовано зусилля. Можна вибрати кілька цільових демографічних груп, а отже, кілька груп споживачів. Цей сценарій має місце, коли компанія виробляє кілька різних продуктів, щоб задовольнити різні бажання споживачів.

Для АТ «Фармак» це виробництво лікарських засобів різних хімічних груп. Щоб зрозуміти різні сегменти ринку, слід використовувати всі критерії сегментації: географічний (розмір регіону, щільність і населення), демографічний (стать і вік населення), соціально-економічний (рівень освіти

популяційний), психологічний (враховуються особливості індивідів). Фармацевтичні компанії, які виробляють ліки, враховують ступінь захворювання, а також іноземне чи вітчизняне походження ліків. Проведення сегментації необхідне для виявлення свого місця на ринку, тобто зайняти відповідну нішу.

Дослідження споживачів необхідно проводити за наступними етапами: визначення попиту і прогнозування сегментів ринку; сегментація ринку; вибір цільових сегментів і позиціонування продукції на ринку.

Ідея розміщення продукту пов'язана з атрибутами якості, які відрізняють його від інших товарів. Виходячи з інформації, виробник повинен розглядати цей тип продукції як життєздатний варіант. Важливо визначити показники якості продукту, такі як: техніко-економічні, екологічні, ергономічні, естетичні та відповідність нормам щодо обов'язкової якості, ці показники повинні гарантувати автентичність патенту та захищати його від порушення. Ліки мають бути виключно якісними та безпечними, а також мають мати сертифікат якості [24, с. 519].

Щоб гарантувати, що виробник фармацевтичних препаратів продовжує успішну кампанію збуту, необхідно використовувати групу ресурсів, яка визначає потенціал продажів. Оцінка того, наскільки використовується потенціал продажів, має вирішальне значення для управління стратегією продажів виробничої компанії та вимагає використання системного підходу.

Загальний підхід до оцінки ступеня використання продажів АТ «Фармак» зображено на рис. 2.6.

Структура збутового потенціалу включає п'ять підсистем: планування, організації та управління, забезпечення, підтримки і контролю за збутовою діяльністю.

Оцінювати рівень використання збутового потенціалу слід на підставі внутрішньої та зовнішньої інформації. Тобто, для оцінки рівня використання збутового потенціалу необхідно отримати результати за стратегічним аналізом

ринку збуту та інформацію про діяльність підприємства, яка безпосередньо впливає на процес збуту товару [26, с. 232].

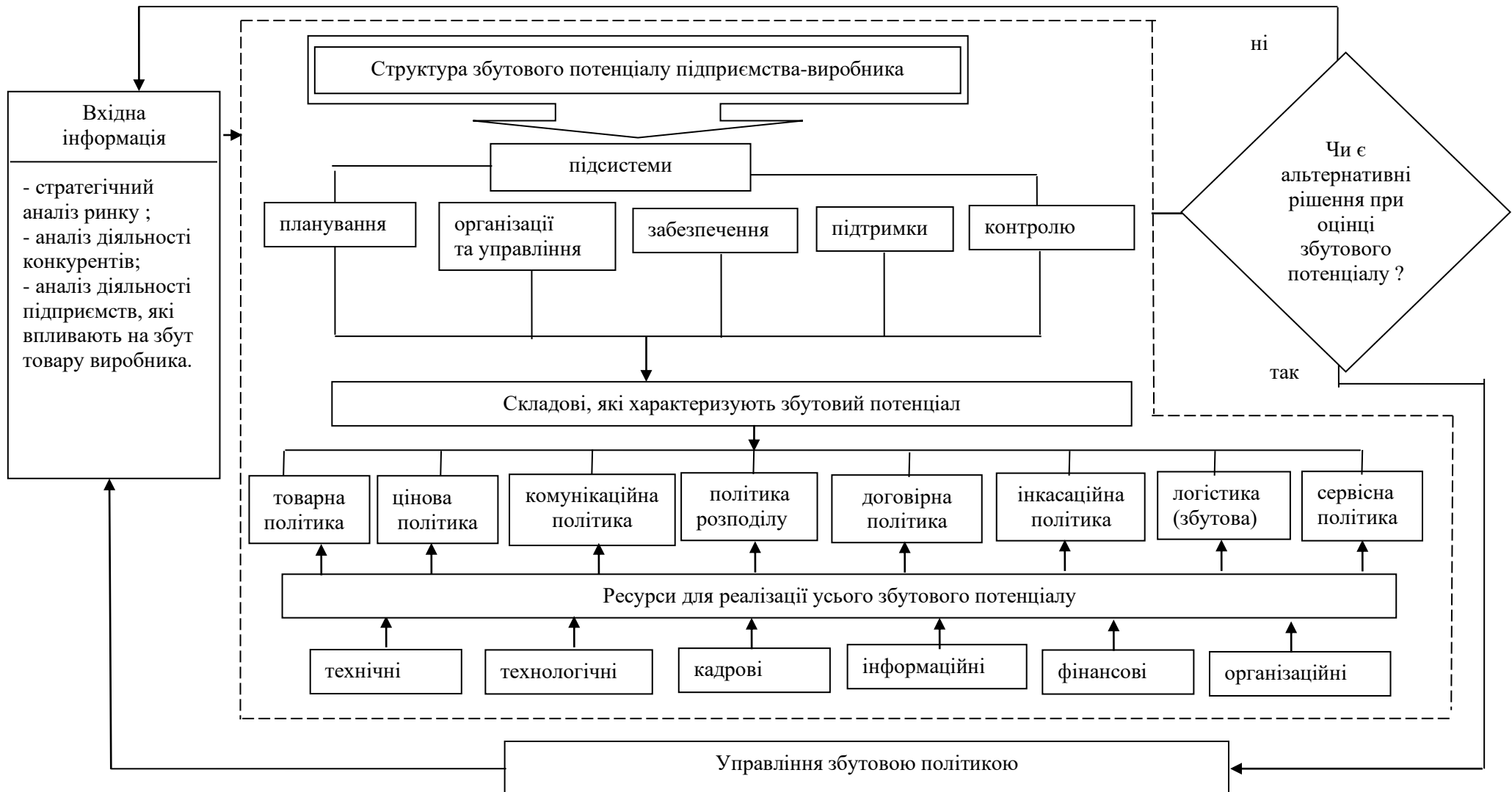


Рис. 2.6 Загальна схема оцінки рівня використання збутового потенціалу АТ «Фармак»

Джерело: узагальнено автором на основі [26, с. 233]

Інформація з ринку потрібна для того, щоб підприємство-виробник мало можливість проаналізувати свої недоліки та переваги перед конкурентами на своєчасному етапі розвитку фармацевтичного ринку та врахувати це при оцінці збутового потенціалу і як наслідок, при управлінні політикою збуту.

Отже проведені дослідження дозволили сформувати загальну схему оцінки рівня використання збутового потенціалу на АТ «Фармак» та розглянути методику управління збутовою діяльністю.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА АТ «ФАРМАК»

3.1. Оцінка використання збутового потенціалу на АТ «Фармак»

Процедура управління збутовою політикою АТ «Фармак» є складною і потребує цілеспрямованих зусиль кожного підрозділу, особливо актуальною є важливість оцінки потенціалу використання продажів.

Мета вимірювання ступеня, до якого АТ «Фармак» використовує свій потенціал для продажу, полягає в тому, щоб визначити всі способи, якими це може бути досягнуто, щоб забезпечити постійний і продуктивний продаж промислових товарів. Тобто фармацевтична компанія повинна розглянути весь набір ресурсів і методів їх отримання та використання для ефективного просування своєї стратегії продажів.

Діяльність підприємства на ринку збуту та його конкурентна позиція залежать від того, наскільки використовуються потенційні збути підприємства-виробника.

З нашої точки зору, відсоток використання потенційного обсягу продажів АТ «Фармак» залежить від етапу життєвого циклу його маркетингової діяльності. Важливо визнати, що потенціал продажів інтенсивно зростає, але ефективність продукту знижується, коли продукт не реагує на мінливі умови передбачуваного ринку збуту. Тому, намагаючись керувати потенційними продажами, важливо відстежувати зміни в політиці продажів виробника та реагувати на зміни на цільовому ринку. У зв'язку з цим фармацевтичному виробнику необхідна оцінка ступеня використання компанії, а також етапу життєвого циклу діяльності своєї продукції на ринку.

Життєвий цикл АТ «Фармак» на ринку збуту (далі – ЖЦ) має чотири чітко виражені етапи:

1. Вихід на ринок.
2. Зростання.

3. Стабільність (або підтримка збутової активності).
4. Скорочення обсягів і вихід з ринку.

Етап вихід на ринок повинен відповідати залученості компанії до товарної політики. Тобто, виходячи на ринок збуту з новим продуктом, компанія повинна спочатку почати свою діяльність і ризикнути. Потім він повинен оцінити потенціал продажів цього продукту відповідно до його стадії розробки. Зрештою, компанія вже створила різноманітні товари, але не всі потенційні клієнти про них знають, тому вони вписуються в стадію зростання. Виробник вже зарекомендував себе на ринку і займає відповідну нішу. Він створив лінію продуктів, яка відповідає цільовій аудиторії та схожа на стадію стабілізації.

Етап скорочення актуальний для підприємства, у якого спостерігається значне падіння обсягів реалізації продукції, і відсоток продажів якого постійно зменшується, якщо підприємство не зможе усунути цю ситуацію, то виробник понесе збитки. Для компанії, яка більше не отримує доходу від продажу своєї продукції, вона повинна вийти з ринку з метою її продажу. Також може виникнути ситуація, коли компанія-виробник має різноманітні товари та конкретне місце на ринку збуту, але хоче збільшити їх різноманітність, зберігаючи при цьому свої позиції як продукт, і, як наслідок, збільшити свою частку на ринку. Далі для такого типу підприємства необхідно розробити окремі політики збуту для існуючих товарних груп і нової позиції. У результаті ступінь використання потенційних продажів повинен визначатися життєвим циклом цільового ринку компанії.

Пропонуємо для АТ «Фармак» технологію оцінки рівня використання збутового потенціалу фармацевтичного підприємства-виробника з урахуванням етапу життєвого циклу його діяльності на ринку збуту. Відповідно до запропонованої технології, етапи оцінки рівня використання збутового потенціалу АТ «Фармак» представлено на рис.3.1.

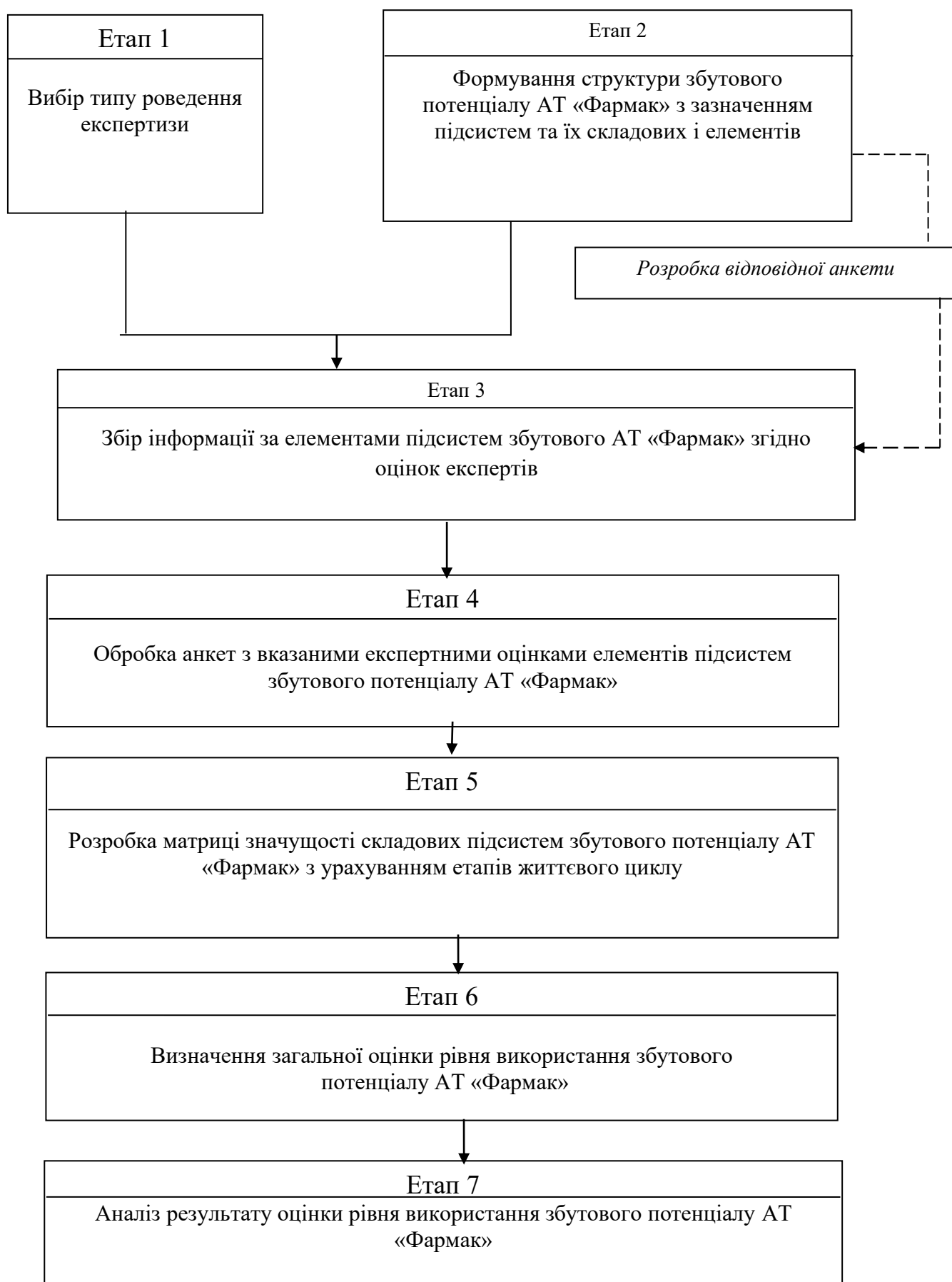


Рис. 3.1 Етапи оцінки рівня використання збутового потенціалу АТ «Фармак»

При розробці складу збутового потенціалу враховується специфіка АТ «Фармак», зокрема:

- розподіл у підсистемі планування елемента, що впливає на потребу в лікарському засобі (цей елемент стосується максимального розміру потреби населення в лікарському засобі, що безпосередньо впливає на планування обсягів реалізації цих препаратів);

- вибір у підсистемі організації та управління елемента, який визначає, чи залучає виробник медичних працівників до розповсюдження фармацевтичних препаратів (цей елемент є частиною прогресу до розповсюдження фармацевтичних препаратів);

- вибір компонента управління маркетинговим каналом, який визначає, чи використовується на АТ «Фармак» метод вибору оптимальної кількості середнього віку;

- виділення в підсистемі елемента дослідження, що передбачає проведення дослідження життєвого циклу та розробку методів для кожного етапу;

- відсутність комунікаційної політики, прямого маркетингу та мерчандайзингу (фармацевтика — це специфічний продукт, який не можна продати безпосередньо споживачеві, виробник наймає аптеку, яка продає товар);

- вибір логістики продажів як частини системи підтримки продажів. Ця система дозволяє виробнику оцінити використання системи логістики продажів фармацевтичної продукції.

Третім кроком процесу є збір інформації про компоненти підсистеми потенціалу АТ «Фармак» для продажу. Цим займаються експерти, яких попросили оцінити потенціал виробника щодо продажів.

Наступною процедурою обробки анкет є розрахунок середнього значення експертних думок за компонентами структури потенціалу збуту з метою визначення загального значення для кожного компонента за допомогою середнього сукупного значення. Відповідно до запропонованих методичних

пропозицій необхідно визначити сумарний бал для кожної складової підсистем у структурі збутового потенціалу. Після завершення цієї процедури необхідно розрахувати загальну оцінку для кожної підсистеми. Загальний бал для підсистеми – це загальна сума загальних балів компонента.

П'ятий етап, відповідно до методичних рекомендацій з оцінки потенціалу продажів, полягає у створенні матриці значущої ролі складових підсистем у структурі потенціалу продажів на різних етапах життєвого циклу підприємства у збуті. ринку.

Фахівці АТ «Фармак», які слідкують за його збутовою діяльністю згідно різних етапів життєвого циклу на ринку збуту, можуть розробити відповідну матрицю з визначенням значущості тієї чи іншої складової підсистем збутового потенціалу в залежності від етапу його життєвого циклу.

З метою підвищення збутового потенціалу АТ «Фармак» необхідно:

- розробити стратегія та тактику збутової діяльності;
- спланувати та спрогнозувати об'єми збуту ліків;
- управління комерційним та збутовими ризиками;
- використовувати прогресивні методи збуту лікарських препаратів через залучення медичних представників до продажу;
- проводити своєчасно маркетингові дослідження ринку збуту в тому числі щодо експорту фармацевтичної продукції;
- підвищувати кваліфікацію збутового персоналу;
- формувати асортимент товару на запиті споживача та підвищувати якість окремих методичних препаратів;
- визначати рекламну стратегію просування товару на фармацевтичному ринку;
- оцінювати рівень довірчих відносин та сервісних послуг;
- застосовувати ефективну систему логісти при збуті фармацевтичної продукції;
- регулярно оцінювати витрати пов'язані з збутом продукції;

- визначити напрямки удосконалення стратегічного та оперативного контролю за збутовою діяльністю на підприємстві.

Виходячи з наведеної вище інформації, слід зробити висновок про проблеми використання торгового потенціалу АТ «Фармак». Регіональні виробники ліків не звертають уваги на: стратегічну мету збуту; створення планів і кошторисів з урахуванням мінливого характеру фармацевтичного ринку; системність досліджень; вибір найбільш прийнятної кількості посередників та їх оцінка; використання логістики для полегшення продажів; покращення послуг; мотивація торгового персоналу; процес управління фінансами та продажам, тощо. Як наслідок, впровадження запропонованої технології оцінки збутового потенціалу в практичну діяльність АТ «Фармак» з урахуванням життєвого циклу діяльності підприємства на ринку збуту та з урахуванням пропозицій щодо збільшення обсягів продажів дозволить виявити проблеми в практичній діяльності компанії та вирішити їх, що допоможе компанії досягти конкурентної переваги на фармацевтичному ринку та мати постійний нагляд за його ходом і коригування збутової політики.

3.2. Удосконалення системи збуту фармацевтичної продукції в сфері зовнішньоекономічної діяльності

На сьогоднішній час при прийнятті рішень щодо управління продажами в стратегічному сенсі керівники підприємств потребують значної допомоги. У рамках стратегічного управління компанією є організація збутової діяльності. Вони повинні проводитися в контексті розробки маркетингової стратегії, яка передбачає формування партнерства з оптимальними конфігураціями управління якістю та реклами. Процес збуту може бути організований внутрішньою системою збутових органів компанії, або за рахунок незалежних агентів або компаній, що спеціалізуються на продажу товарів.

Ми маємо намір розглядати управління продажами компанії як складний процес, який передбачає забезпечення довгострокового успіху продажів

компанії в умовах мінливості середовища. Поєднання методичних та практичних підходів з урахуванням галузевих особливостей фармацевтичних підприємств-виробників, урахування внутрішніх та зовнішніх чинників впливу надають змогу сформуванню оптимальної системи управління збутовою АТ «Фармак» на зовнішньому ринку (рис. 3.2).



Рис.3.2. Підсистеми управління збутовою діяльністю АТ «Фармак» на зовнішньому ринку

Джерело: узагальнено автором на основі [11]

З метою ефективною реалізації товарів на зовнішньому ринку АТ «Фармак» повинне проводити комплекс заходів, які забезпечують фізичний розподіл товарів у ринковому просторі, доведення товарів до споживачів та організацію їх ефективного споживання. Відображення впливу стратегії збуту на реалізацію збутової діяльності АТ «Фармак» на зовнішньому ринку наведено на рис. 3.3.

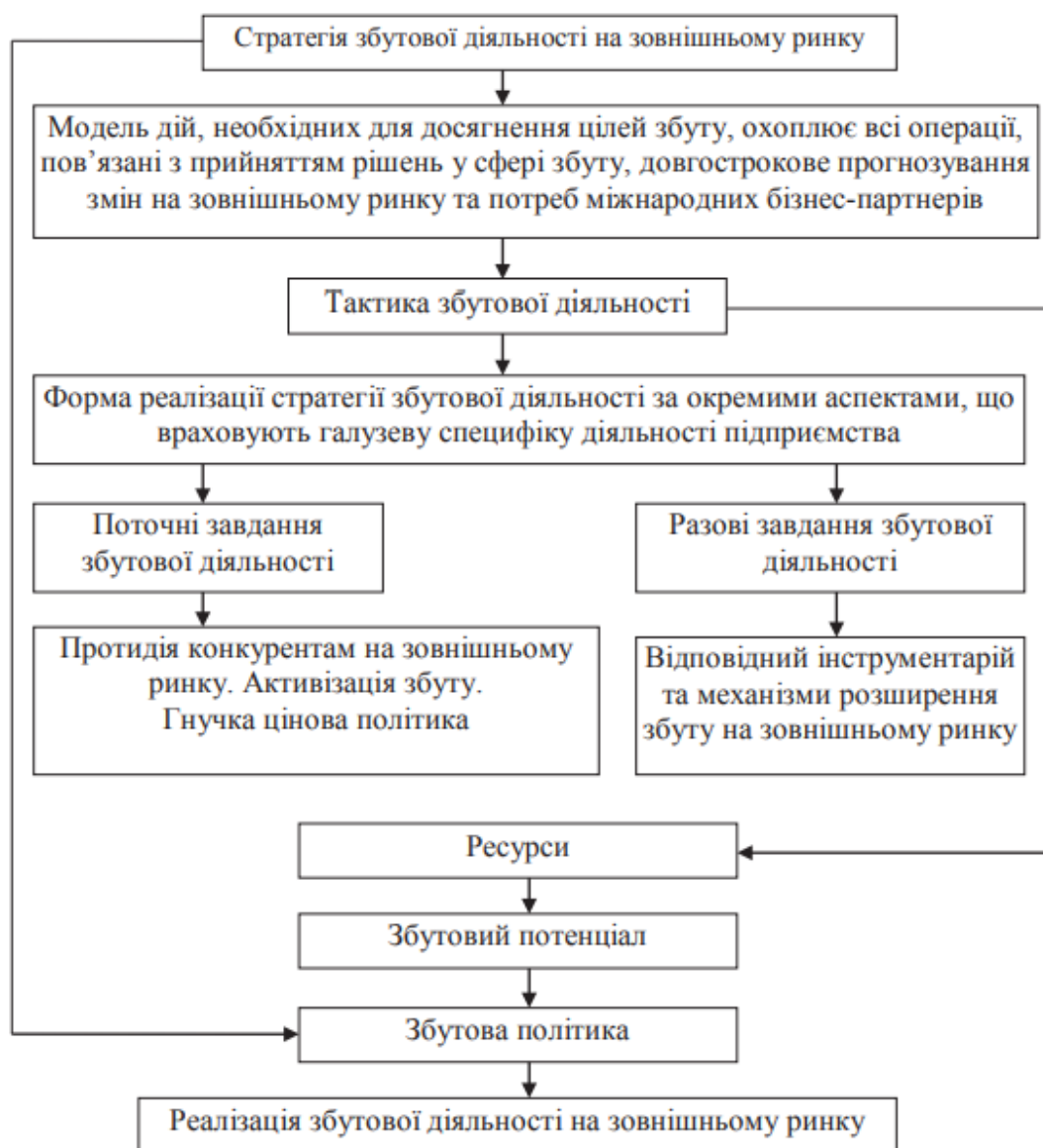


Рис.3.3. Вплив стратегії продажів на збутову діяльність АТ «Фармак» на зовнішньому ринку

Джерело: узагальнено автором на основі [14]

При виході на зовнішній ринок грає роль сформована збутова політика компанії: остаточно визначити успішність чи неуспішність спроб підприємства розвивати виробництво лікарських препаратів та максимізувати прибуток; зробити збутову мережу більш гнучкою щодо запитів споживачів, що призведе до збільшення ймовірності перемоги в конкурентній боротьбі; створити фармацевтичну продукцію, яка буде реалізовуватися через торгову мережу

компанії. Це дозволить ефективно виявляти та вивчати смаки та переваги споживачів у процесі продажу.

Невід'ємними складовими збутової діяльності АТ «Фармак» є: зберігання, комплектація, пакування, обробка на складі фармацевтичної продукції; здійснення транспортної діяльності та надання послуг у процесі доставки; укладення договорів зі споживачами та безпосереднє спілкування з покупцем через дії, пов'язані з фізичною передачею товару, обробкою замовлення, організацією оплати та фактичним продажем, що досягає мети продажу товару.

З метою удосконалення управління збутовою діяльністю АТ «Фармак» на зовнішньому ринку пропонуємо певні заходи, які систематизовано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Заходи з удосконалення управління збутовою діяльністю АТ «Фармак»
на зовнішньому ринку**

Заходи удосконалення	Удосконалення
Системи планування збуту фармацевтичної продукції	Для виправлення розбіжностей продажів на зовнішньому ринку необхідно більш точно визначення збутової стратегії підприємства, прогноз обсягу реалізованої продукції, визначення частки зовнішнього ринку.
Системи організації збутової діяльності	У процесі організації продажів вигідно використовувати сучасні методи маркетингу через Інтернет, створити веб-сайт, на якому можна робити замовлення онлайн.
Каналів збуту на зовнішньому ринку фармацевтичної продукції	Рекомендується охоплювати територію певної країни продажами, це мінімізує загальну вартість процесу, а також витрати, пов'язані з продажем товарів на іноземній території, це також змінить ціну та підхід до конкуренції.
Ефективної цінової політики на фармацевтичну продукцію	Необхідність розробки цінової політики для трьох основних груп населення: вищого, середнього та нижчого класів. Кожен клас залежить від ціни, але сам фармацевтичний продукт має бути виняткової якості, щоб будь-який споживач міг його купити. Рекомендується знайти резерви для зниження собівартості лікарських препаратів та ціни одиниці за рахунок, наприклад, використання більш простої упаковки, відсутності традиційної реклами тощо.

Джерело: розроблено автором

У результаті компанії, які хочуть вийти на зовнішні ринки, повинні спочатку налагодити успішний процес продажів, який дозволить компанії продавати товари та послуги на максимально можливому рівні, що, у свою

чергу, максимізує прибуток компанії. Зрештою, створення системи збуту на підприємстві залежить від ефективного управління нею, яке включає декілька підсистем управління, що відповідають за різні ланки збутової діяльності. Йдеться про успішну стратегію продажів, яка спрямована на максимізацію потенціалу продажів і проведення раціональної політики щодо продажів.

Наразі на ринку лікарських засобів України почали з'являтися ексклюзивні угоди між виробником і дистриб'ютором. Практика укладення таких угод була взята із закордону, а саме в іноземних компаній, які продають ліки, що зазвичай дорожчі за ті, що виробляються в Україні. В угодах про ексклюзивну дистрибуцію (далі – ЕД) очікується, що дистриб'ютор має повноваження просувати спеціальні ціни на продукцію виробника, він не залежить від рекламної стратегії виробника, отримує додаткову компенсацію, кредити на продукт, рекламні матеріали, іноді також торгове обладнання, але вони зобов'язані повідомляти виробнику через щомісячні звіти про обсяг продажів, рекламну та маркетингову підтримку продукту, необхідні незаплановані інвестиції в бренд.

ЕД має як переваги, так і недоліки. Переваги полягають у тому, що ЕД:

- дозволяє виробнику знизити витрати на рекламні препарати, частина вартості перекладається на дистриб'ютора, який за умовами контракту повинен спрямовувати гроші на розвиток бренду;
- підвищується контроль за каналами збуту, що зменшує відсоток імітацій, які потрапляють до цільової аудиторії під час рекламної кампанії товару;
- збільшує прибуток дистриб'ютора та статус провідної оптової компанії;
- перешкоджає реалізації оптовими компаніями однакового асортименту лікарських засобів;
- сприяє унікальному зберіганню лікарських засобів в магазинах;
- запобігає заниженню ціни [52].

Серед негативних моментів важливо відзначити ЕД:

- підвищує ризик виробника (дистриб'ютор може почати визначати умови співпраці);
- коли компанія просуває лікарський препарат через дистриб'юторів, це допомагає виявити стратегічні цілі виробника, напрямки їх позиціонування, планування обсягів продажів, цільові групи, комерційну таємницю, яку зберігає виробник. Це досить дорога технологія;
- вимагає від дистриб'ютора виконання замовлення виробника при високому обсязі продажів, це можливо тільки для дистриб'юторів, які мають високий ступінь розвитку;
- забороняє дистриб'ютору брати участь у торгівлі фармацевтичною продукцією конкурентів, це запобігає наявності ризику, коли виробник має проблеми з виготовленням товару.

Отже, підсумовуючи вище викладене, пропонуємо удосконалити існуючу методичку формування системи збуту нових лікарських засобів виробника, яка базується на концепції «ексклюзивної дистриб'юції», що здійснюється шляхом рейтингування оптових посередників за ступенем їх розвитку.

Ефективність системи продажів нових ліків від фармацевтичних компаній в першу чергу визначається відповідністю учасників, спосіб їх вибору впливає на ефективність системи, в першу чергу, з точки зору того, наскільки вдало обрані учасники компаній, кожен повинен виконувати вимоги інших учасників компаній, у тому числі фінансова дисципліна, особливості закупівель, економічна вигода від співпраці тощо.

Запропонований методичний підхід сприятиме АТ «Фармак» у створенні системи збуту нових лікарських засобів, у тому числі лише ті, які мають високий ступінь розвитку, це найбільш значимо для виробника. Формування системи збуту нових лікарських препаратів виробника за принципом «ексклюзивної дистриб'юції» з використанням рейтингу оптових посередників за їх рівнем розвитку здійснюється за етапами, наведеними на рис. 3.4.

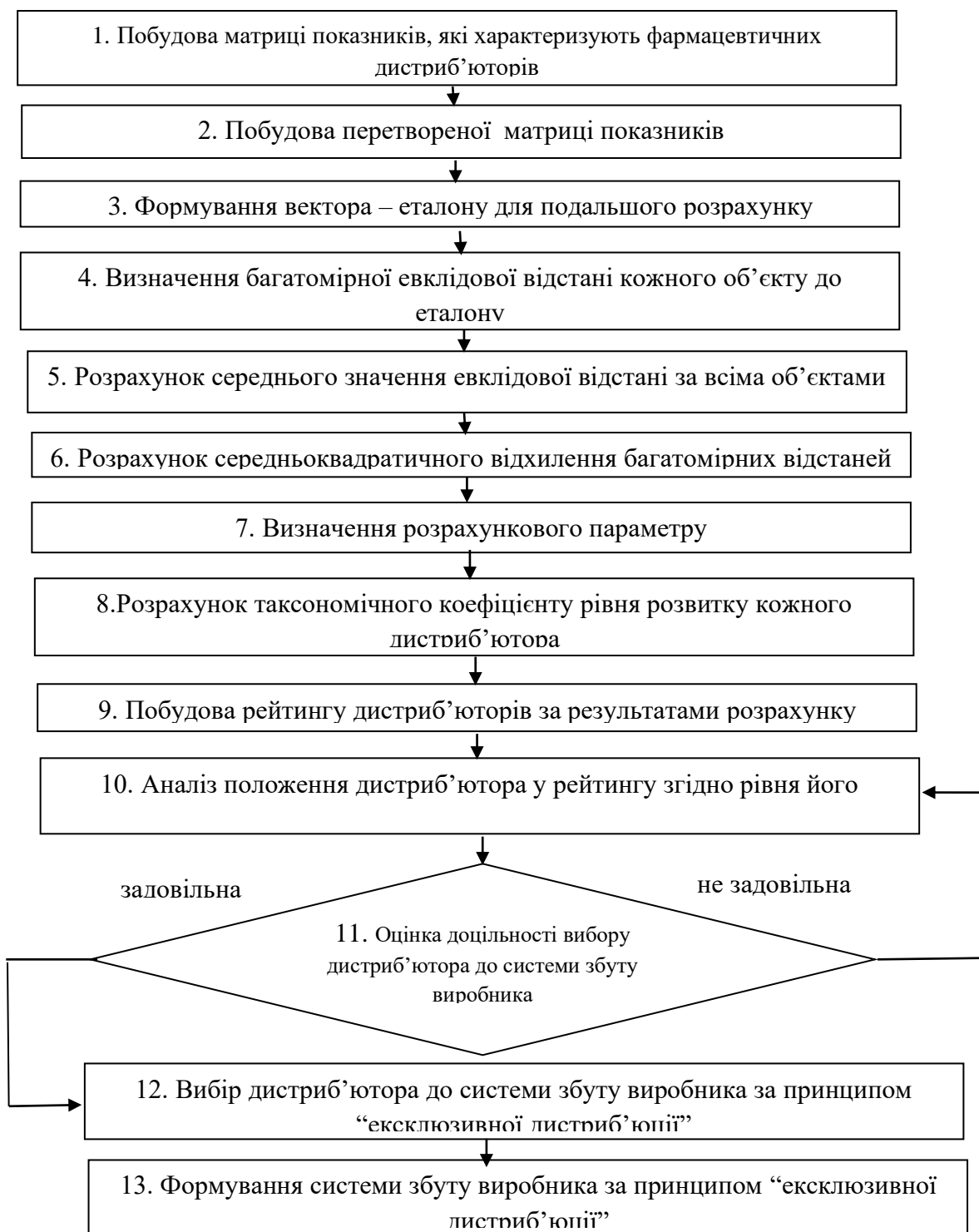


Рис. 3.4 Етапи формування системи збуту нових лікарських препаратів
АТ «Фармак» за принципом «ексклюзивної дистриб'юції»

Джерело: розроблено автором на основі [45, с. 136]

Таким чином, запропонований методичний підхід до формування системи збуту нових лікарських засобів виробника на основі концепції «ексклюзивної дистриб'юції», що базується на використанні рейтингової інформації щодо оптових посередників, дозволить вирішити одне з актуальних питань, зокрема створення ефективної системи каналів дистрибуції нових лікарських препаратів і вибір дистриб'юторів з високим ступенем розвитку, що забезпечить своєчасну доставку лікарських засобів в аптеки, що в кінцевому підсумку призведе до отримання прибутку АТ «Фармак».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження були розкриті теоретичні засади та запропоновані практичні рекомендації щодо удосконалення ефективного управління міжнародною збутовою діяльністю на підприємстві.

1. Розкриваючи економічну сутність збутової діяльності нами було розглянуто еволюцію принципів управління діяльністю підприємства-виробника; з'ясовані функції управління збутом товару підприємства-виробника у сфері зовнішньоекономічної діяльності; визначені форми організації збутової діяльності підприємства-виробника (функціональна; регіональна; за товарними групами; за групами покупців).

2. Доведено, що сучасним підприємствам-виробникам необхідно в процесі управління збутовою політикою керуватись принципами стратегічного маркетингу, стратегічного планування та стратегічного контролю. Збутова політика виробника повинна бути спрямована на реалізацію маркетингової і збутової стратегії та охоплювати тактичні заходи відносно: формування асортименту товару та встановлення цін на нього; вибору оптимальної структури каналів розподілу, систем та методів збуту; розробки комплексу просування; організації оптової та роздрібної торгівлі; складання угод та вирішення питань дебіторської заборгованості; використання логістичного підходу до транспортування, складування та збуту продукції. Розглянуто стратегію розвитку та можливі стратегічні цілі збутової діяльності підприємства-виробника в залежності від етапу його життєвого циклу. З'ясовані складові збутової політики підприємства-виробника лікарських засобів і визначені фактори прямого впливу на процес управління збутовою політикою підприємства – виробника у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

3. Було проведено дослідження сучасної системи дистрибуції фармацевтичних препаратів, яка виявилася нефункціональною та неконкурентоспроможною. Виявлено, що в сучасній системі дистрибуції фармацевтичних препаратів застосовувалися різні методи дистрибуції. Як правило, виробники ліків обирають дворівневу систему дистрибуції, в якій

основними оптовими учасниками є дистриб'ютори, а основними роздрібними продавцями є аптеки. Методи розподілу нульового рівня рідко зустрічаються у фармацевтичній промисловості. Щоб забезпечити якнайбільше поширення нових ліків, виробники мають можливість підписувати ексклюзивні контракти з дистриб'юторами. Кожен, хто бере участь у системі продажу, повинен мати ліцензію на оптову або роздрібну торгівлю лікарськими засобами. Розглянуто схему маркетингового планування для фармацевтичних підприємств-виробників та окреслені функції управління збутом товару для фармацевтичного підприємства-виробника, який здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

4. Дослідження сучасного стану управління збутовою діяльністю проводилося на прикладі АТ «Фармак», основним видом діяльності якого є виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів. Компанія виробляє біля 354 найменування лікарських засобів, реалізує свою продукцію на внутрішньому ринку, а також експортує її у 58 країн світу. Чистий прибуток АТ «Фармак» дорівнював у 2022 р. 1227,1 млн. грн., що менше його значення у 2021 р. на 25,1%. Як зазначено вище, на зниження фінансового результату діяльності компанії вплинули воєнні дії на території України.

5. Розкриваючи методику управління збутовою діяльністю на АТ «Фармак» розглянуто етапи управління продажами. Проведено загальну оцінку оцінки рівня використання збутового потенціалу АТ «Фармак» у розрізі складових, які характеризують збутовий потенціал, зокрема: товарна, цінова, комунікаційна, договірна, інкасаційна, логістична та сервісна політики. Визначені ресурси для реалізації збутового потенціалу на АТ «Фармак». Це зокрема: технічні, технологічні, кадрові, інформаційні, фінансові та організаційні ресурси.

6. Удосконалено технологію оцінки рівня використання збутового потенціалу АТ «Фармак» з урахуванням етапу життєвого циклу його діяльності на ринку збуту за допомогою використання структури збутового потенціалу та матриці значущості складових його підсистем. За результатами

апробації на АТ «Фармак» з'ясовано, що використовують збутовий потенціал тільки на 40%, що свідчить про наявність значних резервів у використанні власних збутових можливостей. У зв'язку з цим розроблено та запропоновано рекомендації щодо підвищення рівня використання збутового потенціалу для АТ «Фармак».

7. В частині удосконалення системи збуту фармацевтичної продукції в сфері зовнішньоекономічної діяльності розглянуто підсистеми управління збутовою діяльністю на АТ «Фармак» (управління інноваціями; управління якістю та конкурентоспроможністю фармацевтичної продукції; управління та оптимізація асортименту лікарських засобів; управління торговою маркою). Визначено вплив стратегії продажів на збутову діяльність АТ «Фармак» та запропоновані заходи з удосконалення управління збутовою діяльністю АТ «Фармак» на зовнішньому ринку. Запропонований методичний підхід до формування системи збуту нових лікарських засобів виробника на основі концепції «ексклюзивної дистриб'юції», що базується на використанні рейтингової інформації щодо оптових посередників, дозволить вирішити одне з актуальних питань, зокрема створення ефективної системи каналів дистрибуції нових лікарських препаратів і вибір дистриб'юторів з високим ступенем розвитку, що забезпечить своєчасну доставку лікарських засобів в аптеки, що в кінцевому підсумку призведе до отримання прибутку АТ «Фармак».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоян А. А., Лойко Є. М. Особливості просування бізнесу у соціальних мережах на прикладі Instagram. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали міжнародної конференції (21-22 листопада 2019 р.). Київ, 2019. С. 165-167.
2. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2011. 240 с.
3. Брух О.О. Теоретичні проблеми збуту продукції сільського господарства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Економічні науки. 2011. № 112. С. 140–145.
4. Важинський Ф.А., Ножак А.В., Колодійчук А.В. Оцінка ефективності управління системою збуту машинобудівних підприємств. Економіка промисловості. 2010. № 1. С. 199–122.
5. Васелевський М.В., Білик І.М., Дейнека О.М. та ін. Економіка логістичних систем : монографія / за ред. Є.В. Крикавського, І.С. Кубіва. Львів: Національний Університет «Львівська політехніка», 2009. 596 с.
6. Виговський В.Г., Виговська О.А., Завалій Т.О., Пащенко О.П., Ткачук Г.Ю. Застосування інструментів інтернет-маркетингу для прийняття управлінських рішень логістичними підприємствами. Економіка, управління та адміністрування. 2022. № 4. С. 35-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2022_4_6
7. Вініченко І.І., Городко М.В. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №24. С. 11-15.
8. Ганжуренко І. В., Федорова В. О. Логістична діяльність в системі маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 3. С. 282-288.

9. Герасимова Л. М., Зеленіна О. А. Логістика та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 6(2). С. 14-20.

10. Горошко К. О., Аляб'єва О. М. Світовий досвід розвитку логістичних підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 3. С. 72–74.

11. Гриценко С. І. Моделювання системи цінностей еколанцюга постачань як домінанта транспортно-логістичних кластерів. Вісник економічної науки України. 2019. № 1. С. 31–34.

12. Грицишин А. Облік збутової діяльності в умовах розмежування логістичних і маркетингових процесів. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Вип. 1. С. 200-212.

13. Гуржій Н. Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 11. С. 28-32.

14. Дикань В.Л., Панчишин Я.М. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. №26. С. 60-63.

15. Зайцев Е. И., Шаповалов А. А. Транспортно-закупочная задача с ограничением на надежность поставок. Логистика и управление цепями поставок. 2020. № 12. С. 33-38.

16. Іванова В. В. Моделювання інформаційного забезпечення управління транспортно-логістичними центрами. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2017. № 5. С. 229–235.

17. Каліна І. І. Інноваційні інструменти маркетингу в епоху цифровізації. Бізнес-навігатор. 2019. № 6.1 – 1 (56). С. 188-194.

18. Ковтун Е. О., Козоріз С. О., Собчук В. П. Особливості використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 166-169.

19. Костіна К.В. Методика визначення ефективності логістики збуту підприємств АПК. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. № 13. С. 101–102.

20. Кошелупов І. Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. Вип. 36. С. 90-96.

21. Красовська О. Ю. Інтернет-маркетинг як сучасний інструмент комунікацій підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. № 1(63). С. 67-71.

22. Кривещенко В. В., Яковенко А. К. Маркетингове забезпечення ефективності інвестицій у логістику промислових підприємств. Економіка та підприємництво. 2019. № 42. С. 65-73.

23. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: підруч. Львів: В-во Львівської політехніки, 2019. 848 с.

24. Кузьмін О. Є., Телішевська О. Б. Типологія витрат на логістичнопостачальницьку діяльність підприємств. Бізнес Інформ. 2021. №3. С.231-236.

25. Кулеша К. В., Андрушкевич З. М. Удосконалення інформаційного забезпечення логістичних потоків на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 91–95.

26. Логістика товарного ринку: монографія / [Б. В. Буркинський та ін.] ; за заг. ред. акад. НАН України, д-ра екон. наук, проф. Буркинського Б. В., д-ра екон. наук, проф. Лисюка В. М.; НАН України, Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2018. 243 с.

27. Логістика: навчальний посібник / К. В. Мельникова, Т. О. Колодізева, О. В. Авраменко та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Ястремської О. М. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 272с.

28. Майорова І. М. Сучасні інтеграційні ланцюги постачання в міжнародному бізнесі. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2012. № 9. С. 101–108.

29. Маслак О. І., Нікітюк В. Г. Дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку логістичної діяльності машинобудівних підприємств. Проблеми економіки. 2021. № 2. С. 149-158.

30. Махмудов Х.З. Економіко-організаційний механізм формування попиту і стимулювання збуту: монографія. Полтава: ФОПСТИЗ, 2008. 359 с.

31. Машканцева С.О., Омельчук К.С. Інноваційний розвиток транспортно-логістичної системи як запорука економічної безпеки регіону. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 2. С. 123–129.

32. Молнар О. С. Палійчук Є. С., Ковтюк Ю. І. Методологія визначення логістичної ефективності. Інвестиції: практика та досвід. 2017. №19. С. 34–37.

33. Музична Є.О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств. Економічний часопис ХХІ. 2013. № 11–12(2). С. 64–67.

34. Обозна В.В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління збутовою діяльністю на сільськогосподарських підприємствах. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 2(41). С. 49–55.

35. Огерчук Ю.В. Аналіз організування збутової діяльності вітчизняних виробників. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2013. № 484. С. 335–341.

36. Павленко Д.А. Логістична інтеграція як спосіб оптимізації управління матеріальними потоками в аграрній сфері: Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. 28 вересн. 2023 р. Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2023. С. 356-358.

37. Пилипчук В.П., Данніков О.В. Маркетинговий аналіз та оцінка ефективності продажу. Бізнес Інформ. 2016. № 3. С. 291–296.
38. Пойта І.О., Горик-Чубатюк М. О. Основні виклики та перспективи розвитку транспортної логістики в Україні. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2019. Вип. №2 (40). С. 35–39.
39. Полчанов А. Ю., Городиський М. П., Дячек С. М., Литвинчук І. В., Виговська О. А. Тенденції діджиталізації фінансово-економічної діяльності підприємств в Україні. Економіка, управління та адміністрування. 2022. №. 1 (99). С. 93-102
40. Пономаренко В. С. Логістичний менеджмент: підручник / Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І.; за ред. д-ра екон. наук проф. В. С. Пономаренка. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 482 с.
41. Пухальська Я. П. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. №1. Т.1. С. 28-31.
42. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.55>
43. Сірко А.Ю. Методичні підходи до розроблення та аналізу системи збуту продукції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28–2. С. 16–18.
44. Спільник І.В. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2016. Т. 24, № 2. С. 130–140.
45. Стехін В. В. Інтеграція підприємств АПК на засадах логістичного підходу. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. Полтава: ПДАА. 2019. Вип. 2. Т. 1. С. 291-295.
46. Сумець О. М. Систематика видів логістичної діяльності підприємств агропромислового комплексу. Економічний форум. 2023. №2. С. 157-163.

47. Трушкіна Н. В. Трансформація транспортно-логістичної системи в Україні на засадах зеленої логістики. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2. С. 151–161.
48. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика : Навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.
49. Тюха І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2019. №29. С. 141-144.
50. Фаріон В.Я. Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств. Інноваційна економіка. 2013. № 10. С. 27–33
51. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Кривий ріг: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2019. 161 с.
52. Халіна В. Ю., Корсунський Г. Ю. Місце системи збуту у маркетинговій діяльності підприємства. Молодий вчений. 2017. № 4.4 (44.4). С. 116-119.
53. Хрипко С. Л., Огаренко Т. Ю., Шевченко В. Л. Моделювання збутової логістики соціально-економічних мереж. Ефективна економіка. 2018. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_5_7
54. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 ; Львівська політехніка. Львів, 2005. 22 с.
55. Шашина М. В., Харитоненко Д. В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства. Наукові перспективи. 2023. № 2(32). С. 366–376. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-2\(32\)-366-376](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-2(32)-366-376).
56. Шевців Л. Ю. Стратегічне логістичне управління діяльністю підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. Вісник Дніпропетровського університету. 2019. Вип. 9 (25). С. 118-136.
57. Шишкін В.О., Оверченко А.І. Впровадження логістичної стратегії як умова ефективного функціонування виробничого підприємства. Теоретичні і

практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2019. Вип.2(12). Т.3. С. 62-68.

58. Яцюк С. М., Яцюк А. В., Федонюк А. А. Інформаційне забезпечення транспортно-логістичних систем. Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво. 2019. № 35. С. 117–123.
URL.:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kitonv_2019_35_22