

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПОПЕНКО АНТОН МАКСИМОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової
економіки, канд екон. наук
Олександр ТРЕГУБОВ
«__» _____ 2023 р.

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДИСТРИБУЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ
ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ**

Спеціальність 051 Економіка, ОП «Економіка підприємства»
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Юлія КОСТЕНЮК, доцент
кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової
економіки, канд. екон. наук

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2023

АНОТАЦІЯ

Попенко А. М. Управління розвитком дистрибуції підприємств фармацевтичного ринку. Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі було досліджено функціонування дистрибуції фармацевтичного ринку, розглянуті основні тенденції та підприємства, які становлять ключові ланки її логістичної складової та запропоновані шляхи покращення її механізмів.

Сформовано критерії ефективного управління підприємством за допомогою аналізу номенклатури, внутрішньої структури управління компанією фармацевтичної дистрибуції та оптимізації бюджетно-маркетингової складової організації. Здійснено аналіз конкуренції на ринку фарм-продукції, SWOT- та SLEPT-аналіз середовища функціонування підприємств, а також проведено кластеризацію основних аптечних мереж задля розуміння ефективності реалізації товарів з полиць. Надано рекомендації, щодо збільшення обсягів реалізації продукції фармацевтичного ринку, впливу глобальних чинників на діяльність його підприємств та прогностичні значення із врахуванням тренду й факторів взаємодії.

Ключові слова: фармацевтичний ринок, дистрибуція, концентрація ринку, виробництво, рітейл.

72 с., 16 табл., 15 рис., 3 дод., 53 джерела.

Popenko A. M. Management of distribution development of pharmaceutical market enterprises. Specialty 051 Economics. Programme «Economics of Enterprise». Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2024.

In the qualification (master's) work, the functioning of the pharmaceutical market distribution was investigated, the main trends and enterprises that constitute the key links of its logistics component were considered, and ways of improving its mechanisms were proposed.

Criteria for effective management of the enterprise were formed for additional analysis of the nomenclature, intra-company management structures of pharmaceutical distribution and optimization of the budget-marketing warehouse organization. An analysis of the competition in the pharmaceutical market, a SWOT and SLEPT analysis of the average functioning of enterprises, and a clustering of the main pharmaceutical productions to increase the effectiveness of the sale of goods in politics were carried out. There are recommendations that contribute to the spread of sales of the pharmaceutical market, take into account the global needs of its enterprises and forecasts of the importance and influence of trends and influencing factors.

Keywords: pharmaceutical market, distribution, market concentration, production, retail.

72 p., 16 tables, 15 figures, 3 appendices. Bibliography: 53 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДИСТРИБУЦІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ.....	9
1.1 Економічна сутність дистрибуції фармацевтичного ринку.....	9
1.2 Маркетингова складова постачання товарів медичного призначення та послуг і її вплив на ефективність діяльності підприємств фармацевтичного ринку.....	13
1.3 Визначення ефективності управління розвитком дистрибуції фармацевтичного ринку.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ.....	25
2.1 Виявлення загальних тенденцій розвитку дистрибуції фармацевтичного ринку України.....	25
2.2 Оцінка рівня конкуренції основних гравців дистрибуції продуктів медичного призначення та виробників фармацевтичної продукції.....	30
2.3 SWOT- та SLEPT-аналіз дистриб'юторської діяльності фармацевтичного ринку.....	39
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДИСТРИБУЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....	44
3.1 Кластеризація основних мереж роздрібної торгівлі товарами медичного призначення.....	44
3.2 Оцінка впливу основних факторів на розвиток дистрибуції і прогнози діяльності фармацевтичного ринку.....	47
3.3 Стратегія подальшого розвитку дистрибуції фармацевтичного ринку України.....	55
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	63
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Ринок фармацевтичної продукції є складним та динамічним структурним елементом національної економіки, який впродовж останніх 5 років піддавався значним змінам та трансформаціям. Пандемія COVID-19, початок активних бойових дій на всій території України та постійний розвиток різних захворювань спричинили появу різних стратегій підприємств-представників ринку, значно вплинули на процес дистрибуції медичних та супутніх товарів від виробника до кінцевого споживача.

Актуальність теми полягає у тому, що процес системи дистрибуції товарів фармацевтичного ринку слабо охарактеризований в сучасних дослідженнях. У дослідженнях вчених часто розглядаються окремі елементи руху товарів – від виробника або ж від дистриб'ютора, що ілюструє потребу у аналізі повного ланцюга обороту капіталу до кінцевого споживача. Маючи цілісну картину функціонування ринку, стає можливим формування системи рекомендацій щодо покращення механізмів його функціонування.

Об'єктом дослідження є процес реалізації дистрибуційною системою товарів фармацевтичного спрямування від виробника до споживача – торгових точок, які безпосередньо контактують з кінцевим покупцем.

Предметом дослідження слугують теоретичні, методичні та практичні аспекти функціонування дистрибуційної системи фармацевтичного ринку України та взаємодії основних його агентів.

Метою роботи є складення системи рекомендацій, що базується на проведеній діагностиці структурних елементів фармацевтичного ринку. Рекомендації спрямовані на забезпечення безперервного існування фармацевтичного ринку в умовах сучасних викликів: військово-політичних, демографічних, екологічних та соціальних проблем.

Завданнями для досягнення мети роботи є:

✓ Дослідити економічну сутність поняття дистрибуції фармацевтичного ринку, її місце у структурі національної економіки України;

- ✓ Визначити критерії ефективності дистрибуції та інструменти, які збільшують обсяги та підвищують якість реалізації продукції;
- ✓ Дослідити основних гравців фармацевтичного ринку та визначити тенденції показників на рівнях виробників, підприємств-дистриб'юторів та серед торгових аптечних мереж за структурним та кластерним аналізом;
- ✓ Провести ризик-менеджмент для підприємств галузі, показати їхні можливості та загрози за інструментарієм SLEPT- та SWOT-аналізу.
- ✓ Здійснити прогнозування результатів діяльності фармацевтичного ринку на наступні 3 роки, за допомогою впливу глобальних факторів та часу, користуючись статистичними методами аналізу рядів динаміки;
- ✓ Узагальнити систему рекомендацій щодо покращення функціонування ринку в умовах сучасних викликів та загроз.

У роботі застосовані різні **методи дослідження**:

- Системний аналіз, що застосовувався для розуміння процесів дистрибуції товарів фармацевтичного ринку, структури відділів компанії-представників даного спрямування та схеми політики маркетингових активностей.
- Описовий метод, що здійснював опис різних стратегій діяльності підприємств дистрибуції та підходів до визначення ефективності логістичної системи;
- Сегментація та кластерний аналіз, для здійснення аналізу номенклатури, групуванню основних аптечних мереж за рівнем доходу на 1 торгову одиницю;
- Статистичні методи, які включають в собі аналіз рядів динаміки, структури, концентрації ринку та кореляційно-регресійний аналіз для порівняння впливу факторів та прогнозування рівня обсягу реалізації товарів «аптечного кошика».

Практичне та теоретичне значення полягає у застосуванні поданих пропозицій, кроків щодо сприянню появи нових агентів на ринку,

покращенню показників ділової активності фармацевтичної галузі за допомогою усунення існуючих недоліків. Основні наукові результати наступні:

- Визначення основних критеріїв ефективності управління розвитком дистрибуції фармацевтичного ринку, а також ролі маркетингової складової даного процесу, коригуючись інструментами ABC-аналізу, концепцією позиціонування за маркетинговим міксом «4-P» та якісним бюджетуванням (аналізом дебіторської заборгованості, трейд-маркетингових витрат тощо);
- Дослідження рівня конкуренції між основними агентами на рівні виробників та дистрибуторів за допомогою індексів Герфіндаля-Гіршмана, Лінда та аналіз зміни користуючись індексом структурних зрушень;
- Застосування SWOT- та SLEPT-аналізу для розуміння ринкового середовища та зовнішніх загроз;
- Кластеризація основних аптечних мереж за рівнем реалізації на 1 торгову точку, що дозволила знайти мережі із значним покриттям, але низькою ефективністю реалізації;
- Застосування кореляційно-регресійного аналізу для прогнозування продажів фармацевтичного ринку за глобальними економічними факторами, а також формування його стратегії розвитку.

Результати дослідження були апробовані в формі тез та наукової статті:

Костенюк Ю. Б., Попенко А. М. Оптимізація матеріальних ресурсів на підприємствах дистрибуції. Актуальні проблеми економіки, фінансів та права в умовах сучасних викликів. Центр фінансово-економічних досліджень. Полтава. 2023. С. 26-28. URL: <http://www.economics.in.ua/2023/06/30-1.html>.

Костенюк Ю. Б., Попенко А. М. Дослідження рівня конкуренції виробників і дистрибуторів фармацевтичного ринку України. Статистика України. Київ. №3-4. 2023.

Робота складається зі змісту, анотації, списку умовних скорочень та термінів, вступу, трьох розділів та висновків. Загальний обсяг роботи – 72 с.,

основний обсяг – 62 с. У роботі використано 4 логіко-структурні схеми, 16 таблиць та 11 рисунків.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДИСТРИБУЦІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ

1.1 Економічна сутність дистрибуції фармацевтичного ринку

Дистрибуція за своєю фізичною сутністю є своєрідним посередником між постачальниками (виробниками) та торговими точками (магазинами роздрібною та оптовою торгівлі, аптеками тощо).

Місце дистрибуції в системі національного господарства, реального сектора економіки та внутрішнього ринку полягає у забезпеченні пришвидшення оборту товарів та коштів, зростанні виробничої та збутової ефективності, покращенні якості обслуговування населення. На менш глобальному рівні вона забезпечує краще покриття кількості торгових точок та порозуміння між виробниками, посередниками і споживачами [3]. Не менш важливим є те, що підприємства-дистриб'ютори переймають на себе відповідальність за ризики та витрати за збут товарів (послуг).

Наступним поняттям, яке широко застосовується у контексті збутової політики – є *система дистрибуції*. Означення даного поняття має суттєві відмінності у трактуванні різних авторів. Згідно праць [3, с. 400], [4, с. 2], означенням даного терміну є повноцінний шлях товару від виробництва до покупки кінцевим споживачем, функції якими наділені основні зацікавлені особи.

Іншу думку ілюструє автор праці [5, с. 97], описуючи більше внутрішню структуру дистрибуційного підприємства, складові його діяльності та взаємодії із виробником (постачальником) та клієнтами-споживачами. Тобто, фактично системою у цьому випадку є чіткі дії, алгоритми, при виконанні яких підприємство функціонує та отримує прибуток.

Автори, які досліджували це питання з боку алгоритму взаємодії між суб'єктами постачання товарів, розглядали саме глобальне поняття системи,

що досить влучно підходить під тематику даної роботи та дещо спрощує аналіз індивідуальних характеристик підприємства-дистриб'ютора. Шлях, описаний авторами статей [3], [4] можна зобразити графічно (рис. 1.1).

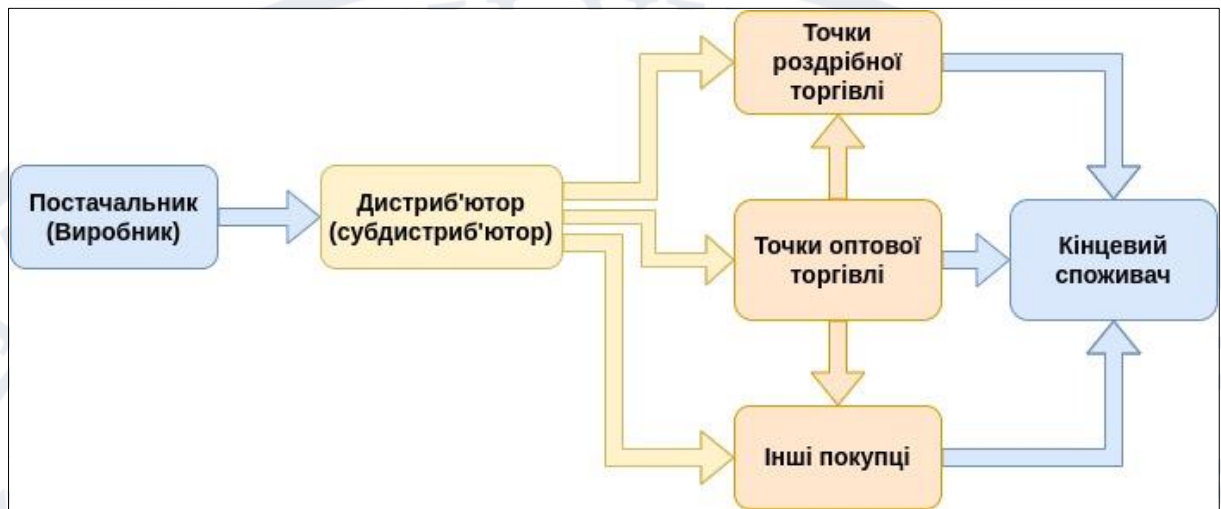


Рисунок 1.1 - Шлях товару, від виробництва до кінцевого споживача з розгалуженнями по основним функціональним агентам

Джерело: сформовано автором, на основі [3], [4] у програмі «Draw.io»

Першим елементом схеми є постачальник, мета якого виробити та збути якомога більше продукції. Даний агент зацікавлений у мінімальному запасі продукції на складі, ефективності виробництва та мінімізації початкової собівартості продукції.

Другим елементом (елементами), який буде розглянуто більш детально, є дистриб'ютор та можливі суб-агенти (суб-дистриб'ютори). Вони мають найбільший інтерес до оптимізації стоку (від англ. «stock» - запас) на складі, малим логістичним витратам, високої маржинальності продукції та вигідних контрактів із представниками торгових точок.

Третім, відповідно, є основний збутовий посередник – торгова точка, яка може виступати будь-яким фізичним об'єктом, що розповсюджує товар до кінцевого споживача (фізичної або юридичної особи).

Важливим уточненням щодо взаємодії між виробником та дистриб'ютором є їхні умови співпраці. Фактично дистриб'ютор виступає представником компанії постачальника (виробника) та несе пряму відповідальність за перевірку якості продукції, яку він надає. Водночас,

характерною особливістю є те, що виробник може ставити додаткові умови: регулювання цін, компенсації промо- та маркетингових активностей (pos-матеріали, розіграші), а також проводити різні мотивації для торгових команд, менеджерів для збільшення обсягу відвантажень, покриття торгових точок усіма номенклатурними одиницями тощо [3].

Зрозумівши як функціонує процес продажу товарів чи послуг через посередника-розповсюджувача, варто краще ознайомитись із самою організаційною структурою підприємства-дистриб'ютора, але з фокусом більше на відділі закупівель та продажів.

Відділ закупівель є досить простою ланкою, основним завданням якого є підтримка оптимальних запасів на складах: задля забезпечення усіх контрагентів-клієнтів та мінімізації оренди складу й псування товарів.

Відділ продажів, у свою чергу, більш складний, через взаємодію із мережами та роздрібними торговими точками (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Класична структура відділу продажів дистриб'юторської компанії

Джерело: сформовано автором на основі [4], у програмі "Draw.io"

Відділ очолює керівник (менеджер) у підпорядкуванні в якого є супервайзери. Супервайзер – лідер команди торгових представників, координатор їхніх маршрутів та продажів. Торговий представник – представник компанії, веде пряму комунікацію із замовниками товару – торговими точками [4]. Зацікавленість усього відділу, у збільшенні продажів та виконанні мотиваційних завдань, що впливають на індивідуальні та корпоративні KPI (ключові показники ефективності).

Досить специфічною ланкою відділу продажів є мерчендайзери – особи, які представляють маркетингову та торгову кампанію в торговій мережі. Фактично, вони відповідають за викладку номенклатурних одиниць на полицях, встановлення додаткового або основного торгового обладнання, pos-матеріалів. Тобто, під його контролем наявність асортименту компанії на полицях та розміщення товару в конкретному, регламентованому місці. Даний спеціаліст може як бути частиною компанії, так і бути представником компанії – замовника товарів.

Отже, розуміючи структуру, стає можливим перейти до контексту фарм-дистрибуції. Для початку, необхідно з'ясувати, що називають продукцією фармацевтичного напрямку.

Згідно авторів статті [7] сучасний ринок фармацевтичних товарів включає в себе лікарські засоби, дієтичні добавки, лікувальну косметику, засоби гігієни та вироби медичного призначення, зокрема медичний трикотаж, дитячі товари, медичне обладнання тощо.

Продаж та зберігання товарів даного типу регламентується законодавством, особливо тих номенклатурних одиниць, що підпадають під лікарські засоби. Згідно Настанови МОЗУ «Лікарські засоби. Належна практика дистрибуції», дані особливості характеризуються управлінням якістю, вимогами до персоналу, приміщення та обладнання, документації, інспекції та ін. Даний нормативний документ відповідає європейським стандартам (документові Європейської Комісії [9]).

Тобто, фармацевтичний ринок є складовою сукупної національної дистрибуційної системи, однак із серйозними вимогами до зберігання та продажу фармацевтичної продукції. У всьому іншому, принципи продажу даних товарів мало відрізняються від загальних для дистрибуції інших одиниць продукції.

Незважаючи на обмеження, фармацевтичний ринок має досить високий рівень розвитку. Нові аптечні пункти, мережі постійно відкриваються, стаючи досить поширеними у будь-якій точці України. Однак, згідно тенденцій за останні 5 років відбувається злиття та поглинання підприємств, постійний перерозподіл торгових точок між різними аптечними мережами. Основні мотиви, які сприяють цьому є:

- Збільшення ефекту дії маркетингової діяльності для мереж (за рахунок можливості проведення широких маркетингових кампаній);
- Збільшення конкуренції (цінової, асортименту тощо);
- Покращення якості обслуговування (через віддалення від старих маленьких аптек);
- Централізоване керування усією мережею.

Однак, варто зазначити, що існують інші труднощі – домовленості серед великих аптек, щодо цінової та стратегічної політики. Відповідно, через це може відбуватись спекуляція цін на ринку, взаємовплив на дистрибуторів продукції та споживача.

1.2 Маркетингова складова постачання товарів медичного призначення та послуг і її вплив на ефективність діяльності підприємств фармацевтичного ринку

Важливою функціональною підсистемою будь-якого підприємства є маркетингова та збутова політика. Особливо це стосується компаній, що є дистрибуторами, адже вони безпосередньо беруть участь у введенні товару в мережі та точки роздрібною торгівлі, відповідають за його позиціонування на ринку.

Зручним способом для опису маркетингової діяльності дистрибуторських підприємств є використання широко відомої концепції маркетинг-міксу «4Р». Дану концепцію активно описують та використовують більшість авторів статей у сфері маркетингу [12, с. 49], [13, с. 108]. Маркетинг-мікс складається з таких елементів, як:

1. Продукт (що продає компанія, яку потребу ринку або цільової аудиторії задовольняє?);
2. Ціна (вартість продажу, маржинальність продукції, конкурентоспроможність);
3. Місце продажу (продаж кінцевому споживачеві);
4. Просування (інформація про товар компанії) [11].

Первинною і найголовнішою складовою концепції є продукт. Як було зазначено раніше, продукція фармацевтичного ринку є дещо складною для зберігання та розповсюдження, вона має містити досить велику кількість дозволів зі сторони (регламентована державою діяльність). Однак, незважаючи на це, більшість представників даного напрямку є товарами першої необхідності, що забезпечує постійний попит на продукцію.

Ціна є ключовим мірилом конкурентоспроможності та прибутковості організації. У випадку розповсюдження важливим аспектом домовленостей з постачальником є вхідна ціна. Підприємство-дистрибутор визначає ціну, виходячи саме з цього параметру, ринкової ціни товарів-конкурентів та власних показників націнки для забезпечення прибутковості власної організації.

Місце продажу можна умовно поділити на 3 частини: роздрібні точки торгівлі, аптечні мережі та оптові покупці (тендери, інші дистрибутори тощо). Виходячи з перших двох параметрів, позиції виробника та аналізу дистрибутора, визначається відповідно канал дистрибуції. Під каналом дистрибуції визначають сукупність фірм або окремих осіб, які приймають на себе або допомагають передати комусь іншому право власності на конкретний товар або послугу на їх шляху від виробника до споживача [12].

Як правило, ініціативу в переговорному процесі бере на себе маркетолог дистрибуції, який і визначає акценти розповсюдження й просування продукції.

Існує система визначення структури каналу дистрибуції маркетологом. С. А. Жуков у своїй праці серед показників у першу чергу підкреслює такі елементи, як:

- 1) динаміку ринку – кількість споживачів, їх концентрація, купівельна поведінка;
- 2) характеристику товарів – розмір, вага, ціна, новизна товару, його довговічність, ремонтоспроможність тощо;
- 3) діяльність підприємства, посередників – фінансовий стан, розмір і практичний досвід підприємства чи посередника;
- 4) зміни в поведінці суб'єктів бізнесу – здатність структури каналів збуту знижувати вірогідність виникнення конфлікту, при цьому максимізуючи ефективність комунікацій;
- 5) зміни в зовнішньому середовищі – економіко-соціально-культурні умови, рівень і структура конкуренції, розвиток технології, державне управління та регулювання [12, с. 50].

Останнім, але не менш важливим пунктом концепції “4P” є просування продукції. Науковці наводять досить широкий спектр методів маркетингового просування продукції (приклад однієї з них наведено на рис. 1.3), однак умовно їх можна поділити на дві частини: маркетинг, який включатиме позиціонування продукції та впізнаваність, а також трейд-маркетинг (промоакції, знижки, бонуси контрагентам тощо).

Схема ілюструє безпосередньо взаємодію дистрибуції із іншими агентами у сфері маркетингу. З рисунку помітно, що маркетингові дослідження можуть бути присутні як у виробника, так і при взаємодії з потенційним споживачем, однак основна сфера комунікації належить все ж підприємству-посереднику. Саме дистрибутор, користуючись товарною, ціновою політикою, а також системою маркетингу й просування здатен

проаналізувати та оптимізувати політику розподілу, збільшити економічну ефективність взаємодії із споживачами.

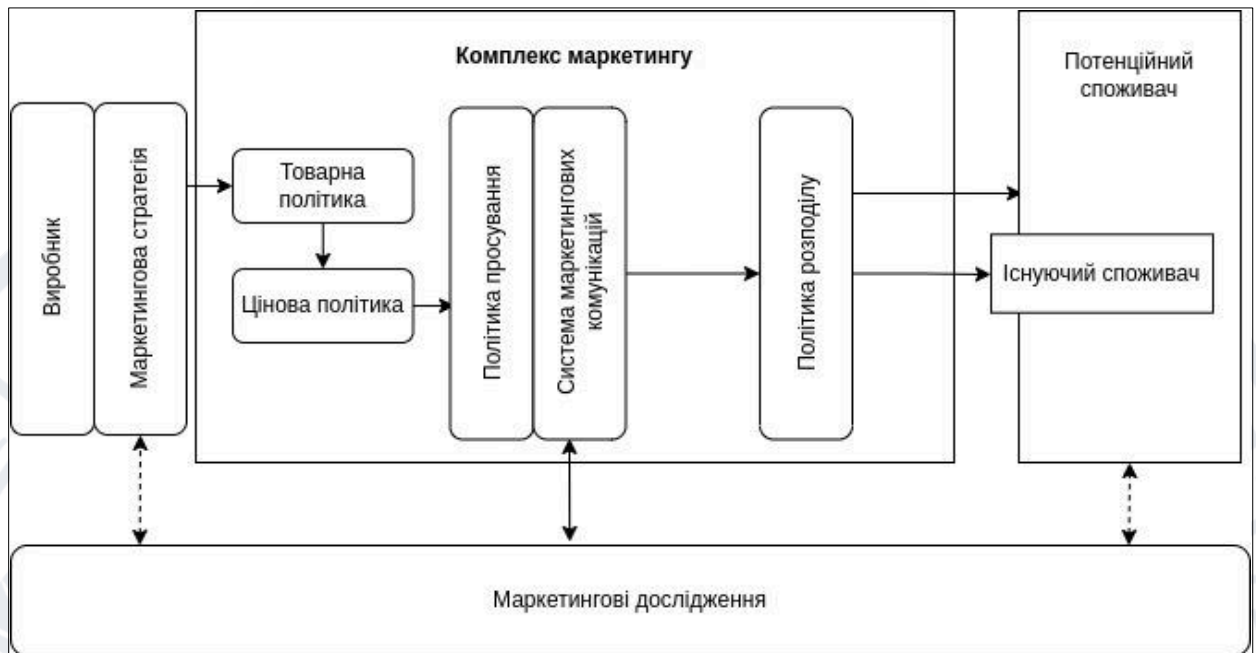


Рисунок 1.3 – Схема політики просування як один із основних інструментів реалізації маркетингової стратегії на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [14], у програмі Draw.io

Маркетинг є досить широкою категорією та може включати в себе зв'язки з громадськістю (PR), особистий (персональний) продаж торговою командою, завдяки тренінгам та зразкам що видані, інтернет-маркетинг (який знайомить поточного чи потенційного споживача з продукцією), брендинг тощо [14]. Тобто, даний набір інструментів є повністю в руках маркетологів, які хочуть не тільки продати якомога більше продукції на торгову точку, але й якісно ознайомити споживача, зробити продукт більш помітним.

Трейд-маркетинг є більш розрахунковою категорією та стосується суто збільшення обсягів продажів на теперішньому або стратегічному рівні. Даючи знижку на купівлю контрагентом або компенсацію за високі обсяги продажів, можна отримати великі замовлення та, відповідно, збільшити товарообіг компанії. Немало важливими є мотиваційні кампанії для торгових команд. Бюджет на дані активності може формуватись як виробником (постачальником), так і дистриб'ютором із власної ініціативи для збільшення загальної вигоди.

Стратегія організації маркетингу фармацевтичної дистриб'юторської фірми є ключовим фактором для забезпечення якісної маркетингової кампанії. Залежно від позиції, що компанія займає на ринку, стратегії можна поділити на: стратегії для лідерів ринку, претендентів на лідерство, послідовників, мешканців ніш та для слабкого бізнесу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація стратегії компанії, залежно від зайнятої позиції на ринку

Назва стратегії	Варіанти розвитку стратегії
Стратегії лідерів – утримання своїх позицій і перетворення на домінуючого лідера.	<i>Розширення ринку</i> — нові покупці, збільшення інтенсивності споживання.
	<i>Розширення частки існуючого ринку</i>
	<i>Захист частки ринку</i> — інновації, високі темпи зростання.
Стратегії претендентів на лідерство – компанії, що мають на меті набуття лідерства.	<i>Фронтальний наступ</i> — протистояння сильним сторонам конкурента, у разі його ослаблення.
	<i>Флангова атака</i> — використання слабкостей та акцент на їх виправлення у своїй продукції.
	<i>Спроба оточення</i> — сегменти або регіони конкурента, деякі, не основні.
	<i>Обхідний маневр</i> — захоплення незайнятих просторів.
Стратегії для послідовників без потреби у наступі, зайняття невеликої частки ринку.	<i>Партизанська війна</i> — рекламні акції, кампанії, де присутній конкурент.
	<i>Наслідувач</i> — підробка, реалізація невеликими партіями.
	<i>Двійник</i> — копія продукту, систему розподілення, рекламу, але має нижчу ціну.
	<i>Імітатор</i> — частина функціоналу продукту копійована
Стратегії для мешканців ніш група покупців, потреби яких недостатньо задовольняють конкуренти.	<i>Пристосуванець</i> — поліпшення продукції лідера.
	<i>Підтримання позицій</i>
	<i>Інтеграція з іншим виробником</i>
	<i>Лідерство в ніші</i>
Для слабкого бізнесу	<i>Вихід за границі ніші</i>
	<i>Стратегія обережного наступу</i> (поступово збільшити частку ринку)
	<i>Стратегія оборони</i> (збереження досягнутих обсягів)
	<i>Стратегія негайного відступу</i> (продаж активів, патентів)
	<i>Стратегія “збирання врожаю”</i> - мінімізація реінвестицій, максимізація грошових потоків.

Джерело: сформовано автором на основі [15]

З таблиці стає зрозумілим, що стратегії лідерів найбільше підходять підприємства-гігантам, які вже мають суттєву долю ринку (>20%) та володіють значним пакетом популярних торгових марок фармацевтичного ринку. «Середнім класом» у даному випадку будуть підприємства претенденти на лідерство, послідовники та мешканці ніш, які користуючись недоліками лідерів, нехтуванням деяких постачальників, які мають меншу популярність (наприклад менш розповсюджені ліки, що не різняться за якісним складом), але нижчу собівартість або ж ті, які тримають позиції та згодні на існування саме на цьому рівні. Слабкий бізнес, у свою чергу, сфокусований на поступове збільшення частки ринку (відкриття нових аптечних точок для відвантаження, розширення асортименту у вже існуючих) або ж поступово ліквідує потужності через швидке зменшення показників ліквідності підприємства.

Варто зазначити, що наряду з маркетинговою складовою є його логістична частина, яка більш детально розглянута в пункті 1.3 при описанні особливостей управління розвитком підприємств-дистриб'юторів фарм-ринку. У цьому пункті фокус ставився саме на маркетинговій діяльності, адже вона є більш складною описовою складовою діяльності підприємства, має вплив як на витратну, так і на дохідну частину компанії.

1.3 Визначення ефективності управління розвитком дистрибуції фармацевтичного ринку

Управління компанією, в першу чергу, регламентується його стратегією розвитку. Стратегія підприємства у сфері дистрибуції являє собою узагальнену систему підходів, правил, взаємопов'язаних функцій, спрямованих на оптимальний розподіл товарних та грошових потоків між каналами продажів, а також їхній ріст у майбутньому. Вибір і формування стратегій бізнес-суб'єктами залежить від поставленої мети і умов реалізації.

Н. В. Гайванович зазначає, що критеріями вибору стратегії найчастіше виступають оборотність, ефективність реалізації, оптимальність логістики

[16]. Збільшення оборотності має зворотній ефект із запасами товарів на складах, із позитивною зміною оборотності існує ризик відсутності товарів для майбутніх замовлень. Будь-яке підприємство зацікавлене у підвищенні показників оборотності товарів, особливо це стосується фармацевтичного ринку (з урахуванням усіх особливостей фармацевтичної продукції). Чинниками, які впливають на оборотність товарів є логістика, маркетинг, комерційні особливості в сфері товарообігу та безпосередньо сама якість продукту, що є специфічною категорією.

Аспекти *маркетингу* були розглянуті у попередньому розділі, тому першим на розгляді постає *логістика*. Основними критеріями її ефективності є мінімізація помилок (пошкоджень товарів, помилок у стікеруванні, пакуванні тощо), часу переміщень та комплектації, а також дотримання рамок бюджету. Дослідити це можна за допомогою зведеного показника – коефіцієнта ефективності окремого бізнес-процесу, запропонованого Н. О. Макаренко. Він розраховується за формулою:

$$E_{л} = k_{т} * k_{ч} * k_{б} \quad (1.1)$$

де $k_{т}$ – коефіцієнт точності виконання операцій, який розраховується як відношення виконаних до сукупних операцій; $k_{ч}$ – коефіцієнт часової тривалості конкретної операції – скільки часу йде на операцію у відношенні до усього бізнес-процесу та $k_{б}$ – коефіцієнт виконання бюджету – у скільки разів більше або менше коштів було витрачено за заплановане значення.

Якщо значення коефіцієнтів $k_{т}$, $k_{б}$ та $k_{ч}$ дорівнюють одиниці, це означає, що фактичні, якісні та часові параметри процесу відповідають стандарту. Значення коефіцієнтів $k_{т}$, $k_{б}$ та $k_{ч}$ більші за одиницю свідчать про виконання логістичних операцій бізнес-процесу з меншим ніж допустимий рівнем помилок, меншою сумарною тривалістю операцій та нижчими витратами. У разі коли значення коефіцієнтів нижчі за 1, існує перевищення фактичного рівня помилок, часу та витрат над нормативними (стандартними) значеннями бізнес-процесу [17].

У контексті фарм-дистрибуції час обороту та точність є важливими та регламентованими показниками, у зв'язку із потребою у постійному слідуванні термінів придатності (тобто час обороту буде дещо меншим за інші сфери національної дистрибуції) та якості зберігання й перевезення продукції. Незважаючи на даний метод, існують й інші підходи до визначення ефективності логістики, які залежні від розміру та специфіки компанії (таб. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні підходи до визначення ефективності логістичної системи

Підхід до визначення ефективності	Переваги	Недоліки
Критерії оцінки: витрати, задоволення споживачів (якість), час, активи	Простий у розрахунку дозволяє системно підходити до аналізу проблем та здійснювати зіставлення отриманих результатів	Показники повинні застосовуватися лише порівняно з певними стандартами
Критерії оцінки: корисного економічної ефективності, якість при заданому рівні логістичних витрат, ефективність функціонування матеріального потоку логістичного ланцюга.	Точність у розрахунках, можливість порівняти отримані результати з нормативними	Показники відбивають минулі результати, а не поточні; повільно реагують на зміни, залежать від бухгалтерських прийомів
Збалансована система показників Нортон і Каплана	Визначаються переваги і недоліки системи, можливості використання і зменшення загроз, орієнтовані на стратегічні цілі підприємства, взаємозалежні та визначені за згрупованими ознаками	Є не досить дієві в короткостроковій перспективі, використовуються лише фінансові показники
Діаграма збалансованих переваг	Оцінка з позиції процесного підходу до управління логістичною діяльністю, використання для розрахунку доступних для підприємства даних	Потребує подальшого дослідження питання оцінки логістичних витрат у розрізі бізнес-процесу

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Комерційні особливості є специфічною категорією, які можуть включати в себе зв'язки із покупцями (контрагентами), особливі домовленості (регулярні знижки, компенсації), внутрішньо-системні та організаційні стандарти, взаємодію з постачальниками тощо.

Ефективність реалізації, як складова вибору стратегії полягає у економічному обґрунтуванні відвантажень (з урахуванням усіх знижок, домовленостей з клієнтами), задоволення потреб споживачів у повній мірі. Оцінка доцільності домовленості повинна коригуватись розрахунками рентабельності угоди, допустимими обсягами та відсотками промо-активностей. Це також може залежати від статусу клієнта (його часткою в загальному грошовому обороті фірми), а також суб'єктивних чинників (важливості розміщення в певній мережі на топ-місцях, святковий розпродаж та інші).

Для математичного обґрунтування, діяльність організації коригується бюджетом – документом, у якому висвітлене стратегічне планування доходів та витрат організації. Приклад бюджету можна знайти в додатку А.

Оптимальність логістики полягає у організації максимально ефективних маршрутів, алгоритмів використання людських, матеріальних ресурсів у сфері переміщень товару впродовж потрапляння від постачальника до кінцевого споживача.

Найбільш важливим показником, який використовується в управлінні компанією, в умовах конкуренції дистриб'юції фармацевтичного ринку є планування діяльності усіх агентів, які беруть участь у постачанні товарів покупцям.

Щодо відносин з постачальниками (виробниками), підприємство-дистриб'ютор повинне планувати обсяги виготовлення товарів, згідно попиту кінцевих споживачів. Це забезпечить мінімізацію ризиків щодо протермінування товарів та оптимізації залишки товарів на складах. Водночас, необхідно надавати адекватні значення, через форс-мажорні та

громіздкі замовлення, які можуть надійти в короткий термін та повністю змінити розподіл ресурсів (тендер, благодійність тощо).

Планування всередині компанії дозволить ставити собі амбітні прогнози, щодо продажів (що мають бути менші за планові обсяги виробництва) та мотивувати менеджмент відділу продажів на активну збутову політику. Якщо ж виникнуть труднощі, маркетологи зазвичай застосовують трейд-маркетинговий бюджет, який не повинен перевищувати регламентований відсоток маржі.

Планування обсягів продажу безпосередньо торговими точками є досить складним процесом, який відбувається, як правило, або за допомогою автоматичних замовлень компанією, або під контролем торгових агентів, які консультують клієнта дистриб'юції.

Важливим фактором успішності продажів є класифікація продукції, що закуповується. Ліки, БАДи (аббревіатура від “біологічно-активні добавки”), медичні засоби, які не продаються, будуть лише створювати “шум” у отриманні аналітичної інформації щодо продажів та з'ясуванні причин проблем збільшення обсягів реалізації.

Для класифікації продуктів, їх можна умовно поділити на групи за призначенням (наприклад для лікування застуди, засоби особистої гігієни, дитячі засоби догляду тощо). У кожній групі можна орієнтовно поділити продукцію за *ABC-аналізом*. На практиці застосування ABC-аналізу необхідне для правильного формування груп товарів, які приносять найбільший виторг та формують прибуток, а також для того, щоб уникнути перенасичення асортименту в тих товарних групах, які мають маленький прибуток і малу націнку. За допомогою ABC-аналізу ми можемо виділити пріоритетні, базові та унікальні категорії товарів, що приведе до розвитку та зміцненню певних позицій товарів [18]. Категорії групуються зазвичай за схемою, зображеною в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Структура методу сегментації продукції – ABC

Категорія	% продажів	% асортименту
A	80	20
B	15	30
C	5	50

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Відповідно товари, які потрапили в категорію А є найбільш популярними та потребують регулярного замовлення й наявності на складі дистриб'ютора, Товари групи В – повинні бути на складі, але у разі форс-мажорних обставин не є критичними, групи С - є товарами, які купуються надто рідко, але мають унікальність, нові або ті, що потребують перегляду у зв'язку з повним вичерпанням актуальності (наприклад зниження популярності засобів індивідуального захисту від COVID-19 під час початку масштабної війни на території України).

Висновки до розділу 1

Дистрибуція є посередником між постачальником фармацевтичної продукції та споживачами (торговими точками або ж кінцевими споживачами), метою якого є організація якісних поставок. Роль підприємств даного спрямування полягає у безпечному зберіганні, пакуванні та збутові продукції, ефективному розподілі товарів між власними структурними одиницями (філіями). Шлях, який проходить товар умовно узагальнено поняттям система дистрибуції. Дане означення було обране у зв'язку із переважанням глобального виміру самого терміну «дистрибуція», потреби в ілюстрації алгоритмів роботи кожної ланки постачання товару до споживача.

Сформовано характеристику структури підприємства - дистриб'ютора за його відділами: закупівель та продажів, категорії та ієрархії працівників збуту, керівництва компанії (які детально були охарактеризовані у першому пункті даного розділу).

Доведено, що окремою складовою, що сприяє успішності збуту фармацевтичної продукції є її маркетингова складова, яка була досліджена за

допомогою комплексу «4-P». Корируючись комплексом, підприємство-дистриб'ютор повинне схемою просування та загальною стратегією компанії, згідно умов ринку. Темі маркетингу був присвячений другий пункт даного розділу.

У заключному пункті були описані основні критерії ефективності управління підприємством – оборотність, рентабельність та ефективність логістичної складової. Особлива роль у стратегічному управлінні надається аналітичним методам – плануванню та ABC-аналізу асортименту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ

2.1 Виявлення загальних тенденцій розвитку дистрибуції фармацевтичного ринку України

Розуміння особливостей функціонування ринку фармацевтичного спрямування дає можливість здійснити цілісний аналіз перспектив його розвитку. Ринок фармацевтичної продукції має постійний характер, однак широку взаємозалежність від глобальних подій та процесів. Передуючи кількісному аналізу, варто розуміти вплив пандемії та військових дій на території України впродовж останніх 4 років.

Згідно спеціалізованого онлайн-видання «Аптека.ua», у зв'язку з початком війни в Україні обсяг продажу всіх категорій товарів «аптечного кошика» у 2022 році зменшився на 7,2% порівняно з попереднім періодом та становив 127 млрд. грн. У свою чергу, у натуральному вираженні обсяг скоротився на 29% [20]. Динаміка ринку за 2018-2022 рік зображена на рис. 2.1.

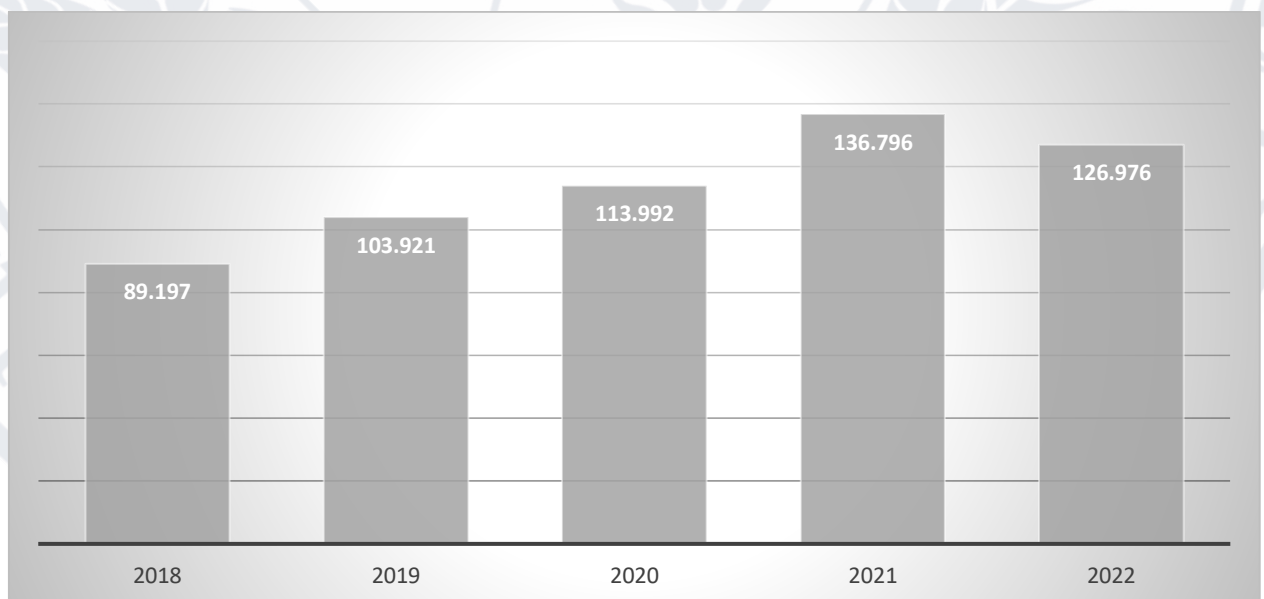


Рисунок 2.1 – Динаміка продажів фармацевтичного ринку в грошовому вимірі за 2018-2022 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Тобто, вплив війни є очевидним: графік ілюструє щорічний зріст продажів з 2018 по 2021 рік, у абсолютних величинах на 15,87 млрд грн та з середнім темпом росту 115%, однак у 2022 році присутнє значне падіння показників. Статистичний аналіз впливу глобальних факторів на динаміку ринку буде проілюстрований у 3 розділі даної роботи.

Для кращого розуміння причин падіння показників, варто здійснити аналіз роздрібної торгівлі категорій товарів «аптечного кошика» (таблиця з динамікою показників та структурою по категоріям надана в додатку Б). Відповідно до розділу 1, товари фармацевтичного ринку включають: лікарські засоби, дієтичні добавки, косметику та медичні вироби.

Таблиця (додаток Б) ілюструє падіння в 2022 році по всім категоріям товарів (хоча до цього в цілому реалізація зростала щорічно на 17,3%), причому найбільшого падіння зазнали медичні вироби – майже 18% падіння у порівнянні з попереднім роком. Найбільшу частку в продажах займають лікарські засоби, частка яких поступово витісняється іншими групами товарів. Динаміка показника лікарських засобів є позитивною, але зі спадом пандемії у 2020 році ілюструвала зниження темпу приросту.

Не менш цікавою категорією є дієтичні добавки, частка якої постійно зростає з року в рік в середньому на 0,75% щомісяця. Темп приросту продажів цієї категорії зростає на 26,84% щомісяця, хоча й зазнав падіння у 2022 році на 9,5%. Тобто, населення почало досить активно приймати добавки, таким чином применшуючи частку лікарських засобів.

Медичні засоби мають неоднорідну спадну динаміку приросту за останні 3 роки та у 2022 році зазнали найбільшого падіння. Найбільшого поширення дана категорія набула за рахунок медичних засобів індивідуального захисту під час епідемії COVID-19, що й підтверджує падіння групи.

Косметика має досить малу частку та спадну динаміку. Дана категорія є стабільною, хоча й товари даної групи не є номенклатурою першої необхідності.

Наступним кроком у розборі категорій є аналіз зарубіжних та українських товарів «аптечного кошика» (рис. 2.2), адже вони можуть містити вплив на продажі фармацевтичної продукції в цілому.

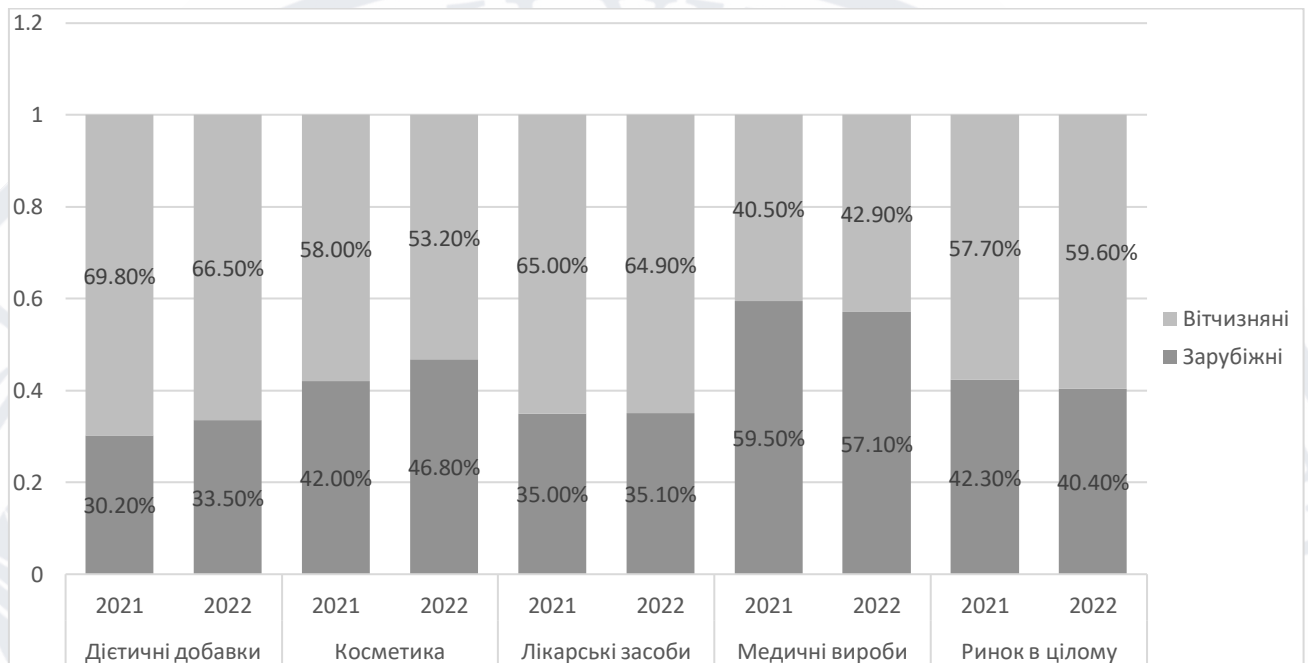


Рисунок 2.2 - Структура реалізації товарів «аптечного кошика» вітчизняного та зарубіжного виробництва в натуральному вираженні за підсумками 2021–2022 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Згідно структури, частка вітчизняних товарів «аптечного кошика» у натуральному вираженні витіснила зарубіжні аналоги на 2,1% у порівнянні з попереднім роком. Незважаючи на це, збільшилась частка зарубіжних дієтичних добавок та косметики. Вітчизняні виробники домінують у продажах лікарських засобів та майже не коливаються (зміна частки становить 0,1%).

Ціновий фактор також має свій вплив на результативність продажів. Середньозважена ціна однієї одиниці товару з «аптечного кошика» за підсумками 2022 р. складає 102 грн і зросла на 30,7% порівняно з минулим періодом. У 2022 р. найдорожчою групою «кошика» стали дієтичні добавки, середньозважена вартість 1 одиниці яких становила 138,5 грн. Для лікарських засобів цей вимірник знаходиться на рівні 122,9 грн, косметики - 113,1 грн, медичних виробів - 29 грн [20].

Отже, причинами падіння реалізації продукції фармацевтичного спрямування з точок роздрібної торгівлі є послаблення наслідків пандемії та початок війни на території України (що також призвело до закриття торгових точок, неможливості дистрибуції у «гарячі точки»), структурні зміни товарів споживання та цінова складова, що у 2022 році значно перевищила індекс інфляції (126,6% до 130,7%) [21].

Провівши аналіз роздрібної торгівлі, стає можливим розглянути вплив фармацевтичної галузі на національну економіку та її місце у світовому господарстві. У загальній структурі частка експорту за 1 квартал 2023 року становить 0,6%, імпорту – 2,9%. Позитивним трендом є те, що у порівнянні з аналогічним періодом минулого року експорт у грошовому вимірі зріс на 43,4%, а імпорт впав на 13,7%, що також ілюструє зміну сальдо продукції [22].

Виробництво фарм-товарів є не менш впливовим фактором розвитку дистрибуції продукції фармацевтичного напрямку. Для виміру рівня розвитку виробництва у галузі можна використати динаміку кількості підприємств, що реалізують та виробляють фармацевтичну продукцію (рис. 2.3).

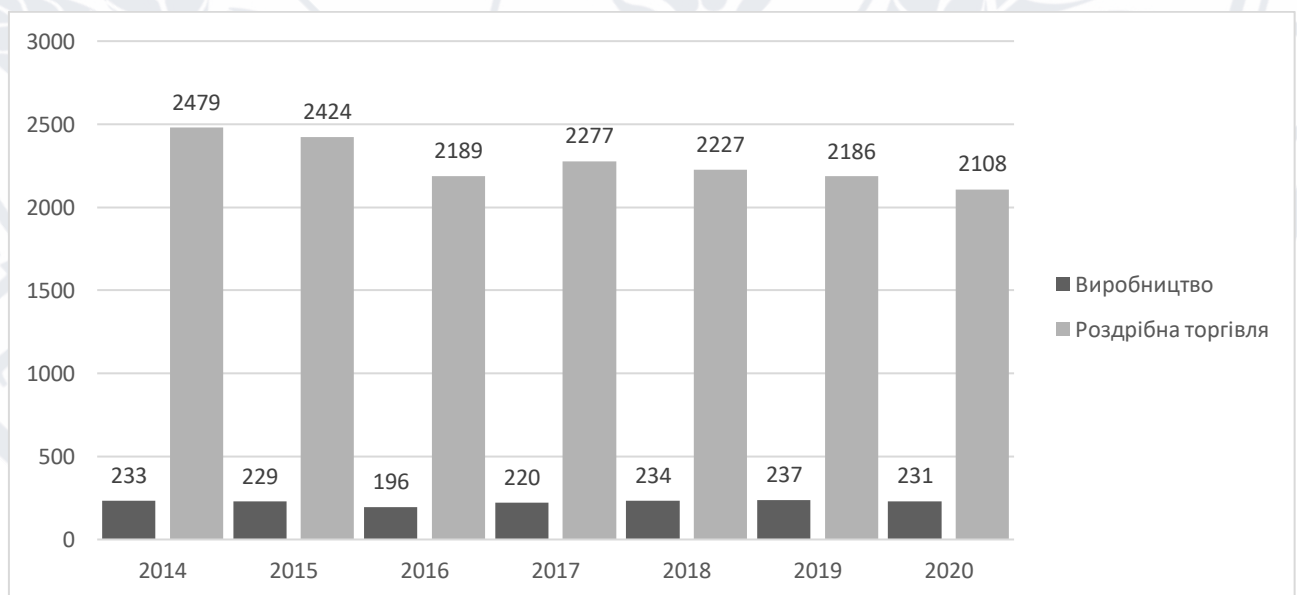


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості торговельних та виробничих підприємств фармацевтичного ринку за 2014 – 2020 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Кількість виробничих підприємств мала негативну динаміку у період з 2014 по 2016 рр., однак з 2017 р. має позитивну тенденцію росту. Показники діяльності точок роздрібної торгівлі мають негативну динаміку: щорічний темп падіння становить 3,6%. Щодо регіональної структури, найбільше виробничих підприємств знаходиться у м. Києві та області (111), Харківській (36), Одеській (15) та Львівській області (8). Відсутні підприємства у Волинській, Чернігівській та Волинській області. Найбільше підприємств роздрібної торгівлі у великих областях, найменше – у Луганській (20), Волинській (31) та Миколаївській (35) областях [22].

Іншим глобальним показником, що показує рівень розвитку будь-якої галузі – є її витрати на інновації. Структура витрат на інновації за видами діяльності зображена на рис. 2.4.

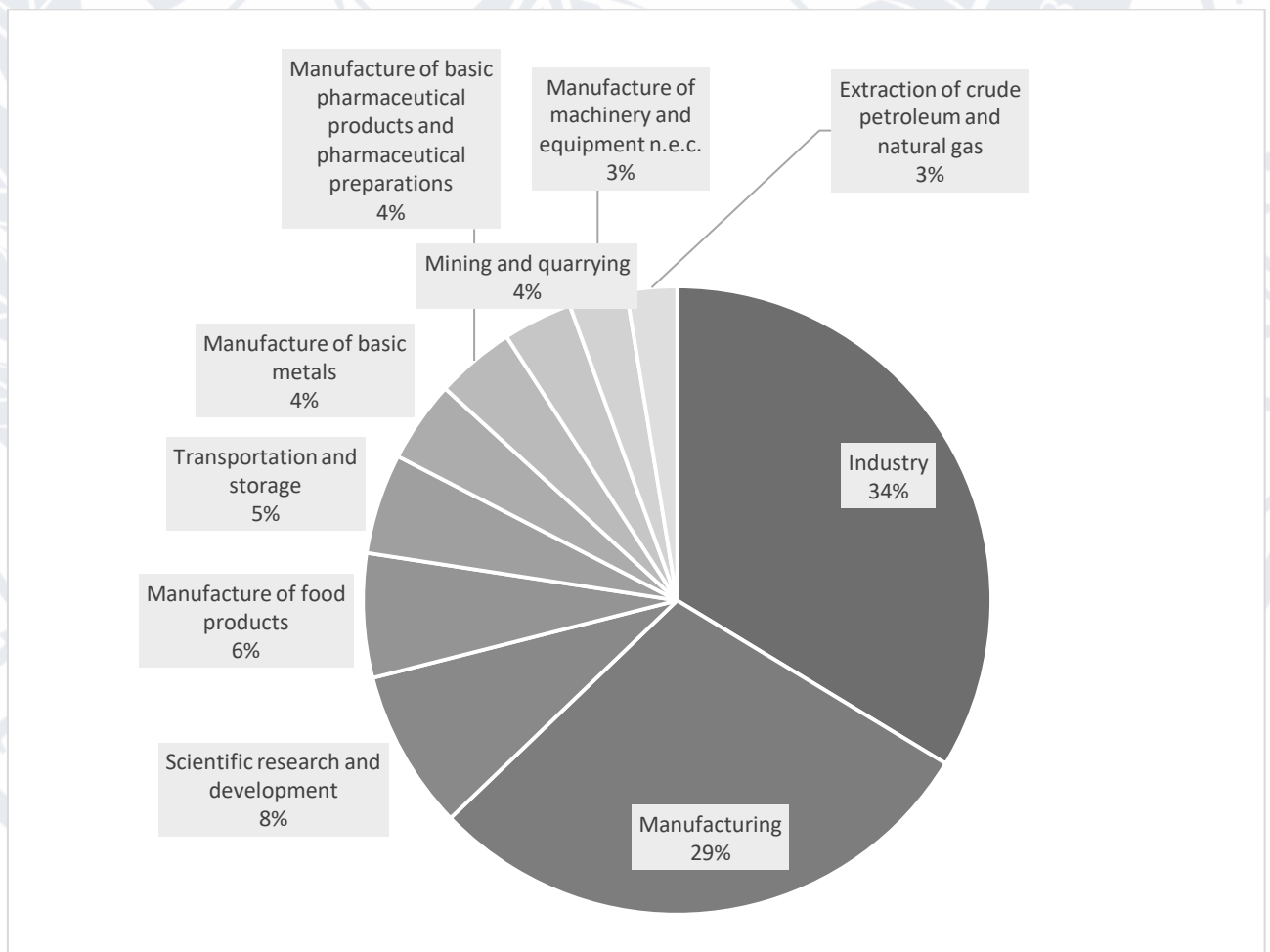


Рисунок 2.4 – Структура витрат на інновації за видами діяльності за 2020 р., %

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Найбільшу долю витрат на інновації становить промисловість, переробна промисловість та наукові дослідження. На виробництво фармацевтичної продукції у 2020 році витрачається 4% від загальної долі витрат на інновації, що є досить чудовим показником у порівнянні з 2018 р., де частка витрат становить 1%.

У підсумку варто додатково зазначити, що можливим фактором зміни показників із 2022 року є збільшення обсягів ввезення гуманітарної допомоги та спеціалізованих медичних засобів для військових медиків, що досить важко контролюється та витісняє ринок вітчизняних товарів фармацевтичної галузі.

2.2 Оцінка рівня конкуренції основних гравців дистрибуції продуктів медичного призначення та виробників фармацевтичної продукції

У продовженні аналізу ринку, важливим є розуміння присутності конкуренції на ринку, задля унеможливлення його повної монополізації однією або групою осіб. Причому велику роль відіграє конкуренція як на ринку виробництва фармацевтичної продукції, так і постачальників у роздрібні та оптові точки продажів.

Згідно рейтингу Forbes.ua трійку лідерів у реалізації продукції фарм-ринку у 2020 році зайняли 3 компанії: «Оптіма-фарм ЛТД», «БадМ» та «Вента ЛТД» [23] (детальні показники діяльності даних компаній проілюстровані в табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Показники діяльності компаній топ-3 дистриб'юторів фармацевтичного ринку, 2022 р

Компанія	Дохід, тис грн	Прибутки, тис грн	% у структурі компаній	% у минулому році	Приріст доходу	Приріст прибутку
Оптіма-Фарм ЛТД	44 346 843	2 209 335	45,3%	41,9%	-1 931 423	1 450 540
Вента-ЛТД	8 965 604	208 423	9,2%	11,6%	-3 847 515	168 509
БадМ	44 566 145	1 912 401	45,5%	46,4%	-6 677 463	1 095 482

Джерело: сформовано автором на основі [24-26]

Очолує рейтинг компанія «БадМ» - найбільший дистриб'ютор, який зменшив свою частку ринку в 2022 році на 0,9%, у результаті займавши 45,5%. Даний постачальник веде активну конкурентну боротьбу з київською компанією «Оптіма-Фарм ЛТД», яка займає 45,3% ринку [23]. Компанія постійно розвивається: з моменту заснування у 1994 році та співпраці із трьома фармацевтичними виробниками, «БадМ» співпрацює із більше ніж 270 зарубіжних та 150 вітчизняних постачальниками. На сьогоднішній день по Україні працює 10 регіональних структурних представництв і 11 складів, площа яких становить близько 60 тис. м² [24].

Досягнення таких оборотів стало можливим завдяки гнучкості операційної діяльності підприємства. Позитивними кейсами з діяльності організації є те, що під час карантинних заходів у 2019 році, «БадМ» запропонувала аптекам ургентну доставку ліків – протягом трьох годин з моменту замовлення. Це дозволяло відвантажувати товар замовникам кілька разів на день з відсутністю випадінь товарів на полицях [23].

«Оптіма-фарм» є другим за долею ринку дистриб'ютором, рівноправним конкурентом компанії «БадМ». Компанія також присутня на ринку більше 20-ти років, що вказує на досвід діяльності та якість надання послуг. Для клієнтів дистриб'ютора створений спеціальний «Електронний портал», де можна дізнатись про ціни та знижки за оптові закупівлі [25].

Якщо ж аналізувати фінансовий стан організації, чистий дохід підприємства є певною мірою варіативним (рис. 2.5).

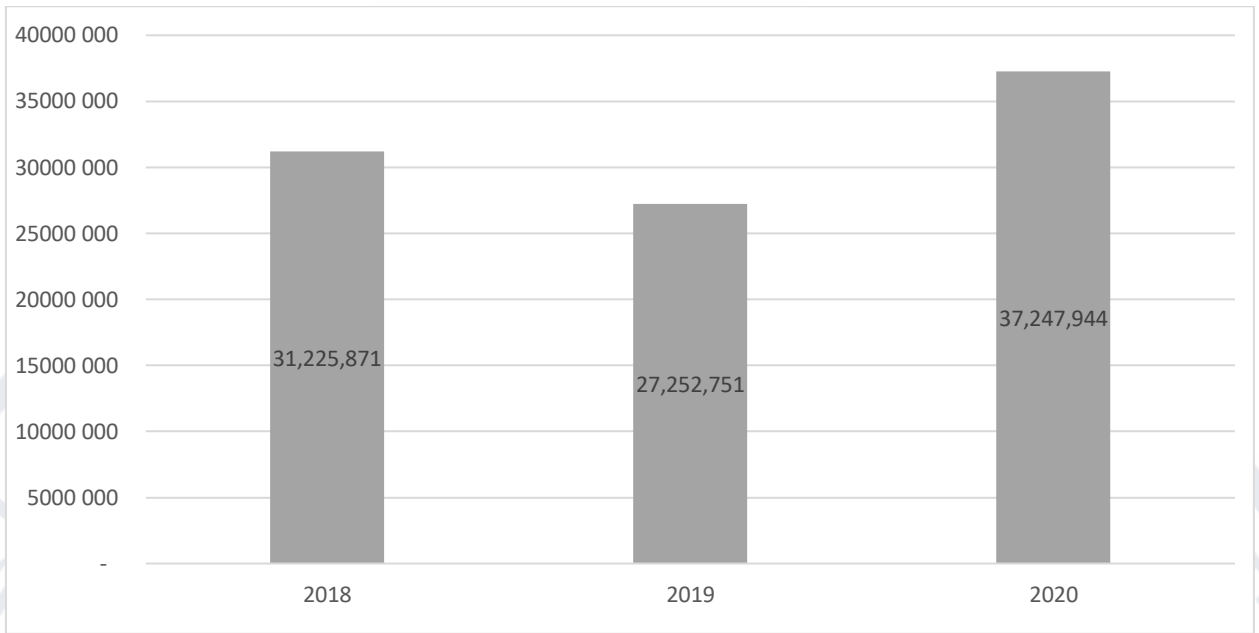


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу підприємства «Оптіма-Фарм ЛТД» за 2018 – 2020 рр., грн

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Незважаючи на загальні тенденції та ріст українського фарм-ринку впродовж 2019 – 2020 рр., дохід підприємства у 2020 році виріс, однак зазнав падіння у 2019 році. Для розуміння росту безпосередньо фінансового результату організації скористаймося графіком 2.6:

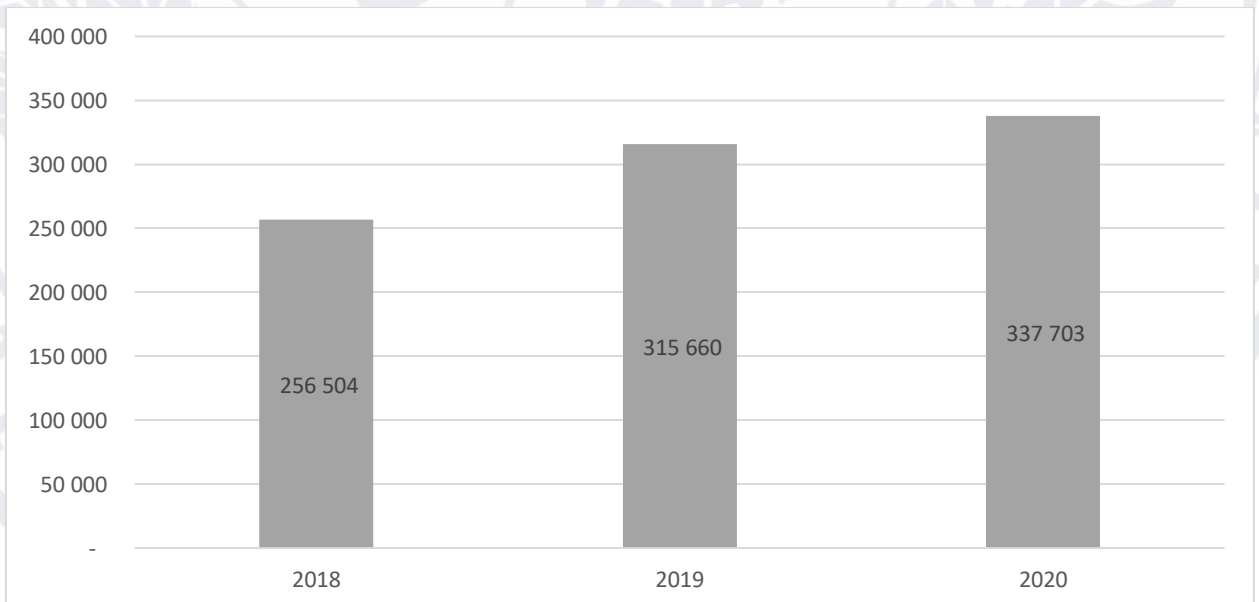


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого доходу підприємства «Оптіма-Фарм ЛТД» за 2018 – 2020 рр., грн

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Чистий прибуток ілюструє постійний ріст, що вказує на незалежність цього показника від доходу. Компанія слідує за показниками ліквідності організації та маржинальності продукції, яку постачає.

Третьою за рейтингом є «Вента ЛТД», яка за даними аналітичної системи Proxima Research займає близько 15% українського фарм-ринку. У компанії п'ять складів – у Дніпрі, Одесі, Тернополі, Києві та Харкові. Основні власники – громадяни Німеччини Генріх і Анна Ріттер. Їм належить 48% компанії, ще 24% – у російського фармдистриб'ютора «Катрен», що займає 13,3% російського фармринку. Частку в українській компанії росіяни придбали у 2008-му, а Ріттери з'явилися серед власників у 2016-му [26].

У серпні 2022 року слідчі Нацполіції прийшли в аптечний склад одного з найбільших фармдистриб'юторів і задокументували незаконні дії працівників. Компанію підозрюють у відмиванні коштів та фінансуванні держави-агресора Росії.

Попри арешт та передачу частки росіян до управління АРМА, дніпровський фармдистриб'ютор продовжує свою роботу. Дві великі аптечні мережі анонімно кажуть, що перебоїв у постачанні немає.

Оцінити рівень конкуренції між даними контрагентами можливо за допомогою індексу Герфіндаля–Гіршмана, тобто за сумою квадратів часток підприємств-учасників галузі:

$$HNI = \sum_{i=1}^n q_i^2 \quad (2.1),$$

де q_i^2 - частка продажу кожного з n підприємств галузі [27].

Відповідно, розрахунок індексу має вигляд:

$$HNI = \sum_{i=1}^n 41\%^2 + 37\%^2 + 15\%^2 = 3275 \quad (2.2)$$

У зв'язку з тим, що показник знаходиться у діапазоні від 1800 до 10000, то концентрація ринку доволі висока. Негативні події з дистриб'ютором «Вента ЛТД» збільшують ризик монополізації, у зв'язку з можливим розширенням впливу двох найбільших дистриб'юторів. У цілому, частка ринку в динаміці змінюється досить слабо – частка ринку основних гравців має відхилення до 3%.

Конкурентну боротьбу можливо також проаналізувати зі сторони підприємств-виробників фармацевтичної продукції. Лідерство у галузі виробництва фармацевтичної продукції займають такі компанії, як: «Фармак» (Україна), «Дарниця» (Україна) та «Асіно» (Швейцарія) (детальні відомості по найбільшим 10 компаніям зображені в табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Топ-10 компаній-виробників фармацевтичного ринку України

№ в рейтингу 2021	№ в рейтингу 2022	Маркетуюча організація	Приріст продажів, %	Evolution index	Частка на ринку, %
1	1	Фармак (Україна)	-14,5	91	5,26
2	2	Дарниця (Україна)	19,6	128	4,45
5	3	Асіно (Швейцарія)	4,8	112	3,60
4	4	Teva (Ізраїль)	-1,6	105	3,45
6	5	Корпорація Артеріум (Україна)	-6,2	100	3,15
8	6	KRKA (Словенія)	5,5	113	3,11
3	7	Sanofi (Франція)	-14,5	91	3,06
9	8	Київський вітамінний завод (Україна)	6,8	114	3,03
7	9	Berlin-Chemie (Німеччина)	-2,6	104	2,95
11	10	Кусум Фарм (Україна)	0,5	107	2,57

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Таблиця ілюструє, що незмінними лідерами у динаміці є компанії «Фармак» та «Дарниця», третє місце, що належало французькій компанії «Sanofi» зайняла швейцарська компанія «Асіно». Третім вітчизняним підприємством у рейтингу є «Корпорація Артеріум», яка має незначне щорічне коливання. Приріст продажів по компаніям не є стабільним, а ситуативно варіюється залежно від умов ринку та стилю керівництва компаній.

Досить цікавим показником є «evolution index», який використовується для вимірювання та оцінки прогресу постачальника, зміни його впливу на

ринок. Даний показник враховує такі аспекти, як частка ринку, конкуренція, результати прийому ліків, ціноутворення тощо. Тобто, незважаючи на лідерство компанії «Фармак», згідно розрахунку першість у рейтингу займає компанія «Дарниця». Більшість компаній, що мають високі рейтинги є зарубіжними, що вказує на потребу в перегляді механізмів виробництва та стандартів якості продукції.

Для розуміння зміни частки ринку в динаміці, варто скористатись структурними діаграмами за 2021-2022 рр. по 10 підприємствам-лідерам фармацевтичного ринку (рис. 2.7, 2.8).

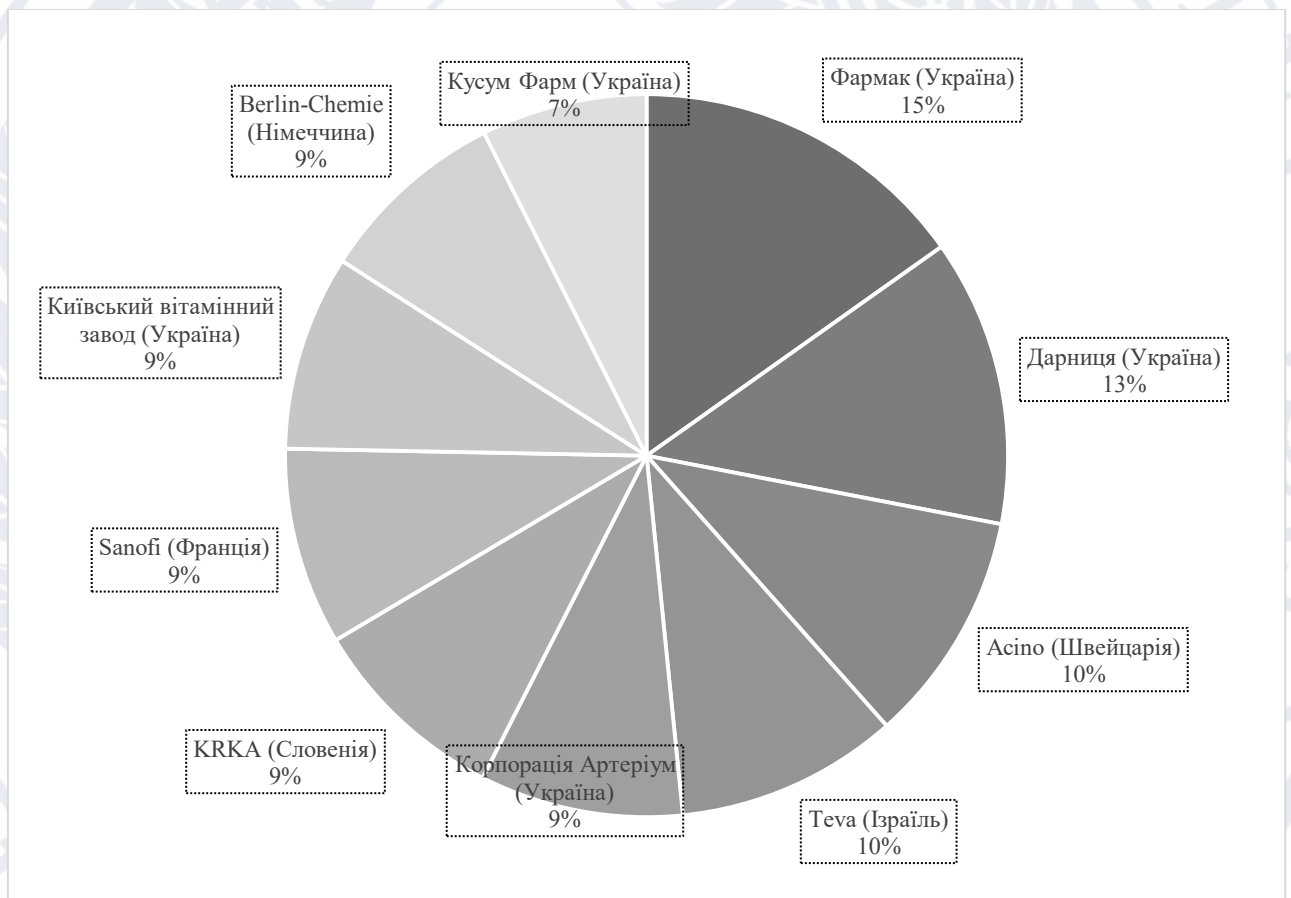


Рисунок 2.7 – Структура доходів топ-10 підприємств-виробників продукції фармацевтичного ринку за 2022 р.

Джерело: сформовано автором на основі [20]

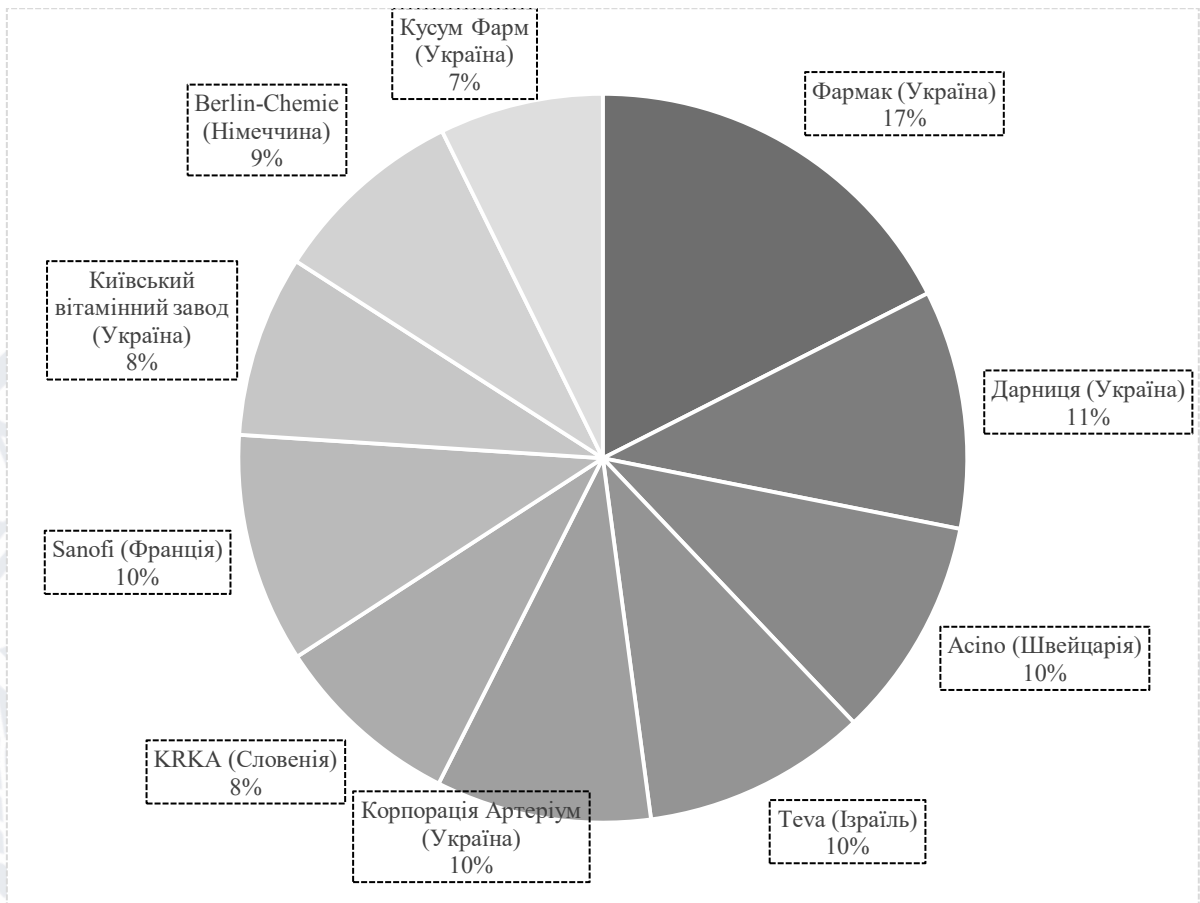


Рисунок 2.8 - Структура доходів топ-10 підприємств-виробників продукції фармацевтичного ринку за 2021 р.

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Згідно структурних діаграм помітні зміни серед лідерів – «Фармак», яка зменшила свою долю продажів у топ-компаній на 2% та «Дарниця», яка збільшилась у частці продажів на те ж саме значення. Також росту зазнали компанії «Київський вітамінний завод», «KRKA» - на 1%, у свою чергу, підприємство «Sanofi» зазнало негативних змін на 1% у структурі.

Для оцінки загального рівня структурних змін у часі широко застосовується міра варіації - квадратичний коефіцієнт структурних зрушень, який можна обрахувати за формулою:

$$\sigma_d = \sqrt{\sum_1^m \frac{(d_{j1} - d_{j0})^2}{m}} \quad (2.3),$$

де j - конкретне фармацевтичне підприємство; d_{j1} , d_{j0} – частка підприємства в топ-10 компаніях галузі за 2022, 2021 рік, відповідно; m – загальна кількість підприємств у структурі.

Даний вимірник показує середню зміну кожної структурної одиниці у динаміці за конкретні періоди. Для розрахунку показника сформуємо попередні розрахунки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз структури топ-10 підприємств-виробників фармацевтичної галузі за 2021-2022 рр

Підприємство	% у 2022 році	% у 2021 році	Абсолютні зміни, %
Фармак (Україна)	15,19	17,52	2,33
Дарниця (Україна)	12,85	10,59	-2,26
Асіно (Швейцарія)	10,40	9,80	-0,60
Тева (Ізраїль)	9,96	9,98	0,02
Корпорація Артеріум (Україна)	9,10	9,55	0,46
KRKA (Словенія)	8,98	8,40	-0,58
Sanofi (Франція)	8,84	10,19	1,36
Київський вітамінний завод (Україна)	8,75	8,06	-0,69
Berlin-Chemie (Німеччина)	8,52	8,64	0,12
Кусум Фарм (Україна)	7,42	7,27	-0,15
Сума	100	100	

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Розрахований квадратичний коефіцієнт структурних зрушень становить 1,38 п. п., що свідчить про незначну у середньому зміну частки кожного підприємства у загальній структурі та доводить стабільність зайняття лідерських позицій зазначених організацій.

Для визначення кількості підприємств, які домінують на ринку виробництва фармацевтичної продукції, широко використовується індекс Лінда. Він дозволяє ідентифікувати монополії (та її різновиди) на ринку. При значенні показника більшого за 200% - важливим кроком є застосування антимонопольного законодавства. Значення індексу є послідовним, отже, необхідно розрахувати показники для всіх рівнів.

Індекс для двох найбільших компаній розраховується за формулою співвідношення часток ринку. Для трьох - розрахунок має вигляд:

$$IL_3 = \frac{1}{2} * \left(\frac{2 * s_1}{s_2 + s_3} + \frac{s_3 * (s_1 + s_2)}{2} \right) * 100\% \quad (2.4)$$

Індекс для чотирьох найбільших підприємств визначається за формулою:

$$IL_4 = \frac{1}{3} * \left(\frac{3*s1}{s2+s3+s4} + \frac{(s1+s2)}{s3+s4} + \frac{(s1+s2+s3)*s4}{3} \right) * 100\%, \quad (2.5)$$

де s_1, s_2, s_3, s_4 – частки підприємств.

Порушення тенденції до зростання чи скорочення дає основу для судження про наявність ознак високої концентрації ринку підприємств, що розраховуються на конкретному рівні. Результати обрахунків зображені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники індексу Лінда для виробників фармацевтичної продукції за 2021-2022 рр., %

Індекс Лінда	Рік	
	2021	2022
IL2	165,5%	118,2%
IL3	858,2%	939,2%
IL4	562,3	595,6%

Джерело: сформовано автором на основі [28]

Ланцюг збільшення показника різко змінюється на значенні 3 рівня, отже підприємства «Дарниця» та «Фармак» утворили досить жорстку олігополію.

Аналогічно до дистриб'юторів, для виробників варто також застосувати індекс «Герфіндаля-Гіршмана». Відповідно, розрахунок індексу має вигляд:

$$HNI = 5,26^2 + 4,45^2 + 3,6^2 + 3,45^2 + 3,15^2 = 82,26 \quad (1.5)$$

Оскільки показник має наднизьке значення (менше за 1000) – це означає, що ринок виробників не є монополізованим та знаходиться у стані конкурентного середовища. Відповідно, у 2022 році не можна однозначно стверджувати щодо монополізації виробництва фармацевтичної продукції в Україні, однак частка двох компаній «Фармак» та «Дарниця» значно відрізняється від усіх інших, що може спричинити ризик високої концентрації та лобюванням ринку.

У підсумку варто сформувати основні види конкурентної боротьби на ринку фармпрепаратів:

- ✓ Конкуренція у наявності широкої логістичної мережі;
- ✓ Домінування у основних сегментах: лікарських засобах та медичних виробках;
- ✓ Наявність конкурентної боротьби між вітчизняними та закордонними виробниками, що впливає й на структуру дистрибуції товарів;
- ✓ Тісна взаємодія з основними аптечними мережами, поширення впливу на закупівлі;
- ✓ Зв'язок із кінцевим споживачем, постійна тісна взаємодія для збільшення впізнаваності товару на полицях.

2.3 SWOT- та SLEPT-аналіз дистриб'юторської діяльності фармацевтичного ринку

SWOT-аналіз є дієвим практичним інструментом кожного індивідуального підприємця. Він дозволяє проаналізувати діяльність підприємства – його сильні та слабкі сторони у порівнянні з конкурентами, а також стратегічні можливості й загрози.

Аналізуючи ситуацію не індивідуального підприємства, а галузі в цілому, за допомогою складових даного методу, стає можливим виявити та узагальнити рекомендації та загрози для діяльності підприємств-представників. SWOT-аналіз дистриб'юторської компанії проілюстрований в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз дистриб'юторської компанії фармацевтичного спрямування

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - Наявність широкої логістичної мережі; - Досвід існування на ринку, партнерські взаємовідносини з великими мережами; - Досвідченість працівників у сфері фармацевтики, роботі в системній компанії; - Наявність супутніх продуктів, інших напрямків, які можуть бути цікаві замовникам (наприклад, унікальне програмне забезпечення). 	<ul style="list-style-type: none"> - Залежність від одиничних постачальників; - Надвисокі витрати на зберігання та транспортування; - Нормативні обмеження
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Розширення покриття дистрибуції міст, областей та України в цілому; - Експорт продукції та організація відвантажень закордон; - Розвиток Інтернет-торгівлі та збуту зі складу до розподільчих мереж онлайн-агентів; - Збільшення кількості продукції та постачальників. 	<ul style="list-style-type: none"> - Значна конкуренція та монополія на ринку; - Зміни в законодавстві щодо мита, умов зберігання, податків тощо - Недобросовісність партнерів-постачальників, фальсифікація продукції; - Втрата складських приміщень через військово-політичну ситуацію в країні.

Джерело: сформовано автором на основі [24,25,26]

Відповідно до таблиці, підприємство для ведення ефективної діяльності повинне мати велику логістичну потужність (склади, транспорт, домовленості про взаємодію з іншими контрагентами), напрацьовувати стабільні партнерські відносини та постійно розширювати асортиментний склад. Акцент необхідно спрямувати на витрати та нормативні обмеження з боку держави та її інституцій. Для стратегічного розвитку важливим є експорт та

розширення ринків, оминаючи ризики з боку конкурентів, національного рівня, потенційних партнерів та військових дій на території України.

Отже, проаналізувавши дані тенденції ринку, можна перейти до SLEPT-аналізу, що є розвинутою версією PEST-аналізу та враховує ще юридичний аспект впливу на підприємство та ринок. Перевагами даного методу є простота заповнення, відсутність регламентованого обмеження кількості впливаючих чинників.

Недоліками є складність формування результативної матриці високий рівень суб'єктивності аналізу, адже вимірювальні показники є експертними оцінками.

Відповідно до аналізу фактори поділяються на: соціальні, юридичні, економічні, політичні та економічні. У випадку розповсюдження фармацевтичної продукції аспекти матимуть вигляд:

- ✓ Соціальні аспекти: демографічні зміни (вікова структура населення), споживчі уподобання (врахування продуктів-лідерів на ринку, для прикладу «Спазмалгон», «Ібупрофен»...), здоров'я та безпека (військові та політичні події, погодні умови тощо).
- ✓ Юридичні аспекти: реєстрації та ліцензії (регламентація діяльності), правила зберігання та транспортування (особливо у сфері лікарських засобів).
- ✓ Економічні чинники: розвиток кон'юнктури ринку, цінова конкуренція.
- ✓ Політичні аспекти: регуляторні зміни (законодавство), публічне здоров'я (ріст бізнесу, програми та ініціативи).
- ✓ Технологічні чинники: інновації (медичні технології, новинки) та інформаційні технології (що стосується сфери управління запасами, продажами, рівнем сервісу тощо).

Здійснивши аналіз даних факторів стає можливим провести аналіз фармацевтичного ринку за SLEPT-аналізом (таб. 2.6).

Таблиця 2.6 – SLEPT-аналіз підприємництва фармацевтичного ринку

Фактори	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Соціальні фактори (S)			
Зменшення кількості населення через війну	-3	0,4	-1,2
Позитивна зміна споживчих вподобань до розширення асортименту	+3	0,1	0,3
Військові дії на території України	-2	0,4	-0,8
Зменшення загального рівня здоров'я населення	-1	0,1	-0,1
Сума			-1,8
Юридичні фактори (L)			
Складність реєстрації підприємства	+2	0,2	0,4
Складність отримання ліцензій	-3	0,4	-1,2
Дотримання правил зберігання та транспортування	+3	0,4	1,2
Сума			0,4
Економічні чинники (E)			
Цінова конкуренція на ринку	+2	0,2	0,4
Обсяг виробництва та реалізації ринку	+4	0,3	1,2
Економічна криза	-4	0,3	-1,2
Розвиток ринкової кон'юнктури	+2	0,2	0,4
Сума			0,8
Політичні чинники (P)			
Тиск з боку місцевої та вищої влади на підприємництво	-2	0,5	-1
Зміни у законодавстві	+1	0,2	0,2
Публічне здоров'я	-1	0,3	-0,3
Сума			-1,1
Технологічні чинники (T)			
Підвищення рівня сервісу фармацевтичної дистрибуції	+4	0,3	1,2
Рівень автоматизації підприємств	-1	0,3	-0,3
Інновації на ринку	+2	0,4	0,8
Сума			1,7
Загальна оцінка			0

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

Найбільшого негативний вплив на фармацевтичний ринок становлять фактори соціального рівня (в основному через початок повномасштабної війни на території України) та політичні чинники (що пов'язані із корумпованістю влади). Позитивними є розвиток технологій (через ріст інновацій на ринку), економічні чинники (завдячуючи зростанню ринку) та

юридичні фактори (через простоту юридичних моментів завдяки діджиталізації).

Розуміючи дані фактори, за допомогою оцінок та вагових коефіцієнтів для конкретного підприємства відчиняються можливості здійснити зважену оцінку, на якому етапі знаходиться ризик-менеджмент підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі був проаналізований фармацевтичний ринок, конкурентне середовище виробників та дистрибуторів фармацевтичної продукції. Війна та пандемія зробили свій вклад у номенклатурну структуру продажів, відповідно через спад епідемії COVID-19 – у 2022 році відбулось падіння по всім категоріям товарів. Найбільшого падіння зазнала категорія медичних виробів. Частка лікарських засобів продовжує займати лідерство, але витісняється БАД-ами та косметичними засобами.

У структурі підприємств-виробників лідерське становище займають вітчизняні. Галузь постійно розвивається – витрати на інновації поступово зростають щорічно.

Серед конкурентного середовища виділено 3 основних підприємства-дистриб'ютори «Оптіма-Фарм», «БадМ» та «Вента». Як серед дистрибуції, так і серед виробників наявні фактори монополізації за різними розрахунками. Відповідно є потреба у підтримці підприємств, що входять на ринок, регулювання впливу основних агентів на інші компанії.

SWOT- та SLEPT-аналіз (правонаступник PEST-аналізу) показали перспективні напрямки та стратегії для успішного ведення діяльності у якості дистриб'юторської фірми.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДИСТРИБУЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Кластеризація основних мереж роздрібної торгівлі товарами медичного призначення

Аптечний ритейл є завершувальною ланкою дистрибуційного руху товарів фармацевтичного призначення. Панівне становище на ринку займають аптечні мережі, які поглинають все більше роздрібних, поодиноких підприємств.

В останні роки кількість аптечних точок роздрібної торгівлі в Україні суттєво не варіювалась та становила близько 20,5 тис одиниць. Війна ж значно вплинула на аптечну інфраструктуру, і їх кількість знову зменшилася. Якщо в лютому 2022 р. налічувалося понад 20,8 тис аптечних точок, то у квітні цей показник знизився до 16,3 тис. Втім, вже з червня намітилася тенденція до поступового відновлення кількості працюючих аптек, і вже на кінець листопада їх число зросло до 16,8 тис, що становить 81% довоєнного рівня. Тобто наразі втрачено близько 19% аптечних точок [20].

За часткою товарообігу на ринку можна виокремити 10 найбільших аптечних мереж (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Топ-10 аптечних мереж за обсягами реалізації у період з січня по жовтень 2022 року

Назва мережі	ТМ-представники	Товарообіг, млн грн	Частка товарообігу, %	Приріст, у порівнянні з попереднім періодом, %	Кількість аптек
Аптека-Магнолія	«Аптека Низьких Цін» (АНЦ), «Копійка», «Благодія»	15060	14,1	-9,3	1100
Подорожник	«Подорожник», «БАМ»	12677	11,8	30,3	1600
Гамма-55	«911»	11207	10,5	-6,1	1300
Сіріус-95	«Бажаємо здоров'я»	10348	9,7	-16,1	836
Фармастор	«Аптека доброго дня»	5997	5,6	-6,2	220
Аснова	-	5264	4,9	-2,8	1500
Мед-сервіс груп	«Мед-сервіс»	4333	4,0	11,5	340
Мережа аптек «Д. С.»	«Аптека DS»	2787	2,6	15,5	385
Здорова Родина	«Здорова Родина»	2699	2,5	37,3	500
ЗІ	«Аптека ЗІ»	1834	1,7	13,5	350
Подорожник	«Подорожник», «БАМ»	12677	11,8	30,3	1600
Гамма-55	«911»	11207	10,5	-6,1	1300
Сіріус-95	«Бажаємо здоров'я»	10348	9,7	-16,1	836
Фармастор	«Аптека доброго дня»	5997	5,6	-6,2	220
Аснова	-	5264	4,9	-2,8	1500
Мед-сервіс груп	«Мед-сервіс»	4333	4,0	11,5	340
Мережа аптек «Д. С.»	«Аптека DS»	2787	2,6	15,5	385
Здорова Родина	«Здорова Родина»	2699	2,5	37,3	500
ЗІ	«Аптека ЗІ»	1834	1,7	13,5	350

Джерело: сформовано автором на основі [20, 29 – 36]

Українські мережі аптечних закладів активно розширюють свою кількість магазинів. У 2021 році три компанії в Україні мали понад 1000 аптек кожна: «Подорожник», «Гамма-55» і ТОВ «Аптека-Магнолія». Незважаючи на масштабність мережі «Подорожник», лідером за обсягами

продажів серед аптечних мереж є Аптека АНЦ (1100 аптек), яка має 14,1% від загального обсягу продажів у сфері аптечних товарів. Це свідчить про те, що кількість аптек не так важлива, як ефективність їх роботи. Інші провідні мережі включають Бажаємо здоров'я та Аптеку 911, а також асоціацію менших аптечних мереж Аснова [29].

Провести кластеризацію даних мереж можливо за двома характеристиками – кількістю аптек та товарообігом, розраховавши середній товарообіг на 1 торгову точку. Для цього було здійснено інтервальне групування підприємств за рівним інтервалом. Крок для групування становить 7,92 та був обрахований за формулою:

$$k = (i_{max} - i_{min})/n \quad (3.1),$$

де i_{max} , i_{min} - максимальне та мінімальне значення, n - кількість кластерів.

Здійснивши розрахунки, отримаємо результат (рис. 3.1).

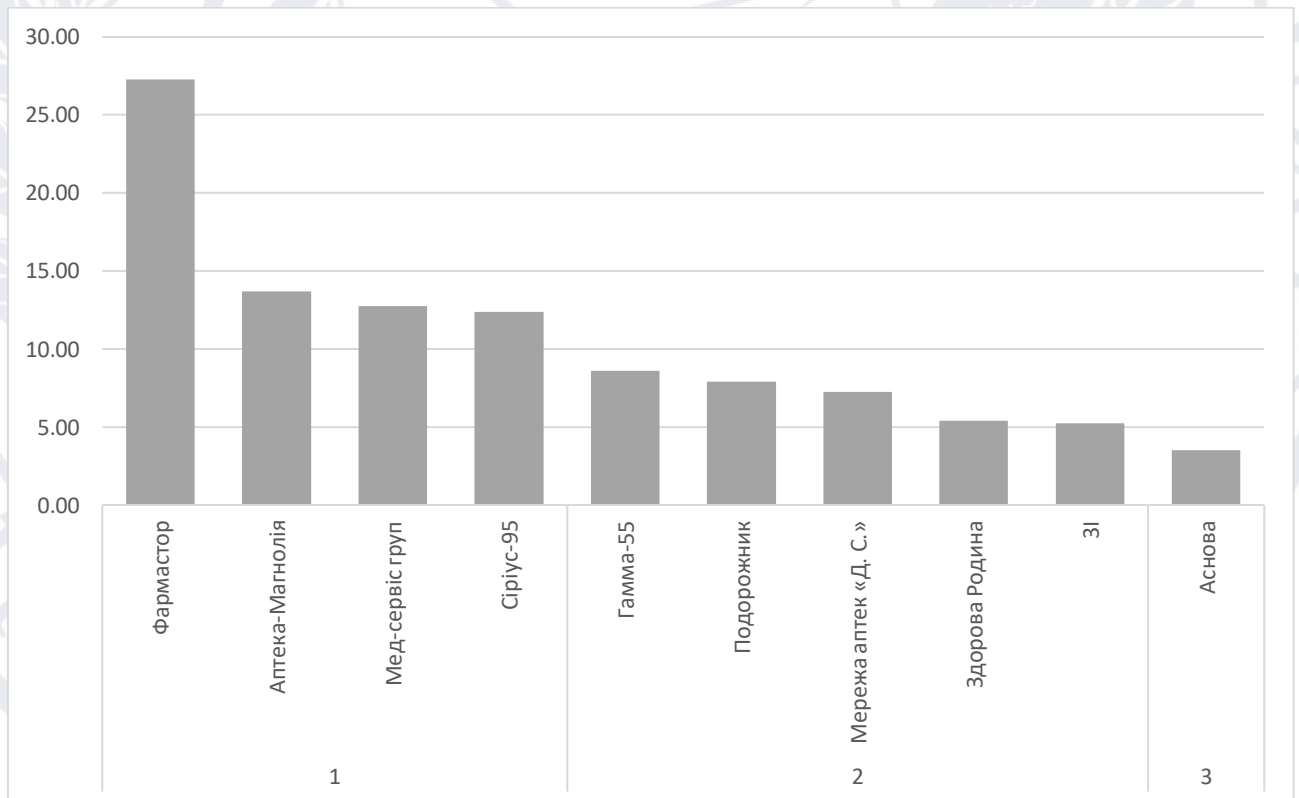


Рисунок 3.1 – Кластеризація топ-10 аптечних мереж за виторгом на 1 торгову точку

Джерело: сформовано автором на основі [20, 29-36]

Згідно кластеризації, можемо зробити висновок, що мережі «Фармастор», «Мед-сервіс груп» мають високу дохідності власних торгових точок та потребують розширення мережі за рахунок відкриття нових. У свою чергу, «Гамма-55» та «Подорожник» потребують перегляду власних торгових точок: асортиментного складу, якості надання послуг тощо. У третьому кластері знаходиться Аснова та інші аптечні пункти, яка має велику кількість аптек, однак надзвичайно низьку ефективність.

У підсумку варто зазначити, що війна суттєво вплинула на аптечну інфраструктуру України, зокрема, у східних та південних регіонах. При цьому меншого впливу зазнали аптеки, розташовані в західних регіонах.

Загалом воєнна агресія рф спричинила:

- ✓ закриття 3992 аптек, або 19% від довоєнного рівня;
- ✓ скорочення робочого часу аптек;
- ✓ брак кадрів через міграцію.

Починаючи з червня 2022 року, спостерігається послаблення у кількості працюючих аптек, основним чином завдяки відновленню зруйнованих та відкриттю нових аптек на територіях, які були раніше звільнені.

Триває процес об'єднання дрібних аптечних мереж. Для менших мереж стає важко конкурувати з великими гравцями, тому можна очікувати, що найближчим часом буде спостерігатися тенденція до створення асоціацій менших аптечних мереж та аптек, які належать приватним підприємцям.

3.2 Оцінка впливу основних факторів на розвиток дистрибуції і прогнози діяльності фармацевтичного ринку

Глобальні процеси мають досить сильний вплив на національну економіку, відповідно впливаючи й на усі функціонуючі галузі на ринку. Усвідомлення зв'язку та моніторинг факторів важлива для розуміння тенденцій у споживчому попиті та конкуренції напрямку.

Для дослідження були взяті такі показники, як: рівень безробіття, середні доходи на 1 домогосподарство, сукупний імпорт товарів, кредити,

надані депозитними організаціями та рівень інфляції в Україні. Показники для аналізу були консолідовані в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Початкові дані факторів впливу глобальних показників на обсяг аптечного продажу за 2014-2022 рр.

Рік	Рівень безробіття, %	Середні доходи на 1 домогосподарство, грн	Імпорт товарів, млн грн	Кредити, надані депозитними організаціями, млн грн	Рівень інфляції, %	Обсяг аптечного продажу, млрд грн
2014	9,7	4563,3	834133	1 020 667	1,25	39
2015	9,5	5231,7	1084016	981 627	1,43	42
2016	9,7	6238,8	1323127	998 682	1,12	49
2017	9,9	8165,2	1618749	1 016 657	1,14	61
2018	9,1	9904,1	1914893	1 073 131	1,10	89,197
2019	8,6	12118,5	1947599	971 871	1,04	103,921
2020	9,9	12432,3	1681526	948 386	1,05	113,992
2021	10,3	14490,6	2286067	1 044 049	1,10	136,796
2022	21,1	16000	2712325	1 007 648	1,27	126,976

Джерело: сформовано автором на основі [20-22, 37]

Більшість показників описують купівельну спроможність населення та показники діяльності національної економіки України. Для розуміння взаємозв'язку даних характеристик, необхідно побудувати кореляційну матрицю (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Кореляційна матриця взаємодії факторів фармацевтичного ринку та глобальних процесів національної економіки

	Рік	Рівень безробіття	Середні доходи на 1 домогосподарство	Імпорт товарів, млн грн	Кредити	Інфляція	Обсяг продажу
Рік	1						
Рівень безробіття	0,56	1,00					
Середні доходи на 1 домогосподарство	0,99	0,55	1,00				
Імпорт товарів	0,95	0,63	0,95	1,00			
Кредити	-0,01	0,02	0,01	0,20	1,00		
Інфляція	-0,42	0,30	-0,42	0,33	0,03	1,00	
Обсяг продажу	0,97	0,43	0,98	0,90	0,03	-0,48	1,00

Джерело: сформовано автором за допомогою програми MS Excel

Згідно кореляційного аналізу найбільший вплив на обсяг продажу фармацевтичної продукції має фактор часу (підтверджується тенденція до росту показників у динаміці), середні доходи на 1 домогосподарство та імпорту товару – прямопропорційно до реалізації. Відповідно, вже на даному етапі бачимо позитивним завезення імпортованої продукції та збільшення доходів населення для підвищення обсягів продажів. Рівень безробіття має досить слабкий вплив на доходи фармацевтичних організацій – вони пояснюються цим показником всього на 56%. Показники, що мають обернений вплив також досить слабо впливають на динаміку: кредити – на 1%, інфляція на 42%.

Міжфакторна кореляція також присутня між середніми ресурсами на 1 домогосподарство та імпортом товарів, що може вплинути на результати дослідження (через мультиколінеарність). Який фактор варто залишити для уникнення слабкої результативності моделі проілюструє регресійний аналіз.

Регресійна модель дає можливість прогнозувати результати залежної змінної за допомогою набору факторів, таким чином здійснюючи більш об'єктивний аналіз, за прогнозування згідно тенденції змін показника у часі. Побудувати дані розрахунки цього методу можливо за допомогою застосування MS Excel. Результати застосування функціоналу зображені в додатку В.

Перша ітерація показала високу ефективність моделі: результати обсягу продажів на 99,9% залежні від досліджуваних факторів. Незважаючи на це, аналізуючи окремі змінні можна виявити надвисокі значення показника r -value, який ілюструє зв'язок змінної між прогнозними значеннями показника залежної характеристики. Відповідно, найбільше значення у характеристики «рік» та «інфляція», що доводить низький вплив даних показників на результат. У наступних ітераціях були з'ясовані два найбільш важливі фактори впливу – «рівень безробіття» та «середні доходи на 1 домогосподарство».

Тобто, незважаючи на слабку кореляцію між рівнем безробіття та рівнем аптечного продажу, регресійна модель показала її вагомий вплив у поєднанні із середніми ресурсами господарств. Розглянемо останню ітерацію більш детально.

Точність моделі впала на 0,7% та становить 98,4%, що доводить її статистичну значимість, незважаючи на зменшення кількості факторів. R -значення моделі для параметрів знаходяться в допустимих нормах (менші за 0.05). За залишками можливо також з'ясувати показник, який конкретизує точність результатів моделі – середню помилку апроксимації. Для формування показника, необхідно здійснити проміжні розрахунки (таб. 3.4).

Таблиця 3.4 – Проміжні розрахунки для розрахунку середньої відносної помилки (помилки апроксимації) регресійної моделі.

Спостереження	Обсяг аптечного продажу	Залишки	Проміжний розрахунок
2014	39,00	5,22	0,13
2015	42,00	1,27	0,03
2016	49,00	-1,35	-0,03
2017	61,00	-8,07	-0,13
2018	89,20	1,58	0,02
2019	103,92	-6,45	-0,06
2020	113,99	2,71	0,02
2021	136,80	5,83	0,04
2022	126,98	-0,73	-0,01
Сума			23%

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

Середня помилка апроксимації дорівнює 23%, що показує межу між задовільною та хорошою точністю. Тобто, прогнозні значення за відомий період відповідають дійсності, модель є досить точною. Усі показники якості моделі зображені в таб. 3.5.

Таблиця 3.5 – Показники якості моделі кореляційно-регресійного аналізу обсягів реалізації фармацевтичного ринку

Показник	Значення
R^2	0,984
Множинний R	0,992
F-критерій	186,78
Кількість факторів	2
Середня помилка апроксимації	0,23
p-value факторів	0,032; 0,000002

Джерело: Сформовано автором на основі розрахунків

Наступним кроком, після розуміння впливу варто сформулювати прогноз на майбутні періоди. Здійснити це можливо двома методами: регресійною моделлю та показниками динаміки.

Згідно показників динаміка обсягів аптечного продажу будується лише за фактором часу (рис. 3.2). Графік побудовано за допомогою вбудованого модуля Excel – «Лист прогнозу», який дозволяє також позначити ризик –

верхню та нижню межу прогнозу. За період прогнозу було взято 3 наступних роки.

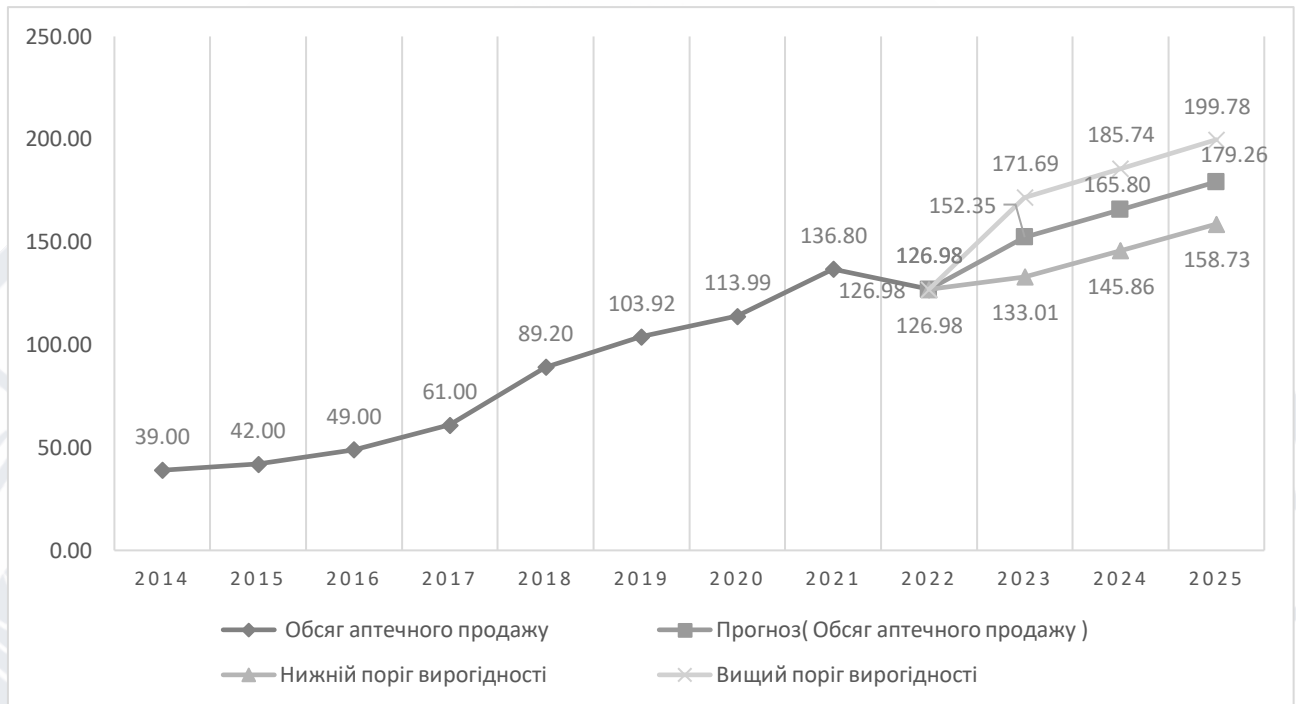


Рисунок 3.2 – Прогнозні значення рівня обсягів аптечного продажу за трендовою моделлю на 2023-2025 рр., млрд грн

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

Отже, згідно трьох сценаріїв очікується ріст показника: приріст у 2023 році порівняно з 2022 очікується на рівні 20%, зменшуючи показник у 2024 та 2025 році до 8,8% та 8,1% відповідно. У цілому, галузь має перспективні показники до росту.

Прогноз за регресійною моделлю є більш точним методом, через врахування додаткових факторів, які показали найбільший вплив на результуючу змінну. Для побудови прогнозу, першим кроком після моделювання є формулювання рівняння (функції), яка описуватиме залежну змінну. Згідно розрахунків рівняння матиме вигляд:

$$y = 4,98 - 1,685 * x_1 + 0,0099 * x_2 \quad (3.1)$$

де x_1 – рівень безробіття, %; x_2 – середні доходи на 1 домогосподарство, грн, y – обсяги аптечного продажу, млрд грн.

Для того, щоб знайти прогнозне значення за рівнянням, необхідно спрогнозувати незалежні змінні (x_1 та x_2) (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Прогнозні значення рівня безробіття та середніх ресурсів на 1 домогосподарство за 2014-2025 рр згідно трендових моделей

Рік	Рівень безробіття, %	Середні доходи на 1 домогосподарство
2014	9,7	4563,3
2015	9,5	5231,7
2016	9,7	6238,8
2017	9,9	8165,2
2018	9,1	9904,1
2019	8,6	12118,5
2020	9,9	12432,3
2021	10,3	14490,6
2022	21,1	16000
2023	21,885	17445,34
2024	22,67	18941,9
2025	23,455	20438,46

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

За трендом очікується ріст рівня безробіття та середніх ресурсів у 2023 році на рівні 21,89% та 17445,3 грн відповідно. Ріст безробіття стримуватиме показники росту фармацевтичної галузі, однак ріст ресурсів на домогосподарство може компенсувати дане падіння. Додатково для більш якісних результатів необхідно врахувати верхню та нижню межі незалежних змінних (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Верхня та нижня межі прогнозу незалежних змінних на 2023 – 2024 рр.

Рік	Середні доходи на 1 домогосподарство		Рівень безробіття	
	Нижня межа	Верхня межа	Нижня межа	Верхня межа
2023	16335,56	18555,13	15,19	28,58
2024	17700,62	20183,18	14,30	31,04
2025	19077,89	21799,02	13,68	33,23

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

Через різкий стрибок безробіття у 2022 році, межі показника є дещо великими (варіація становить близько 13-17%). Використавши усі розрахунки отримаємо графік на рис. 3.3.

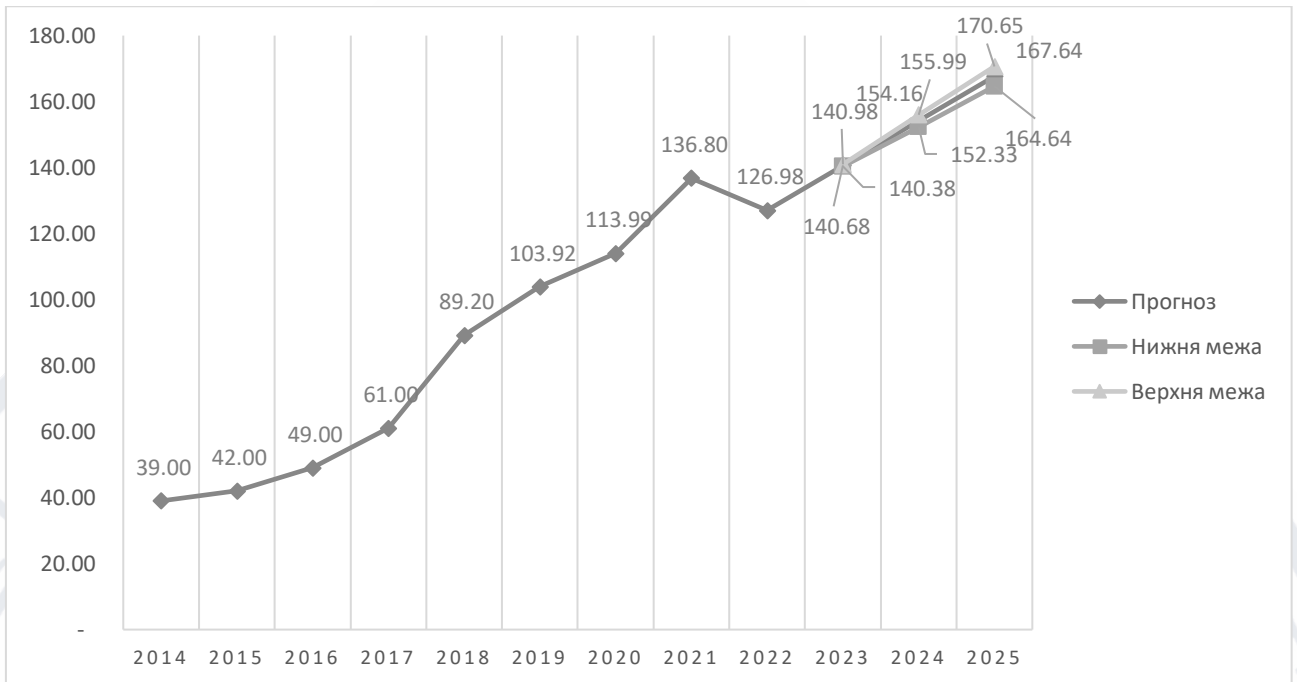


Рисунок 3.3 – Прогнозні значення обсягів аптечного продажу фармацевтичного ринку України за 2014-2025 рр.

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

Графік ілюструє досить малі межі відхилення, порівняно із трендовими показниками. Прогнозні значення регресійної моделі також мають позитивну динаміку у 2023-2025 рр. на рівні 141, 156 та 167,6 млрд грн.

Отже, основними факторами, які впливають на рівень доходів компаній фармацевтичного ринку є середні доходи на 1 домогосподарство, імпорту товарів та рівень безробіття. Через взаємодію імпорту товарів та середніх доходів, для прогнозування рівня продажів товарів фармацевтичного ринку були обрані доходи населення.

Як за трендовими, так і за кореляційно-регресійним аналізом показники ілюструють ріст продажів у 2023-2025 рр., причому більш точним є факторне прогнозування. Середній темп приросту очікується на рівні 9,7% щорічно, що є досить непоганим результатом, враховуючи рівень інфляції 103% за результатами січня – вересня 2023 року.

3.3 Стратегія подальшого розвитку дистрибуції фармацевтичного ринку України

В умовах ризику та невизначеності, важливим кроком для побудови якісної дистрибуції товарів фармацевтичного ринку є формування стратегії розвитку, яка передбачає акцентування та розвиток пріоритетних напрямків діяльності.

Першим кроком є формування цілі, яка впливає на напрямок стратегії. Основною ціллю є підвищення доступності та якості медичної продукції на ринку, забезпечення неперервності існування дистрибуції, незважаючи на сучасні виклики: військово-політичні події, економічний спад та демографічну ситуацію в країні.

Для реалізації даної цілі необхідно коригуватись стратегією, яка передбачає ряд напрямків, які покращуватимуть окремі сфери діяльності підприємств на ринку. Починаючи з індивідуальних характеристик, стає можливим покращити параметри ринку: відносини між основними агентами, умови входження, споживчий попит та ін.

Основним ресурсом кожної компанії на ринку є її працівники, які й генерують прибуткову частину компанії. Виходячи із найбільш поширеної структури, описаної у першому розділі варто звертати особливу увагу на торговий персонал (торгових агентів, супервайзерів, мерчендайзерів тощо), так як вони є основними факторами росту реалізації компанії. Не менш важливим є забезпечення розробок та ноу-хау у сфері фармацевтики, що забезпечується маркетинговим відділом, який допоможе реалізувати нові потреби споживацького ринку.

Говорячи про маркетинг, варто також здійснювати постійний моніторинг цін на ринку. Реагуючи на ситуацію та забезпечивши якісне управління підприємством, компанія може отримати достатні рівні прибутків, а також становити якісну ланку дистрибуції товарів від виробника до торгової точки.

Національний рівень управління фармацевтичним ринком є дещо складнішим за покращення індивідуальних характеристик окремого підприємства. Основними глобальними кроками, які можуть забезпечити функціонування ринку та покращення системи показників дистрибуції є:

- ✓ Підвищення якості та безпеки забезпечення належних норм зберігання та розповсюдження фармацевтичної продукції;
- ✓ Збільшення обсягів виробництва та дистрибуції;
- ✓ Забезпечення здорової конкуренції на ринку;
- ✓ Ефективне використання технологій та стимулювання до розвитку;
- ✓ Кооперативні рухи та обмін досвідом;
- ✓ Міжнародна взаємодія у закупівлях та реалізації.

Підвищення якості та безпеки продукції фармацевтичного ринку можуть бути забезпечені за допомогою системних нормативів та стандартів, які є фактичними захисниками споживачів. Державний контроль за дотриманням регламентних документів (світових та європейських стандартів) сприятиме забезпечення ринку безпечною продукцією.

Динаміка ринку виробництва товарів фармацевтичного ринку показала активну участь національних підприємств у забезпеченні населення товарами різних категорій. Зокрема, український ринок представлений компаніями «Дарниця», «Фармак», «Артеріум» та іншими, які очолюють ринок за обсягами реалізації. Серед міжнародних представників яскравими представниками є: «Асіно», «Тева», «КРКА». Дистрибуція даної продукції фактично забезпечена трьома дистриб'юторами, які контролюють близько 90% ринку: «Оптіма-Фарм», «БадМ» та «Вента». Для забезпечення росту обсягів, необхідними кроками є укладання нових контрактів з міжнародними фармацевтичними компаніями для дистрибуції на території України, розширення асортиментної структури виробництва товарів та забезпечення її якісного розташування на полицях торгівельних точок.

Не менш вагомим є варіація аптечних точок та мереж, адже між великими агентами також наявна тенденція до поглинання малих аптечних пунктів. Концентрація мережею великої кількості точок є небезпечною через ризик монополізації ринку на рівні взаємодії із кінцевим споживачем. Підтримка малих мереж, дозволить здійснити диференціацію та ріст кількості контрагентів, що конкурують. Як і з рівнем доходів, середній прошарок також дозволить покращити якість середніх показників на ринку, забезпечити усі ланки підприємств за рівнями доходів.

Окрім збільшення обсягів, важливим є забезпечення здорової конкуренції на ринку. Дослідження, проведені у другому розділі показали елементи існування явища концентрації ринку. Особливо це позначається на ринку дистрибуції, який потребує створення нових підприємств, які зможуть збалансувати представленість різних підприємств на полицях аптек та роздрібних точках. Зберігаючи також баланс між ціновим демпінгуванням та урізанням цін деякими мережами, забезпечуватиметься здорова конкуренція, яка тільки підкріплюється наявністю великої кількості гравців. З боку держави, необхідним кроком є постійний моніторинг впливу найбільших гравців для усунення можливих факторів тиску та нелегальних змов між ними.

Технології є рушієм прогресу будь-якого підприємства сьогодення. Саме тому, стимулюючи впровадження новинок та розвиток НТП на підприємстві, стає можливим удосконалити ринкову кон'юктуру. Для прикладу, у дистрибуції однією з ключових переваг є наявність електронних систем для взаємодії з постачальниками та торговими точками, що дає можливість відстежувати рух товарів, їхню обортовість. Надважливою є ефективна логістична складова – розрахунки моделювання, які несуть відповідальність за забезпеченість товарами на складах.

Дуже велику роль також відіграє оснащеність торгового персоналу, який маючи електронні засоби можуть пропонувати клієнтам широкий асортимент яскраво демонструючи номенклатуру (це стосується торгових

агентів), а також слідкувати за розташуванням товару на полицях мереж (мерчендайзинг). Надаючи гранти та дотації підприємствам на розвиток допоможе здійснити переоснащення фірм та забезпечити якісну взаємодію із національними та міжнародними партнерами.

Зв'язки між агентами та закордонними компаніями є надважливими, через розуміння кожний підприємством ситуації на світовому ринку, основних тенденцій, трендів та рівня сервісу. Постійний обмін досвідом та спільний розвиток національних підприємств сприятиме підйому фармацевтичної галузі, завдяки покращенню рівня сервісу, продукції та логістичній гнучкості.

Опираючись на дані кроки та стає можливим сформуванню дерева цілей фармацевтичного ринку (рис. 3.4).

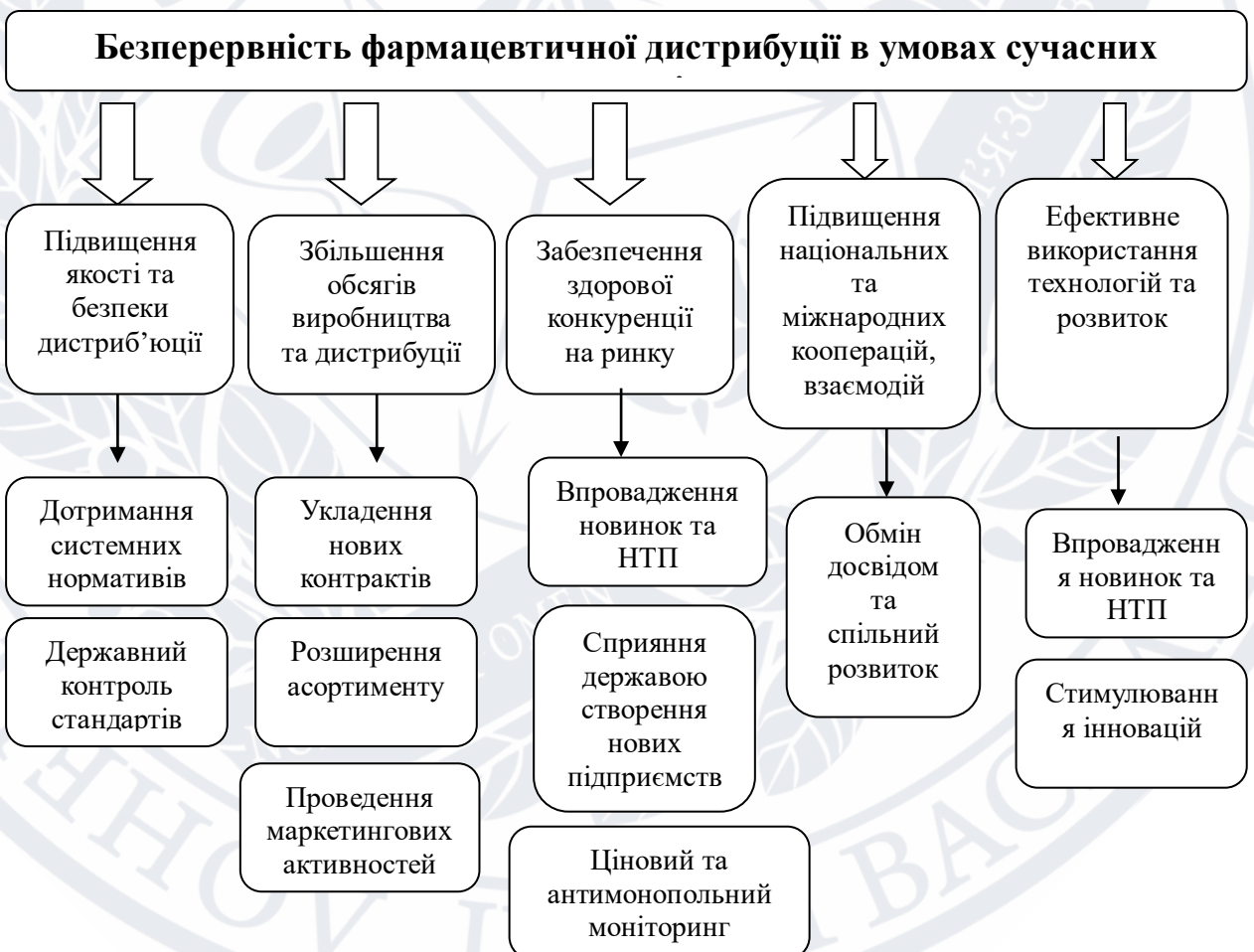


Рисунок 3.4 – Дерево цілей для забезпечення розвитку дистрибуції фармацевтичного ринку.

Джерело: сформовано автором

Висновки до розділу 3

Отже, враховуючи усе вищезазначене можна зробити висновок, що аптечний ритейл сьогодні складається з великих аптечних мереж, які поступово поглинають мілкі торгові точки. Лідерами за оборотами та кількістю точок є «АНЦ», «Подорожник» та «911». Маючи стабільні показники росту, але зазнавши збитків через військові дії та окупацію територій східною країною, аптеки продовжують відновлювати довоєнну кількість аптек та обсяги реалізації. У результаті кластеризації, топ-10 мереж були поділені на 3 групи – за виторгом на 1 торгову точку. Відповідно аналіз проілюстрував потребу у підвищенні ефективності продажів мереж «911» та «Подорожник».

У другому пункті був проаналізований вплив глобальних факторів та метрик національних економічних показників на обсяги аптечної реалізації фармацевтичного ринку. Були виявлені 3 найбільш впливові чинники: імпорт продукції, дохід на 1 господарство та рівень безробіття. Відповідно імпорт сприяє збільшенню асортименту, збільшенню доходів та зниженню безробіття підвищує купівельну спроможність кінцевого споживача. За результатами кореляційно-регресійного аналізу були сформовані результати аптечного продажу на рівні 141 млрд грн у 2023 році. Прогноз був розроблений на 3 роки.

Наприкінці розділу мова йшла про стратегію розвитку фармацевтичного ринку, яка сформована на основі результатів дослідження. Для стратегії сформульована конкретна ціль та описані конкретні кроки для реалізації стратегії. Більшість пунктів були пов'язані з основними принципами, що унеможливають концентрацію ринку в окремих суб'єктах, забезпечують безперервний розвиток організацій, що представляють виробництво, дистрибуцію та ритейл фармацевтичного ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі був досліджений процес дистрибуції фармацевтичного ринку, як складової національної економіки України. Було доведено вплив та залежність даної галузі від глобальних процесів.

У першому розділі були розглянуті основні теоретичні категорії поняття дистрибуції, яка є не лише етапом у доставці товару до кінцевого споживача, а й цілісним логістичним процесом переходу товарів від виробника до кінцевого споживача. Розуміючи внутрішню структуру підприємств-посередників та роботу з якісним просуванням продукції, стає можливим забезпечити ефективну діяльність даних організацій. Окрема увага приділена стратегії таких підприємств, потребі у роботі з дебіторською заборгованістю, номенклатурою, яка постачається, щоб забезпечити обіг коштів між основними агентами ланцюга дистрибуції, а також аналізу маркетингових активностей, як водночас витратну частину та ту, що забезпечує вищі доходи компанії.

Другий розділ був присвячений аналізу основних тенденцій ринку. Було доведено, що фармацевтичний ринок має великий потенціал для щорічного збільшення рівня реалізації, однак залежним від глобальних процесів. Маючи падіння у 2022 році, у зв'язку з повномасштабним вторгненням РФ, галузь має усі перспективи на ріст у 2023 році.

Держава, своєю чергою, бере активну участь у розвитку сфери фармацевтики, адже кошти, що витрачаються на розробки у даній галузі досить яскраво збільшились у структурі на 3% серед усіх витрат на інновації.

Водночас аналіз конкурентного середовища показав потребу у зниженні концентрації ринку серед основних агентів на ринку виробництва та дистрибуції. Серед виробників є досить велика кількість як іноземних, так і вітчизняних підприємств, найбільш потужними з яких є «Фармак» та «Дарниця», які згідно показника Лінда мають високу концентрацію ринкової

частки. Незважаючи на це, показник Герфіндаля-Гіршмана показав відсутність монополії на ринку. Дещо гіршою є ситуація на ринку дистриб'юторів, де фактично три компанії володіють даним логістичним ланцюгом: «Оптіма-Фарм», «Вента» та «БадМ». Індеси Лінда та Герфіндаля-Гіршмана показали ризик існування олігополії. Доводить це також ризик часткового скорочення обсягів дистрибуції підприємства «Вента» через частку російського капіталу у структурі компанії та ризику захоплення її позицій конкурентами. Для забезпечення безпроблемного входження на ринок нових підприємств дистрибуції та виробників були запропоновані інструменти SWOT- та SLEPT-аналізу, які дозволяють проаналізувати локальні та глобальні можливості та ризики, з якими може стикнутись новостворене підприємство.

Останній розділ даної роботи був початий з аналізу заключного ланцюга системи дистрибуції – торгівельних точок, які фактично знаходяться під контролем великих аптечних мереж. Серед мереж була проведена кластеризація за характеристикою виторгу на 1 торгову точку, для розуміння рівня розвитку мереж та їхню роботу з показниками ефективності кожної одиниці реалізації. Були виявлені лідери, серед великих мереж, виторг яких знаходиться на низькому рівні, що відносило їх до третього кластеру: «Гамма-55» та «Подорожник». Також у третій кластер потрапило підприємство «Аснова», яке потребує ретельного перегляду через наднизькі показники діяльності окремих складових.

Крім цього, розділ містить прогноз діяльності за динамікою та факторами впливу на обсяги реалізації за регресійним аналізом. Були виявлені три показники, що мають значний зв'язок з обсягами реалізації: обсяг імпорту, рівень безробіття, а також дохід на 1 домогосподарство. Обсяг росту прогнозується наразі на 9,7% щорічно, що є більшим за рівень інфляції, а отже показує досить високу дохідність сфери фармацевтики.

Наприкінці роботи були наведені конкретні стратегічні кроки, щодо змін яких наразі потребує дистрибуція фармацевтичного ринку. Для того, щоб

сформулювати стратегію, була наведена конкретна ціль – забезпечення безперервної дистрибуції товарів фармацевтичної галузі в умовах війни та інших глобальних викликів. Більшість пунктів принципів стратегії були пов’язані із зменшенням концентрації ринку в окремих суб’єктів, забезпечені безперервного розвитку компаній-представників фармацевтичного ринку.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Костенюк Ю. Б., Попенко А. М. – Оптимізація матеріальних ресурсів на підприємствах дистрибуції. *Актуальні проблеми економіки, фінансів та права в умовах сучасних викликів*. Центр фінансово-економічних наукових досліджень. Полтава. 2023. С. 26-28. URL: <http://www.economics.in.ua/2023/06/30-1.html>.
2. Костенюк Ю. Б., Попенко А. М. – Дослідження рівня конкуренції виробників і дистриб'юторів фармацевтичного ринку України. *Статистика України*. Київ. №3-4. 2023.
3. Костишина А. І. - Теоретичні основи сутності системи дистрибуції в сучасних умовах. *Економіка і організація управління*. 2016. №3 (23). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2912/2951>.
4. Біловодська О. А., Гвоздецька М. Ю. Дослідження сутності каналів при управлінні дистрибуцією у сфері маркетингу та логістики. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6118>
5. Лозинський В. Т. Формування сучасних систем дистрибуції товарів: проблеми теорії і практики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 690. С. 95-102. URL: <http://195.22.112.37/bitstream/ntb/11324/1/18.pdf>.
6. Гайванович Н. В. Перспективні напрями формування взаємодії між суб'єктами системи дистрибуції. *Стратегія економічного розвитку України*. 2017. № 41. С. 23-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2017_41_5.
7. Притульська Н., Мотузка Ю., Кошельник А. Фармацевтичний ринок України: тенденції розвитку в умовах пандемії COVID-19. *Міжнародний науково-практичний журнал «Товари і ринки»*. 2022. № 1 (41). С. 19-29. - URL: [https://doi.org/10.31617/2.2022\(41\)02](https://doi.org/10.31617/2.2022(41)02).
8. Настанова лікарські засоби. Належна практика дистрибуції. Київ: Міністерство охорони здоров'я України, 2014. 41 с. (СТ-Н МОЗУ 42-5.0:2014). URL: <https://www.dls.gov.ua/wp-content/uploads/2019/06.pdf>.

9. Guidelines of 5 November 2013 on Good Distribution Practice of medicinal products for human use (Text with EEA relevance) (2013/C 343/01)
10. Місяйло О. В. Основні тенденції розвитку фармацевтичного ринку в Україні. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2018. С. 258–266. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197227289.pdf>.
11. ВМВ [Електронний ресурс]. URL: <https://www.bmb.com.ua/2021/02/4p-5p-7p.html#point0>.
12. Жуков С.А. Дистрибуція та координація каналів розподілу з елементами маркетинг-міксу. *Збірник «Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна»*. № 2 (21), 2019 р. С. 48-56. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/39242>.
13. Шевченко М. М. Місце комплексу маркетингу в системі маркетингового стратегічного управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ»*. Харків. 2018. № 37 (1313). С. 107-111.
14. Наумова О. О. Сутність та сучасні методи просування продукції в системі маркетингу. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія : Економіка. 2017. Вип. 46. С. 146-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2017_46_19.
15. Подольна В. В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. *Економічний простір*. 2013. № 72. С. 230-239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2013_72_26.
16. Гайванович Н. В. Перспективні напрями формування взаємодії між суб'єктами системи дистрибуції. *Стратегія економічного розвитку України*. 2017. № 41. С. 23-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2017_41_5.
17. Макаренко Н. О. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи аграрного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Дніпро. 2017. №7. С. 99-104. URL: <http://easterneurope-emb.in.ua/7-2017-ukr>.
18. Вавулін О. І. Управління підприємствами фармацевтичної галузі на основі логістичних підходів. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. С. 152–158. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/27.pdf.

19. Шабельник Т. В. Моделі та методи дослідження світового фармацевтичного ринку: переваги та недоліки. *Вісник Маріупольського державного університету*. Сер.: Економіка. 2019. Вип. 17. С. 5-11. URL: <http://visnyk-ekonomics.mdu.in.ua/ARHIV-uk/17/3.pdf>.
20. Аптека.UA [Електронний ресурс]. URL: <https://www.apteka.ua/>.
21. Мінфін [Електронний ресурс]. URL: <https://minfin.com.ua/>.
22. Державна Служба Статистики України [Електронний ресурс]. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>.
23. Forbes.ua [Електронний ресурс]. URL: <https://forbes.ua/ua>.
24. «БадМ» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.badm.ua/ua/>.
25. «Оптіма-Фарм ЛТД» [Електронний ресурс]. URL: <https://optimapharm.ua/uk/>.
26. «Вента ЛТД» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ventaltd.com.ua/ru>.
27. Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 285 с.
28. Шандрівська О. С., Цветковська. А. В. Дослідження фармацевтичного ринку України: у фокусі концентрація ринку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2022. № 1 (9). С. 56–68. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27443/220198verstka-58-70.pdf>
29. RAU [Електронний ресурс]. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-aptechnih-merezh-2021/>.
30. АНЦ [Електронний ресурс]. URL: <https://anc.ua/ua>.
31. Подорожник [Електронний ресурс]. URL: <https://podorozhnyk.ua/>.
32. Аптека 911 [Електронний ресурс]. URL: <https://apteka911.ua/ua>.
33. Бажаємо здоров'я [Електронний ресурс]. URL: <https://apteka.net.ua/>.
34. Аптека Доброго Дня [Електронний ресурс]. URL: <https://www.add.ua/>.
35. Мед-сервіс [Електронний ресурс]. URL: <https://med-service.com.ua/>.
36. Аптека DS [Електронний ресурс]

37. Національний Банк України [Електронний ресурс]. URL: <https://bank.gov.ua/>.
38. Lytvynenko S., Tregubov O., Prykhno Y. Transformation of the paradigm of entrepreneurial activity innovative development in the pandemic conditions. *International Journal of Agricultural Extension*. 2022. V. 10/2. P. 147-156. URL: <https://journals.esciencepress.net/index.php/IJAE/article/view/3853> DOI: 10.33687/ijae.010.00.3853
39. Трегубов О. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. С. 64-71. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71
40. Клочковська В.О., Клочковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*, 2023. №1 (49). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>
41. Солоненко Ю. В., Павло П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 3 (82). 2023. С. 190-200. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42546>
42. Солоненко Ю.В, Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. Вип. №. 4 (44). С. 136-145. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/848/1045>
43. Олійник Л. В. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*, (62), 2021 р., С. 98-106. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-09>
44. Олійник Л.В., Матвійчук Л. Податкове навантаження вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану: методичний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 192-198. <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12391>

45. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*: Науковий журнал. Вінниця, 2018р. Вип. 3(31). С. 118-126.
46. Олійник Л.В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм. *Економіка і організація управління*: Науковий журнал. Вінниця, 2017. Вип. 3(27). С. 51–59
47. Олійник Л.В. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стабільності підприємства. *Фінанси, облік, банки*. Випуск №1 (22). Вінниця, 2017. С. 118-124.
48. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39), С. 144-154
<https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9711>
49. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2021. №4 (44), С. 118-130
50. Андронік О.Л., Трегубов О.С., Томчук О.В. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №50
51. Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. *Вісник економічної науки України*. №2. 2021. С. 161-168. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).161-168](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).161-168)
52. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. *Статистика України*. 2022. № 3–4. С. 45–56. Doi: 10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.05
53. Dotsenko, I., Matviychuk, L., Klochkovska, V., Klochkovskyi, O., Sachynska, L. (2023). Tax Burden in the System of Investment Appeal Assessment of an Enterprise in the Context of Globalization and Transformation of National Economy. In: Alareeni, B., Hamdan, A., Khamis, R., Khoury, R.E. (eds) Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business. ICBT 2022. Lecture

Notes in Networks and Systems, vol 621. Springer, Cham.

https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1_51



ДОДАТОК А

Приклад таблиці бюджетування дистрибуторської фірми

Статті	Значення
Дохід	30 000 000
Собівартість	19 809 623
Валовий прибуток	10 190 377
Валова маржа, %	34%
Постійні витрати	1 034 693
%	3%
Адміністративні затрати	3 678 965
Амортизація	34 693
Банківські послуги	1 000 000
Змінні витрати	1 905 432
%	6%
Маркетинг	314 030
Бонус за успішність продажів	1 591 402
Витрати всього	2 940 125
Прибуток до оподаткування	7 250 252
%	1%
Податки	170 000
Чистий прибуток	7 080 252
%	24%

ДОДАТОК Б

Роздрібний продаж різних категорій товарів «аптечного кошика» в грошовому вираженні за підсумками 2018–2022 рр., млн грн

Рік	Лікарські засоби			Дієтичні добавки			Медичні вироби			Косметика			Ринок в цілому	
	Обсяг аптечного продажу	Дельта, %	Частка категорії	Обсяг аптечного продажу	Дельта, %	Частка категорії	Обсяг аптечного продажу	Дельта, %	Частка категорії	Обсяг аптечного продажу	Дельта, %	Частка категорії	Обсяг аптечного продажу	Дельта, %
2018	74683	22,10	83,70	4627	36,80	5,20	6779	23,40	7,60	3108	20,70	3,50	89197	22,80
2019	86045	15,20	82,80	6332	36,80	6,10	7848	15,80	7,50	3697	19,00	3,60	103921	16,50
2020	92826	7,90	81,40	7989	26,00	7,00	9314	18,80	8,20	3863	4,10	3,40	113992	9,70
2021	110598	19,10	80,80	11509	44,10	8,40	10104	8,50	7,40	4585	18,70	3,40	136796	20,00
2022	103869	-6,10	81,80	10415	-9,50	8,20	8319	-17,70	6,60	4373	-4,60	3,40	126976	-7,20

ДОДАТОК В

Результати застосування регресійного аналізу в утиліті MS Excel за п'ятьма ітераціями

Вывод Итогов								
Регрессионная статистика								
Множественный R		0,998677868						
R-квадрат		0,997357483						
Нормированный R-квадрат		0,989429934						
Стандартная ошибка		3,897480559						
Наблюдения		9						
Дисперсионный анализ								
	df	SS	MS	F	Значимость F			
Регрессия	6	11466,50438	1911,084064	125,8090479	0,007906619			
Остаток	2	30,38070942	15,19035471					
Итого	8	11496,88509						
	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 95,0%	Верхние 95,0%
Y-пересечение	-8827,493596	9604,954437	-0,91905627	0,455087738	-50154,27703	32499,28983	-50154,27703	32499,28983
Rik	4,318041013	4,766490923	0,90591613	0,460600211	-16,19051417	24,8265962	-16,19051417	24,8265962
Рівень безробіття, %	-1,482952113	0,668039167	-2,219858036	0,156609936	-4,357292658	1,391388432	-4,357292658	1,391388432
Середні ресурси на 1 домогосподарство, грн	0,011404524	0,003074965	3,708829926	0,065623442	-0,001825985	0,024635033	-0,001825985	0,024635033
Імпорт товарів, млн грн	-3,13813E-05	1,1229E-05	-2,794671947	0,107738616	-7,96958E-05	1,69331E-05	-7,96958E-05	1,69331E-05
Кредити, надані депозитними організаціями	0,000132634	5,07835E-05	2,611746042	0,120640048	-8,58702E-05	0,000351138	-8,58702E-05	0,000351138
Інфляція, %	18,55334106	17,20809759	1,078175026	0,393715239	-55,48712701	92,59380914	-55,48712701	92,59380914

Рисунок А1 – Перша ітерація застосування регресійного аналізу

Вывод Итогов								
Регрессионная статистика								
Множественный R		0,998134834						
R-квадрат		0,996273148						
Нормированный R-квадрат		0,990061728						
Стандартная ошибка		3,77920587						
Наблюдения		9						
Дисперсионный анализ								
	df	SS	MS	F	Значимость F			
Регрессия	5	11454,0379	2290,80758	160,3937756	0,000769899			
Остаток	3	42,84719102	14,28239701					
Итого	8	11496,88509						
	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 95,0%	Верхние 95,0%
Y-пересечение	-126,3342489	49,68341258	-2,542785253	0,08447356	-284,4490417	31,78054396	-284,4490417	31,78054396
Рівень безробіття, %	-1,458852841	0,647252758	-2,253915219	0,109540484	-3,518699989	0,600994306	-3,518699989	0,600994306
Середні ресурси на 1 домогосподарство, грн	0,01386872	0,001390494	9,973949721	0,002144727	0,009443546	0,018293893	0,009443546	0,018293893
Імпорт товарів, млн грн	-2,88581E-05	1,0548E-05	-2,735895835	0,07158481	-6,24265E-05	4,7102E-06	-6,24265E-05	4,7102E-06
Кредити, надані депозитними організаціями	0,000119154	4,70814E-05	2,530815425	0,085363103	-3,06797E-05	0,000268988	-3,06797E-05	0,000268988
Інфляція, %	16,18115838	16,49157622	0,981177188	0,398858866	-36,30239744	68,6647142	-36,30239744	68,6647142

Рисунок А2 – Друга ітерація застосування регресійного аналізу

Вывод Итогов								
Регрессионная статистика								
Множественный R		0,9934659						
R-квадрат		0,986974495						
Нормированный R-квадрат		0,97394899						
Стандартная ошибка		6,118674948						
Наблюдения		9						
Дисперсионный анализ								
	df	SS	MS	F	Значимость F			
Регрессия	4	11347,13236	2836,78309	75,77245617	0,000504571			
Остаток	4	149,7527325	37,43818312					
Итого	8	11496,88509						
	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 95,0%	Верхние 95,0%
Y-пересечение	-52,35901635	67,4838894	-0,775874313	0,481142121	-239,7243307	135,006298	-239,7243307	135,006298
Рівень безробіття, %	-2,194555318	0,953205976	-2,302288668	0,082730521	-4,841079385	0,45196875	-4,841079385	0,45196875
Середні ресурси на 1 домогосподарство, грн	0,010409251	0,000936498	11,11507716	0,000372754	0,007809115	0,013009387	0,007809115	0,013009387
Кредити, надані депозитними організаціями	3,44605E-05	5,74325E-05	0,600017223	0,580830744	-0,000124998	0,000193919	-0,000124998	0,000193919
Інфляція, %	19,76638342	26,61604783	0,74264908	0,498939178	-54,1316123	93,66437915	-54,1316123	93,66437915

Рисунок А3 – Третя ітерація застосування регресійного аналізу

Вывод итогов								
Регрессионная статистика								
Множественный R		0,992875688						
R-квадрат		0,985802132						
Нормированный R-квадрат		0,977283412						
Стандартная ошибка		5,713689739						
Наблюдения		9						
Дисперсионный анализ								
	df	SS	MS	F	Значимость F			
Регрессия	3	11333,65384	3777,884613	115,7218536	4,86826E-05			
Остаток	5	163,2312522	32,64625043					
Итого	8	11496,88509						
	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 95,0%	Верхние 95,0%
Y-пересечение	-16,46881376	29,17629688	-0,564458671	0,596822715	-91,46887255	58,53124503	-91,46887255	58,53124503
Рівень безробіття, %	-2,158318803	0,888326496	-2,42964587	0,05940659	-4,441834759	0,125197152	-4,441834759	0,125197152
Середні ресурси на 1 домогосподарство, грн	0,010378175	0,000873175	11,88556638	7,42707E-05	0,008133608	0,012622742	0,008133608	0,012622742
Інфляція, %	18,67285848	24,79604011	0,753058085	0,485340118	-45,06739182	82,41310877	-45,06739182	82,41310877

Рисунок А4 – Четверта ітерація застосування регресійного аналізу

Вывод итогов								
Регрессионная статистика								
Множественный R		0,992064423						
R-квадрат		0,98419182						
Нормированный R-квадрат		0,978922427						
Стандартная ошибка		5,503708233						
Наблюдения		9						
Дисперсионный анализ								
	df	SS	MS	F	Значимость F			
Регрессия	2	11315,14027	5657,570133	186,7751703	3,95044E-06			
Остаток	6	181,7448259	30,29080431					
Итого	8	11496,88509						
	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 95,0%	Верхние 95,0%
Y-пересечение	4,980351432	6,091305482	0,817616428	0,444823006	-9,924536141	19,88523901	-9,924536141	19,88523901
Рівень безробіття, %	-1,684869857	0,604517135	-2,787133332	0,03169717	-3,16407	-0,205669715	-3,16407	-0,205669715
Середні ресурси на 1 домогосподарство, грн	0,009892244	0,000566642	17,45766618	2,26546E-06	0,008505721	0,011278766	0,008505721	0,011278766

Рисунок А5 – П'ята ітерація застосування регресійного аналізу