

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

**«До захисту в ЕК»
Директор інституту**

_____ **Шеремет О.О.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021 р.

**«До захисту допущено»
Завідувач кафедри**

_____ **Петухова О.М.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: **« Маркетингове стратегічне планування підприємства на
ринку»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МА-4-3

Самовський Євгеній Вячеславович
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник **Минко Лілія Миколаївна**
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що в цій
кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ - 2021р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) ЕІУ
Кафедра Маркетингу
Освітній ступінь «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Бакалавр»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Петухова О.М.

“ _____ ” _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Самовського Євгенія Вячеславовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Маркетингове стратегічне планування підприємства на ринку»

керівник роботи Минко Лілія Миколаївна, ст. викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 27.01.2021 року №50-КС. Строк подання здобувачем роботи 03.06.2021 року

2. Вихідні дані до роботи нормативні документи, регулюючі діяльність підприємства з питань організаційно-правової форми підприємства, бухгалтерського обліку, нормативні документи для побудови стратегічного планування; наукова література.

3. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. 1.Теоретичні основи формування стратегічного маркетингового планування

2.Дослідження стратегічного розвитку ПрАТ «Індар»

3. Стратегічне бачення подальшого розвитку ПрАТ «Індар» та необхідність вдосконалення процесу стратегічного маркетингового планування

4. Перелік графічного матеріалу:

Процес маркетингового планування, продукція ПрАТ «Індар», техніко-економічні показники ПрАТ «Індар», частка ПрАТ «Індар» на ринку, структура доходів ПрАТ «Індар», структура витрат ПрАТ «Індар», фінансовий результат та загальні витрати підприємства, чистий оборотний капітал та валова рентабельність ПрАТ «Індар», сильні та слабкі сторони

АНОТАЦІЯ

Самовський Євгеній Вячеславович. «Маркетингове стратегічне планування підприємства на ринку»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

Робота присвячена дослідженню стратегічного маркетингового планування та вибору напрямів щодо удосконалення маркетингової діяльності «ПрАТ «Індар».

У вступі визначено актуальність обраної теми дослідження, основну мету дослідження, предмет та об'єкт його, вказані наукові методи дослідження.

В роботі висвітлені теоретичні основи маркетингового стратегічного планування, етапи процесу маркетингового стратегічного планування та його особливості в фармацевтичній галузі.

В роботі наведена загальна характеристика ПрАТ «Індар», проведений аналіз фінансово-економічних показників його діяльності, а також дослідження існуючого стану маркетингового стратегічного планування за допомогою SWOT-аналізу.

В роботі запропоновані можливі стратегії маркетингового планування, а також вказані шляхи покращення маркетингової діяльності

Робота викладена на 100 сторінках, містить 20 таблиць та 21 рисунок. Список використаних джерел складається з 24 найменувань.

Ключові слова: маркетингове стратегічне планування, стратегічне планування, удосконалення маркетингової діяльності, SWOT-аналіз, стратегічне маркетингове управління, фармацевтична галузь.

ЗМІСТ

	Стор.
Розділ 1. Теоретичні основи формування стратегічного маркетингового планування.....	9
1.1. Сутність та зміст стратегічного маркетингового планування	9
1.2. Основні етапи процесу стратегічного маркетингового планування	14
1.3. Методичні підходи та особливості стратегічного маркетингового планування у фармацевтичній галузі	30
Розділ 2. Дослідження стратегічного розвитку ПрАТ «Індар»	34
2.1. Загальна характеристика підприємства та його маркетингового середовища	34
2.2. Фінансово-економічна діяльність ПрАТ «Індар».....	44
2.3. Аналіз стану стратегічного маркетингового планування на ПрАТ «Індар».....	56
Розділ 3. Стратегічне бачення подальшого розвитку ПрАТ «Індар» та необхідність вдосконалення процесу стратегічного маркетингового планування.....	68
3.1. Розробка та впровадження стратегії маркетингового планування на ПрАТ «Індар»	68
3.2. Обґрунтування заходів покращення процесу стратегічного маркетингового планування на ПрАТ «Індар».....	75
3.3. Вплив запропонованого заходу на становище підприємства на ринку....	86
Висновки.....	88
Список використаної літератури.....	91
Додатки.....	94

ВСТУП

Сучасний стан економіки України і розвиток економічних відносин потребують якісного керування роботою підприємства.

Реальні зміни в політичному і економічному стані суспільства виводять на перше місце маркетингове стратегічне планування як вирішальну концепцію для покращення нестабільності вітчизняного виробництва.

Висока динамічність, велика чутливість до ринкових коливань, якими характеризуються сучасні ринкові відносини, ставить перед керівниками підприємств бажання володіти таким апаратом управління, який забезпечує стабільність розвитку підприємства, ефективність маркетингового планування, як головної частини управління підприємством.

Теоретичним та методичним аспектам ефективності стратегічного планування протягом останніх десятирічь присвячено багато спеціальних досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як: І. Ансофф, М. Портер, Г. Хамел, Г. Мінцберг, Ф. Котлер, Л. Абалкін, О. Балабанова, Р. Фатхутдинов тощо.

«Маркетингове стратегічне планування – це сукупність цілеспрямованих заходів для досягнення певної довгострокової маркетингової мети підприємства» [8].

Актуальність теми дипломної роботи продиктована необхідністю управління діяльністю підприємства за допомогою маркетингового стратегічного планування, що дасть можливість вітчизняним підприємствам отримувати лідируючі позиції в конкурентній боротьбі.

Крім цього, актуальність роботи зумовлена значенням фармацевтичної галузі, особливо виробництва ліків в житті кожної людини.

Профілактика і лікування – це запорука здоров'я та довголіття, тому маркетингове стратегічне планування галузі дуже важливе для покращення стану виробництва і більшої доступності лікарських засобів.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування і розробка практичних рекомендацій для вдосконалення маркетингового стратегічного планування на підприємстві ПрАТ «Індар» – єдиному в Україні підприємству з повним технологічним циклом виробництва інсуліну.

Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні *завдання*:

- розглянута сутність процесу маркетингового стратегічного планування на підприємстві;
- визначена різниця маркетингового стратегічного планування на споживчому та виробничому ринках;
- визначені спільні та різні показники між оперативним та стратегічним плануванням;
- досліджено зв'язок стратегічного планування і стратегічного маркетингового планування;
- визначені етапи стратегічного маркетингового планування;
- розглянуто кожний етап проведення маркетингового стратегічного планування;
- врахована специфіка фармацевтичної галузі;
- визначені принципи та методи стратегічного планування на ПрАТ «Індар»;
- проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Індар»;
- проведена оцінка доцільності стратегії маркетингу на підприємстві;
- розглянуті та обрані шляхи удосконалення процесу маркетингового стратегічного планування на підприємстві.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є процес маркетингового стратегічного планування на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретично-методичні та організаційно-практичні особливості процесу маркетингового стратегічного планування на фармацевтичному ринку.

Метами дослідження і інформаційною базою роботи є фундаментальні положення економічної теорії та стратегічного управління, наукові роботи, монографії, дослідження зарубіжних і вітчизняних авторів, наукові статті, періодичні видання, економічна, фінансова і статистична звітність підприємства, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань маркетингової стратегії.

Практична цінність роботи в тому, що отримані результати досліджень, висновки та пропозиції можуть лягти в основу прийняття стратегічних рішень, які сприятимуть ефективності діяльності підприємства.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота містить: анотація, вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури, додатки.

Повний обсяг роботи складає 100 сторінок, включаючи 20 таблиць, 21 рисунок, список використаної літератури складає 24 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1. Сутність та зміст стратегічного маркетингового планування

Розвиток промислового підприємства неможливий без стратегічного маркетингу, як складової частини процесу управління діяльністю підприємства.

Що ж таке стратегія?

Стратегія (від грецьк. «strategos» – мистецтво генерала) – це всеоб’ємлюючий план, призначення якого – здійснення місії організації.

Для глибокого розуміння самого терміну «стратегія» у науковій літературі існує велика кількість визначень та оцінок:

- «Набір правил для прийняття рішення, якими організація керується в своїй діяльності» [3].
- «Узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації розподілу ресурсів компанії».[7].
- «Встановлення основних довгострокових цілей та намірів фірми, а також наряду дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей».[13].
- «Стратегія – це координуючий, об’єднуючий фактор між цілями і ресурсами підприємства».[9]

Відомий американський маркетолог Ф. Котлер, не даючи визначення самій стратегії, звертає увагу на стратегічне планування, як «управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу».[8].

Різні теоретики та дослідники стратегічного планування дають різні оцінки маркетингової стратегії.

Бізнес визначає маркетингову стратегію планування як формування та реалізації цілей і завдань підприємства-виробника по кожному товару і на кожному окремому ринку на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності згідно ситуації на ринку та можливостями підприємства або фірми.

Діяльність будь-якого промислового підприємства неможлива без формування стратегії, яка формує вплив ринку на правила поведінки споживачів.

Тісний зв'язок маркетингового і стратегічного планування реалізується в стратегічному маркетинговому плануванні, як процес прийняття таких рішень управління виробництвом, які сприяють задоволенню потреб споживачів і збільшення прибутку.

Схема стратегічного маркетингового планування представлено на рис.1.1.



Рис. 1.1. Схема стратегічного маркетингового планування [6]

Стратегічне планування підкреслює роль маркетингу в досягненні результативної діяльності підприємства, а маркетингове планування вказує

на зміну маркетингових методів для визначення різних стратегічних орієнтирів.

Маркетингове стратегічне планування дає можливість розробити спільну стратегічну маркетингову політику, єдину лінію маркетингового управління, де розробляються стратегічні плани, тенденції розвитку, тренди є підставою для оперативних детальних планів.

Стратегічне маркетингове планування на промисловому ринку має свої відмінності від планування на споживчому ринку.

- По-перше, сегменти промислового ринку відрізняється більшою складністю.
- По-друге, аналіз промислового ринку у плані ринкової стратегії потребує більш масштабного і комплексного підходу.
- По-третє, планування на промисловому ринку потребує об'єднання зусиль всіх функціональних підрозділів.

В практичній діяльності підприємства маркетингове планування займає одну з ключових позицій, його можна поділити на стратегічне і оперативне планування, які істотно відрізняється одне від одного.

Стратегічне планування є більш тривалим (більше 1 року), ніж оперативне (до 1 місяця).

Стратегічне планування користується обмеженою базою, тоді як база оперативного планування — визначена, дискретна та конкретна.

Крім того, результати стратегічного планування носять якісний характер, тоді як підсумки оперативного планування мають кількісні характеристики.

Відрізняються і методи дослідження в стратегічному плануванні – це матричні, бальні, експертні оцінки і методи, а оперативне планування користується математичними викладками.

В таблиці 1.1. наведені основні відмінності оперативного і стратегічного планування та їх зіставлення.

Зіставлення оперативного і стратегічного планування

Чинник	Види маркетингового планування	
	Оперативний маркетинг	Стратегічний маркетинг
1. Місія, призначення	Виробництво конкретних товарів, послуг	Стабілізація позицій на ринку; зростання, поліпшення позицій; скорочення, відхід з ринку
2. Фокус, об'єкт уваги менеджера	Внутрішній стан фірми – устаткування, персонал, фінанси, організація виробництва	Зовнішні чинники: економічний стан; політична ситуація; законодавство
3. Період планування	Короткострокове і середньострокове, до 1 року	Довгострокове, в наших умовах – більше 1 року, до 3–5 років
4. Основи побудови фірми	Організаційна структура фірми; функції підрозділів; техніко-технологічні особливості	Ринки; сегментація споживачів; інформація про товар; динаміка процесів
5. Підходи до управління персоналом	Персонал – це один з чинників виробництва	Персонал – найважливіший чинник, що визначає успіх і ефективність діяльності фірми
6. Критерії ефективності управління	Прибуток, рентабельність і інші показники фінансової стійкості	Положення фірми на ринку; своєчасна і точна реакція на зміни на ринку

Джерело: складене автором на основі [9].

Різниця між видами планування компенсується єдиною метою їх існування – розробкою стратегічної маркетингової політики, єдиної лінії маркетингового управління.

Розробниками стратегічного маркетингового планування є керівники структурних підрозділів підприємства, а також працівники планового, фінансового і маркетингових підрозділів.

Контроль відбувається керівництвом всіх рівнів, що дає можливість забезпечувати взаємозв'язки між різними підрозділами підприємства,

спираючись на аналіз, оцінку, прогнозування перспектив ринку, споживчого попиту тощо.

Координація дій всіх підрозділів зі службою маркетингу формує маркетингову концепцію орієнтації на науково-технічні, виробничо-комерційні, збутові дії підприємства з урахуванням адаптації до вимог ринку.

Період охоплення підприємством стратегічним маркетинговим плануванням залежить від багатьох чинників, таких як:

- розмір підприємства;
- галузева приналежність;
- характер ринку реалізації продукції;
- організаційна структура;
- тривалість життєвого циклу товару (ЖЦТ);
- стандарти якості підприємства;
- господарчий портфель;
- технологія виготовлення продукції;
- компетенція співробітників;
- кваліфікація менеджерів.

Маркетингове стратегічне планування має ефективно поєднувати виробництво, потреби споживачів, утримання конкурентних позицій, прибуток і подальший розвиток підприємства.

Процес маркетингового стратегічного планування може відбуватись на різних рівнях, які залежать від того, в яких сферах діяльності діє підприємство; в одній або декількох, який асортимент і відповідно номенклатура за кількістю позицій.

- Корпоративний рівень – стратегічне планування спрямовано на розроблення місії підприємства, проведення SWOT-аналізу, здійсненні стратегічного аудиту, проведення портфельного аналізу;
- Бізнес рівень – за допомогою стратегічного планування здійснюється аналіз портфелю та визначається бізнес – місія для окремих стратегічних

господарських підрозділів, досліджуються ринкові позиції цих підрозділів та визначаються стратегічні напрями їх розвитку;

- Рівень товару – маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингову мету та визначає шляхи досягнення цієї мети щодо певних видів товарів підприємства.[9].

Процес формування стратегій маркетингового планування включає в себе послідовну реалізацію важливих етапів.

1.2. Основні етапи процесу стратегічного маркетингового планування

Ф. Котлер пропонує процес маркетингового стратегічного планування уявити як вирішення таких заходів, як:

- оцінка поточної маркетингової ситуації на ринку;
- цілі та завдання маркетингу за допомогою методів стратегічного аналізу (SWOT-аналіз), що дає можливість знайти сильні та слабкі сторони підприємства, враховуючи можливі загрози і сформовані можливості;
- розробка стратегії розвитку, тобто цільовий ринок, пропозиції, ціни, сегментування, розподіл;
- планування заходів згідно цілям ;
- впровадження цих заходів і контроль за досягненням ключових результатів.[8].

Треба відмітити, що в науковій літературі не існує єдиного підходу до визначення послідовності етапів процесу стратегічного маркетингового планування.

Малком МакДональд визначає цей процес «як процес створення маркетингової стратегії у систематизованому вигляді.[12]

Деякі вчені вважають головним етапом маркетинговий стратегічний аналіз, а інші – надають перевагу місії підприємства [12].

Місія, як базовий стратегічний орієнтир діяльності будь-якого підприємства, не може бути сформульована без якісного маркетингового аналізу. Саме такий аналіз допомагає виявити вплив зовнішнього середовища в умовах загострення конкурентної боротьби і врахувати постійні зміни у внутрішньому стані виробництва.

«Розробка стратегії промислового підприємства повинна враховувати постійні зміни у внутрішньому стані виробництва і в його зовнішньому оточенні[19].

Вважаємо, що місія і стратегічний маркетинговий аналіз однаково важливі для формування стратегії підприємства та шляхів її реалізації.

Процес формування стратегічних маркетингових планів включає в себе послідовність реалізації наступних важливих етапів:

- визначення місії та цілей підприємства;
- маркетинговий аудит;
- SWOT-аналіз;
- аналіз господарського портфеля;
- вибір і формування маркетингової стратегії;
- реалізація маркетингової стратегії планування та контроль.

Місія та цілі підприємства.

Місія – це зміст існування підприємства, його довгострокова мета, його бачення своєї ролі і місця в суспільстві.

Визначити та об'єднати цілі підприємства, його місію на ринку з потенційними можливостями, використовуючи всі можливі заходи маркетингової стратегії для їх реалізації, – головна мета стратегічного планування.

Стислість і декоративність, зовнішня спрямованість – це принципи формування місії.

Прикладом може служити місія, яку сформулював Г. Форд для своєї компанії: «Ми постачаємо людям дешевий транспорт».

Чинники, які впливають на визначення місії, за Ф. Котлером, це:

- стан середовища підприємства;
- ресурси підприємства;
- історія підприємства;
- стиль діяльності;
- особливості підприємства. [8].

Крім того – принципи, етика, довіра, дотримання слова, – теж можна віднести до довгострокової мети підприємства.

Місія – це основна база для розробки і узгодження цілей підприємства, для розробки його стратегічних планів.

Цілі підприємства – це його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягти в усіх сферах своєї діяльності.

Чітко сформована ціль – це запорука успіху в бізнесі. Цілі встановлюються в усіх сферах діяльності підприємства, таких як:

- позиція на ринку;
- обсяг виробництва та асортименту;
- доходи та рентабельність;
- інновації;
- постачальники, клієнти та стейкхолдери;
- збут;
- ресурси;
- менеджмент та маркетинг;
- організація виробництва;
- соціальна сфера.
- Маркетинговий аудит.

За визначенням Ф. Котлера «Маркетинговий аудит – це незалежне, періодичне, всебічне дослідження підприємства, маркетингового

середовища, стратегії та діяльності з точки зору виявлення проблем та прихованого потенціалу, а також розробки плану дій по покращенню маркетингу[8].

З історії: маркетинговий аудит вперше здійснила на початку 50-х років ХХ століття в США консультативна фірма «Booz-Aflen-Hamilton».

Саме слово аудит (від лат.audit) – слухати когось, одержувати інформацію.

Зараз аудит використовується у різних системах управління та контролю. «Аудит маркетингу» – це засіб, за допомогою якого можна відповісти на питання «де зараз знаходиться компанія».[8].

Метою маркетингового аудиту є визначення маркетингових цілей та стратегії маркетингу підприємства. Маркетинговий аудит повинен бути комплексним, систематичним, незалежним і регулярним. Тільки тоді він своєчасно покаже всі «проблемні місця» підприємства, дасть можливість отримати інформацію про фінансово-господарську діяльність підприємства, складові елементи маркетингового середовища.

Завдання маркетингового аудиту – надати найбільш ефективні шляхи досягнення цілей підприємства;

Основні складові елементи маркетингового аудиту це:

1)аудит маркетингового середовища:

- Макросередовище (демографічне, економічне, екологічне, технологічне, політичне, культурне);
- мікросередовище(ринки, покупці, конкуренти, розподіл, дилери, постачальники, громадськість);

2)аудит маркетингової стратегії – реалізація підприємством своїх цілей і стратегії стосовно зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей;

3)аудит організації маркетингу(відносини окремих відділів, завоювання стратегії, відношення до показників ефективності маркетингової діяльності);

4)аудит маркетингової продуктивності;

5)аудит маркетингових функцій.

Маркетинговий аудит є головним механізмом в регулюванні та контролі діяльності підприємства.

План його проведення має наступні етапи:

- попереднє планування маркетингового аудиту;
- розроблення загального плану маркетингового аудиту;
- розроблення загального плану аудиту;
- складання програми проведення маркетингового аудиту;
- формування програми профілактичних заходів у системі маркетингу.

Як етап процесу маркетингового планування, маркетинговий аудит передбачає здійснення аналізу маркетингового середовища підприємства, його цілей, стратегії, можливостей і проблем і дає можливість для проведення SWOT-аналізу.

Термін SWOT – це скорочення перших літер англійських слів, ця аббревіатура означає:

- Strenghts – сильні сторони;
- Weakness – слабкі сторони;
- Opportunites – можливості;
- Threats – загрози.

Вперше цей термін був введений в 1968 році в Гарварді на конференції проблем бізнесу професором Кеннетом Ендрюсом.

SWOT-аналіз дає можливість визначати баланс між сильними сторонами(активами підприємства в умовах конкуренції) та слабкими сторонами(пасивами).

Strenght (сильні сторони), до яких відносяться внутрішні фактори підприємства, дають можливість сформуванню певної стратегії.

Weakness (слабкі сторони) уявляють собою види діяльності, які заважають інноваційному розвитку підприємства.

Opportunities (можливості) – це ті ще невикористані шляхи діяльності, які можуть привести до успіху підприємства.

Threats (загрози) – це перешкоди, заважаючи виконанню підприємством своїх стратегічних цілей.

Результати SWOT-аналізу узагальнюються шляхом побудови матриці у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Матриця SWOT-аналізу

Внутрішнє середовище	Strength	Weakness
Зовнішнє середовище	Opportunities	Threats

Джерело: складене автором на основі [5].

Аналіз можливостей та небезпек (загроз) ринку дає змогу оцінити не тільки конкурентний стан підприємства, але й дає зміст для подальших стратегічних планів.

«Стратегія маркетингу має максимально враховувати особливості ринку, привабливість галузі та умови конкуренції, використовувати сильні сторони підприємства, нейтралізувати слабкі сторони підприємства з метою мобілізації його конкурентних можливостей.[8].

Показники, що характеризують стан зовнішнього середовища, наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Показники ринку з урахуванням стану на ньому підприємства

Потенційні можливості ринку	Потенційні небезпеки ринку
1	2
1. Вихід на нові групи споживачів, на нові сегменти ринку	1. Впровадження на ринок іноземних конкурентів з перевагами щодо питомих витрат
2. Розширення асортименту з метою задоволення більш широкого спектра потреб	2. Зростання продажу товарів-субститутів
3. Диверсифікація в суміжні галузі для виробництва товарів, пов'язаних спільністю технології, попиту або споживання	3. Зниження темпів розвитку ринку

1	2
4. Розвиток вертикальної інтеграції(зворотної з постачальниками сировини, матеріалів, компонентів; прямої – з торговельними і сервісними підприємствами)	4. Підсилення конкурентного впливу з боку постачальників або покупців
5. Подолання торговельних бар'єрів на привабливих зовнішніх ринках	5. Зміна потреб або переваг покупців
	6. Непередбачені демографічні або соціально-економічні зміни

Джерело: складене автором на основі [11].

Як етап розробки стратегічного маркетингового плану, SWOT-аналіз є не тільки основою конкурентних переваг і допомагає уникнути слабких сторін, але й дає змогу дати «маршрут» подальших стратегічних рішень.

Діловий портфель фірми.

Аналіз ділового портфелю фірми – це наступний етап стратегічного маркетингового планування, який, користуючись матрицею ділового портфелю, об'єднуючих всі СГП підприємства в окремі групи, дає можливість визначити стратегію маркетингу «від інвестицій до збуту».

Матричний аналіз використовує різноманітні комбінації таких показників, як темпи зростання ринку, ринкова частка, привабливість інвестиції, конкурентоспроможність товару, стадії розвитку товару або ринку [11].

Найпопулярніші методи портфельного аналізу це:

- матриця Бостонської консультативної групи (БКГ);
- матриця «привабливість ринку-конкурентоспроможність підприємства»;
- матриця життєвого циклу галузі/ринку.

Застосування одночасно декількох методів, на думку деяких вчених, дає можливість отримати більш об'єктивну оцінку.

Розглянемо ці методи детальніше.

Матриця БКГ розроблена в 60-ті роки ХХ століття, підґрунтям складання матриці є припущення про те, що коли ринкова частка СГП збільшується, то питомі витрати зменшуються і підвищується норма прибутку на інвестиції в результаті дії ефекту «кривої досвіду».

Матриця розглядає два змінних чинника: відносна частка ринку і темп зростання ринку. В системі координат на осі «Х» відкладається відносна частка ринку (частка кожного СГП в загальному обсязі ринку), яка свідчить про рівень конкурентоспроможності чи рентабельності; темп зростання ринку – показник його динаміки відкладається по осі «Y» і може змінюватись від 0 до 20% і більше. Отримане поле матриці розділяється на чотири квадранти, кожний з яких встановлює певні характеристики для СГП, що в них знаходяться.

Зобразимо матрицю БКГ на рис 1.2.

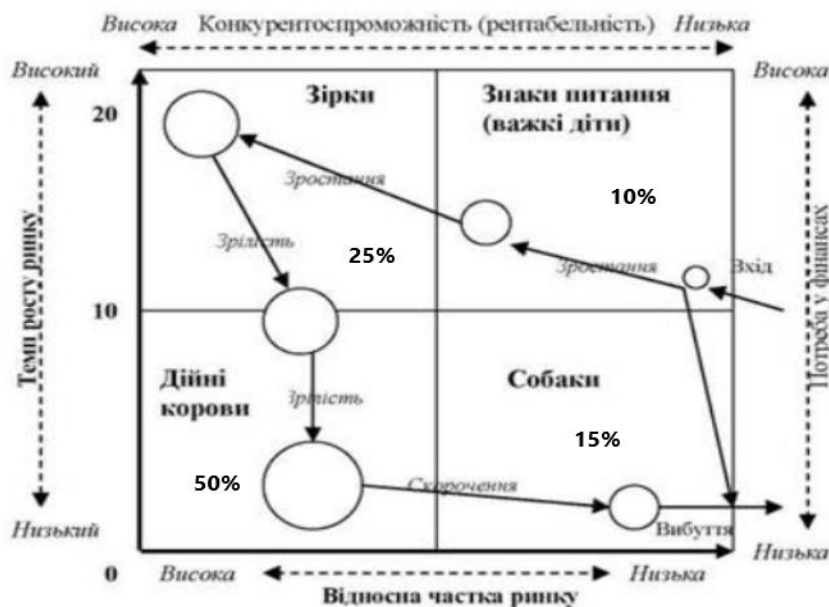


Рис. 1.2. Матриця БКГ[11]

СГП поділяються на чотири типи: «зірки», «важкі діти», «дійні корови», «собаки», в залежності від їх характеристик.

Для кожного СГП формується певна маркетингова стратегія.

«Зірки» – лідери ринку; швидке зростання ринку; значні прибутки; вимагають більших інвестицій.

Стратегії: захист досягнутої частки ринку; політика «зниження ціни», збільшення обсягів реклами, розширення асортименту товарів і послуг, щоб не перейти в «дійні корови» при уповільненні галузі.

«Дійні корови» – значні прибутки; одержують значно більше фінансових ресурсів, ніж вимагають; низькі темпи зростання ринку.

Стратегії: збереження ринкових переваг: жорсткий контроль фінансових вкладень; інвестування в нові технології та розвиток; збереження політики цінового лідера; використання вільних коштів для підтримки інших товарів фірми.

«Важкі діти» – швидке зростання, незначні прибутки; значні потреби у фінансових ресурсах.

Стратегії: розширення частки ринку за рахунок інтенсивного маркетингу; підвищення конкурентоспроможності товару, поліпшуючи споживчі якості; можливе виключення зі складу фірми.

«Собаки» – ринок не розвивається; відсутність перспектив розвитку нового бізнесу; відсутність прибутків, низька конкурентоспроможність.

Стратегії: згортання ділової активності, вихід з ринку (елімінація); використання вивільнених засобів для підтримки інших товарів фірми.

Матриця БКГ має свої позитивні та негативні сторони.

Простота і наочність, можливість збалансування портфеля, об'єктивність критеріїв привабливості та конкурентоспроможності дає можливість часто використовувати цю модель. В той же час приблизна оцінка можливостей СГП, наприклад: «собаки» повинні покинути ринок, хоча значну їх кількість можна ще «доїти», та надмірне спрощення більшості чинників призвели до створення модифікованої та адаптованої моделі цієї матриці і найбільш удосконаленої її моделі – матриці «привабливість галузі-конкурентоспроможність».

Матриця розроблена компанією «Mc Kinsley» на замовлення однієї з найбільших американських корпорацій «General Electric».

Замість показника темпів розвитку галузі використовується критерій «привабливість галузі», а замість відносної частки ринку – конкурентоспроможність СГП.

Для кожного показника встановлюється шкала оцінки. Найвища оцінка 5 або 10, а найменша – 1. Матриця будується па основі одержаних рівнів привабливості і конкурентоспроможності.

Но осі «Х» позначаються інтервали рівнів привабливості, а на осі «У» – рівні конкурентоспроможності СГП. Для кожного квадранта встановлені відповідні загальні варіанти маркетингових стратегій.

Для проведення експертної оцінки привабливості ринку використовується інформація, зібрана на етапах стратегічного аналізу.

Матриця «привабливість ринку – конкурентоспроможність» зображена на рис. 1.3.

		Привабливість ринку					
		Привабливість ринку		Висока		Середня	
Конкурентоспроможність СГП	Конкурентоспроможність	1,00	0,81	0,80	0,61	0,60	0,00
		Висока	1,00 1	0,81 СГП 1 ●	0,80 2	0,61 СГП 2 ●	0,60 6
	Середня	0,80 3	0,61 СГП 4 ●	0,60 5	0,00 7		
	Низька	0,60 4	0,00 СГП 5 ●	8	9	СГП 7 ●	СГП 6 ●
	0,00						

Рис. 1.3. Матриця «привабливість ринку – конкурентоспроможність»

[11]

Дана матриця дає змогу визначити пріоритети для інвестицій. Найбільший пріоритет для інвестування отримує СГП в 1-2-3 квадрантах.

Наступна група СГП знаходиться в квадрантах 4-5-6, для яких використовується відбірковий підхід в інвестиціях.

Найменш привабливі СГП у квадрантах 7-8-9, де низькі показники і привабливості, і конкурентоспроможності. Перспективи розвитку кожного СГП встановлюється згідно стадії життєвого циклу галузі. Місткість ринку

має відповідний розмір кола, а сектор показує ринкову частку підприємства на ринку. Матриця дає можливість визначити стратегічні пріоритети підприємства всім СГП і оцінити варіанти маркетингової стратегії. Теорія маркетингу пропонує ще багато інших моделей прийняття стратегічних рішень і допомагає в їх реалізації.

Формування маркетингової стратегії.

В широкому аспекті маркетингове стратегічне планування - це розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та регулювання, врахування організаційних змін.

Найважливішою складовою механізму формування маркетингової стратегії планування є втілення базових принципів поданих, в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Принципи стратегічного маркетингового планування та їх зміст

Назва принципу	Зміст принципу
1	2
1. Об'єктивність (достовірність)	Полягає у використанні в процесі планування достовірної інформації. Його дотримання забезпечується отриманням її за допомогою різних методів та способів отримання інформації з різноманітних джерел, використанням технічних засобів збирання інформації, залученням для цих цілей зовнішніх спеціалізованих маркетингових організацій. Як наслідок, маркетингове планування об'єктивно відображає стан маркетингового середовища
2. Регулярність (циклічність)	Планування здійснюється як постійний безперервний процес
3. Взаємоузгодженість	Відповідність і зв'язок з іншими видами планування діяльності фірми. Відсутність протиріч між ними
4. Обґрунтованість	Стратегічне маркетингове планування базується на результатах аналізу маркетингового середовища підприємства
5. Гнучкість	Пристосування стратегічного маркетингового планування до змін, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі фірми
6. Економічність	Реалізація стратегічних маркетингових планів повинна забезпечувати фірмі зростання кінцевих показників її діяльності і, в першу чергу, прибутковості

1	2
7. Комплексність	У процесі стратегічного маркетингового планування має бути врахована вся інформація, яка відображає різні його сторони (факти, ситуації, події), її рейтингову значущість та взаємозв'язки
8. Багатоваріантність	Розроблення декількох варіантів стратегічного маркетингового плану з метою вибору найоптимальнішого з них

Джерело: складене автором на основі [18]

Стратегічне планування дає можливість:

- чітко формулювати кінцеві цілі та завдання підприємства;
- виявлять всі потреби цільових споживачів;
- оцінити сильні і слабкі сторони підприємства;
- виявити та проаналізувати всі можливості і загрози зовнішнього середовища;
- ретельно розробити заходи для досягнення запланованого тощо.

За словами Ф. Котлера структура формування маркетингової стратегії вирішує такі питання:

- оцінка поточної маркетингової ситуації і тенденції розвитку підприємства;
- цілі та завдання маркетингу (SWOT-аналіз);
- розробка стратегії розвитку;
- планування відповідних заходів;
- впровадження запланованих маркетингових заходів. [8].

Можна виділити такі основні види діяльності в рамках процесу стратегічного планування:

- розподіл ресурсів;
- адаптація до зовнішнього середовища;
- внутрішня координація;
- організаційне стратегічне передбачення;

Підприємства можуть обирати різні види стратегій:

- стратегію забезпечення – матеріально-технічне забезпечення підприємства;
- стратегію виробництва – пріоритетні напрями розвитку виробничо-технічного процесу;
- стратегію просування та збуту-створення зручної системи розподілу та ефективних каналів збуту;
- асортиментну стратегію формування збалансованого торговельного портфеля, який характеризується постійним попитом;
- цінову стратегію – сприятливі умови ефективної виробничої та комерційної діяльності при повному задоволенні споживчого попиту.

Сьогодні в системі маркетингу існує чотири підходи для розробки стратегії:

- стратегічна модель Портера;
- визначення можливостей фірми за допомогою матриці товар/ринок І. Ансоффа;
- матриця БКГ;
- вплив ринкової стратегії на прибуток.

Стратегічна модель або матриця конкуренції М. Портера – це втілення ідеї, що високий рівень рентабельності забезпечується сильною позицією щодо конкурентів. Дана модель зображена на рис. 1.4.

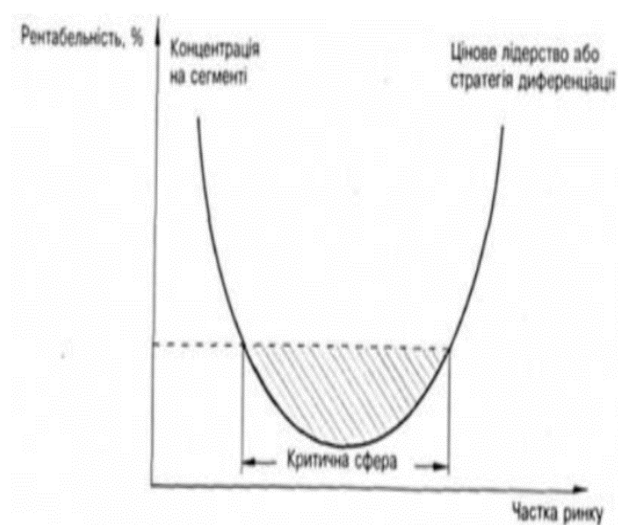


Рис.1.4.Зв'язок між рентабельністю та часткою ринку за М. Портером [6]

М. Портер пропонує наступні стратегії маркетингового планування:

- стратегія лідерства за витратами (недиференційований маркетинг) – дешева сировина, скорочення витрат на дослідження та рекламу;
- стратегія диференціації (диференційований маркетинг) – виготовлення товарів, які суттєво відрізняються від конкурентів;
- концентрація зусиль (концентрований маркетинг) – по одному чи декілька сегментів для підтримки лідерства.

Прикладом може служити стратегія компанії «Mercedes-Bens»

Матриця розвитку товару/ринку, запропонована І. Ансоффом, обирає маркетингову стратегію збільшення ринкової частки обсягів продажу та прибутку, виділяє стратегії:

- глибокого проникнення на ринок – присутність наявних товарів на наявних ринках;
- розвитку ринку – передбачає збільшення обсягів збуту з виходом на нові ринки з наявним товаром;
- стратегія розвитку товару – вдосконалення наявних і розробку нових товарів з виходом на наявні ринки;
- стратегія диференціації – розробка нових товарів для нових ринків.

Матриця розвитку товару\ринку зображена на рис. 1.5.

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія розвитку товару
Новий	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації

Рис. 1.5. Матриця розвитку товару\ринку за І. Ансоффом[3]

Залежно від загальноекономічного стану підприємства можна реалізувати стратегії виживання, стабілізації і росту.

Останні дають можливість збільшити прибуток, обсяг, частку ринку.
Класифікація маркетингових стратегій росту наведена в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Класифікація маркетингових стратегій росту

Напрямок росту	Різновид основної стратегії
Інтенсивний ріст	Глибоке проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару
Інтегративний ріст	Пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція
Диверсифікація	Вертикальна(концентрична) диверсифікація, горизонтальна диверсифікація, конгломератна диверсифікація

Джерело: складене автором на основі[6]

Стратегія щодо товару використовується фірмами не тільки ізольовано, але і в різних комбінаціях.

Стратегія щодо ринку – це політика фірми щодо змінення частки ринку.

Аналіз можливостей і небезпек ринку дає змогу оцінити не тільки конкурентний стан підприємства, але і дає зміст для подальших стратегічних рішень.

В яких же варіантах (напрямах) необхідно підприємству шукати власну оптимальну маркетингову стратегію?

Ці напрямки, як і головні елементи маркетингу, так звані 4P: product (продукт, товар), price (ціна), place (місце, товарорух), promotion (просування) зображені на рис 1.6.

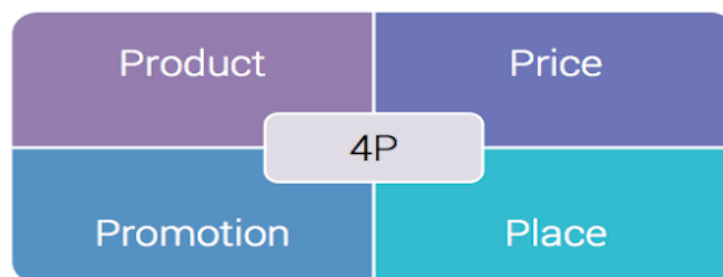


Рис.1.6. Комплекс маркетингу 4P[8]

Реалізація та контроль.

Реалізація маркетингового плану має таке ж значення, як і стратегічне маркетингове планування, а контроль є завершальним процесом маркетингового планування.

Основні завдання і напрямки реалізації маркетингової стратегії – це рішення питань розвитку ринку, оптимізації прибутків, збільшення обсягів, диверсифікації послуг.

Успішна реалізація стратегії – це здійснення стратегічних змін на підприємстві, завдяки яким воно має можливість досягти своїх стратегічних планів. Бувають такі обставини, коли підприємство немає можливості реалізувати обрану стратегію. Це може бути пов'язано з неправильним аналізом внутрішнього і зовнішнього середовища, невміння менеджменту використовувати існуючі потенціал підприємства та його ресурси. Реалізація стратегії пропонує перетворення чи звичайні зміни у підприємстві в залежності від обраної стратегії.

Стратегічні зміни носять системний характер, який стосується всіх сторін підприємства, основні з яких – це структура підприємства і організаційна культура; як вже існуюча організація буде допомагати або заважати реалізації стратегії і хто буде виконувати рішення стратегічного плану. Важливим є і оцінювання та контроль досягнутих результатів, їх відповідність обраній стратегії.

Контроль маркетингової стратегії. Цей етап маркетингової стратегії планування дає можливість визначити і оцінити відповідність реального стану підприємства встановленим нормам; він відбувається відповідно до певних стандартів, аналізу досягнень і коригування шляхів змін результатів, якщо вони не відповідають вибраним напрямкам. Підсумкові результати дають можливість оновити або почати новий процес стратегічного маркетингового планування.

Контроль повинен мати зворотній зв'язок, тобто проаналізувавши результати, можна було б внести зміни і в цілі, і в місію, і в обрані завдання для підприємства.

Контроль здійснюється консультативними підприємствами, це можуть бути аудиторські підприємства.

Головна мета – з'ясування ефективності стратегічної маркетингової діяльності підприємства.

1.3. Методичні підходи та особливості стратегічного маркетингового планування у фармацевтичній галузі

«Хороший маркетинг веде к хорошей медицине»[12].

Особливість фармацевтичного маркетингу зумовлена соціальною складовою та її етичним обмеженням. Особливість продукції фармацевтичної галузі: безпека, ефективність, швидкість досягнення результату, вартість, застосування окремою групою хворих.

Маркетингові підрозділи у фармацевтичній галузі мають свої особливості, які відрізняють фармацевтичну галузь від виробництва товарів повсякденного попиту.

Рішення про можливу покупку товару або послугу в даному випадку вирішує не споживач, а лікар.

Незвичний і сам товар, він одночасно і рятує життя, полегшує страждання, а з іншого боку може зашкодити при неправильному використанні.

Саме з цих причин фармацевтичний ринок – самий регулюємий.

Проте фармацевтична галузь, як і будь-яка інша, працює по законах ринку, і маркетинг повинен виконувати свої традиційні функції, хоча і в специфічних умовах.

При розробці маркетингової стратегії питання визначення свого ринку дуже важливе, тому що саме це формує такі складові маркетингової стратегії планування, як:

- масштаб діяльності;
- аналіз використання «вільних цін»;
- реакція на дії конкурентів тощо.

Знайти зв'язок між фірмою і зовнішнім середовищем дає можливість вирішити питання, як в конкурентній боротьбі знайти своє місце, домогтися успіху, реалізувати питання якості продукту, його ціни, шляхів просування та розподілу, тобто ефективності використання комплексу маркетингу (4P).

В умовах формування ринкової економіки для хіміко-фармацевтичних підприємств та об'єднань, які функціонують у медико-біологічній промисловості, стратегічне планування набуває суттєвого значення. Сюди входить і розробка стратегії «фармацевтичний продукт-ринок», яка передбачає аналіз можливостей розвитку нових фармацевтичних виробництв, і вертикальна інтеграція, і розвиток зовнішньо-економічної діяльності.

Основний фактор стратегії – потреба в лікарських препаратах, зумовлена захворюваністю населення.

Необхідно складати середньостроковий план на 2-3 річний період, який містить конкретні цілі і кількісні характеристики, плани випуску лікарських препаратів підприємством, розробка планів розвитку виробничих потужностей.

Завданням фармацевтичного маркетингу є:

- дослідження, аналіз та оцінка потреб реальних та потенційних споживачів лікарських засобів окремої фірми або підприємства;
- маркетингове забезпечення розроблення нових лікарських препаратів;
- аналіз і оцінка стану і прогнозування розвитку ринків, на яких оперує фірма;
- розроблення цінової політики на лікарські препарати;

- стимулювання збуту лікарських препаратів;
- комунікація маркетингу, реклама, інформація про лікарські препарати, фірми, налагодження стосунків з лікарями, хворими, аптеками;
- розроблення заходів удосконалення управління та організації виробництва лікарських засобів.

В управлінні сучасного стратегічного маркетингу у фармації найбільш доцільне застосування системи стратегічного планування.

Важливою частиною плану є аналіз поточного стану ринків ліків.

Для фармацевтичної сфери в найбільшій мірі сприятлива концепція «соціально-етичного маркетингу».

В фармації маркетинг – це не тільки функція бізнесу, це – головний погляд на всю сферу виробництва та реалізації ліків.

Дослідження в цій галузі базується на глибокому вивченні потреб і попиту потенційних і фактичних споживачів і самих лікарських засобів.

Маркетинг дозволяє здійснювати конкретні заходи з підвищення ефективності і конкурентоспроможності фірм та компаній шляхом максимального пристосування до проблем ринку.

Стратегія маркетингу обирається з урахуванням загальної стратегії та головної мети підприємства, зокрема її економічних і соціальних аспектів.

Згідно моделі Портера стратегії недиференційованого маркетингу дотримуються фірми-виробники товарів медичного призначення, предметів санітарії та гігієни тощо.

Серед них лідируючим, як за обсягами виробництва, так і за асортиментом продукції, є фармацевтичний завод «Дарниця», ВАТ «Фармак», ВАТ «ЛУБінформ» та інші.

Ринкова стратегія диференційованого маркетингу характерна для таких відомих вітчизняних фармвиробників як: АТ «Київський вітамінний завод», «Біоформ», Корпорація «Артеріум» (ВАТ «Київмедпрепарат» і «Галичфарм») – провідний виробник антибіотиків в Україні.

В економічно розвинених країнах, де є високий рівень оснащення, фінансова стабільність, використовуються різні варіанти маркетингових стратегій.

Такі відомі українському споживачу компанії як «Pfizer» (США), яка зараз виготовляє вакцину проти COVID-19, і в асортименті якої антибіотики, протизапальні препарати, психотерапевтичні лікарські засоби, протидіабетичні препарати, австрійська компанія «Richard Bittner» (Бальзам Бітнера) орієнтується на недиференційований маркетинг.

Компанія «Smith KlineBeech» (США) дотримується стратегії диференційованого маркетингу.

Тієї ж стратегії дотримується датська компанія «Ferrosan» – виробник відомих вітамінів «Мульти-табс».

Стратегія концентрованого маркетингу поширена серед компаній, що виробляють лікарські засоби для певних категорій споживачів. Прикладом цього напрямку є німецька фармацевтична компанія «Hoechst» – провідний виробник інсуліну.

Вибір тієї чи іншої маркетингової стратегії може змінюватись самою фірмою – її маркетинговою службою якщо, наприклад, обсяг реалізації кілька років залишається незадовільним, або змінилась стратегія фірм-конкурентів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «ІНДАР»

2.1. Загальна характеристика підприємства та його маркетингового середовища

Фармацевтична галузь, світовий фармацевтичний ринок є «складним, багаторівневим, поліфункціональний утворенням з стабільно високими темпами зростання виробництва, продажу і, відповідно, показниками рентабельності».

Фармацевтичні товари та їх виробництво – одне з п'яти найприбутковіших галузей світової економіки.

Це пояснюється специфікою лікарських засобів як товару, попит на який не залежить від політичних, а інколи, і економічних чинників. «Темпи зростання світового ринку цієї продукції становить 5-10% щорічно. Фінансово-економічна криза посилила низку негативних тенденцій, зокрема підвищення цін на лікарські засоби, переважання імпортних ліків над вітчизняними, відсутність преференції для національного виробника»[17].

Саме тому питання маркетингового стратегічного планування виробництва та обсягу продажів лікарських засобів у післякризовий період є актуальним.

За підсумками 2019 року українські фармацевтичний ринок збільшився на 14%, виготовляючи 1400 з 3000 препаратів, які реалізується на території України. Фармацевтичні підприємства України виробляють усі форми медичної продукції – порошкоподібні, тверді, рідкі.

Фармацевтична галузь посідає вагоме місце в економіці нашої країни. В ній задіяні 0,15% від працюючого населення України, але вони продукують 0,83% ВВП країни і надають 24 млрд грн доданої вартості продукції [17].

Сьогодні, коли вітчизняний фармацевтичний ринок з кількісним складом лікарських засобів залишається імпортозалежним, єдине в Україні

підприємство з повним технологічним циклом виробництва препаратів інсуліну ПрАТ «Індар» працює для того, щоб мільйони українців із хронічними та соціальнозначущими захворюваннями мали змогу жити тривалим та повним життям.

Місія ПрАТ «Індар» – партнер глобальної системи охорони здоров'я: «Здоров'я громадян – найвища цінність».

29 січня 1997 року Кабінетом Міністрів України прийнято Постанову № 82 «Про організацію виробництва вітчизняних інсулінів». Саме з цього часу розпочалась офіційна історія становлення та розвитку єдиного в Україні стратегічно необхідного заводу з повним технологічним циклом виробництва інсулінів – «Індар».

Протягом 1998 року працівниками заводу «Індар» були визначені і вирішені комплексні завдання у правових, майнових, кадрових, фінансових напрямках для функціонування компанії. На підприємстві було розпочато перші наукові розробки з виробництва високоочищених субстанцій та нових лікарських засобів. Кваліфікація обладнання, валідація технологічних процесів і комп'ютерних систем виконувалась з дотриманням вимог FDA.

21 червня 1999 року завод «Індар» було введено в дію. З кожним роком підприємство збільшувало виробничі потужності. Ключовим кроком у розвитку компанії стала розробка власної технології виробництва рекомбінантного інсуліну людини. З жовтня 2000 року завод почав випуск препаратів під своїми торговими марками: «ХУМОДАР» (інсуліни людини рекомбінантні), «МОНОДАР» (інсуліни свинячі монокомпонентні), а також препарати інших груп – антикоагулянти (гепарин) та гемостатичні лікарські засоби (протаміну сульфат).

Місце розташування підприємства.

Організаційно-правова форма – Приватне акціонерне товариство.

Форма власності – недержавна власність.

Адреса: 02099, м. Київ, Зрошувальна вулиця, буд. 5

Тел.: +38 (044) 566-36-01

Телефон гарячої лінії: +38 (044) 567-71-14

E-mail: info@indar.com.ua.

Підприємство націлене на подальше зростання обсягів виробництва і продажу на ринках України та зарубіжних ринках, модернізацію виробничих потужностей з метою задоволення потреб споживачів власною продукцією та забезпечення якості відповідно до світових стандартів

З часу заснування підприємства значну частину своєї діяльності присвячує науково-дослідній роботі. Ураховуючи епідеміологічну, популяційну і прогностичну складову найбільш соціально значимих захворювань, основні зусилля прат «Індар» спрямовує на розробку сучасних ліків та технологій для подолання таких захворювань, як цукровий діабет, снід, туберкульоз, онкологічні захворювання.

З 2005 року на прат «Індар» починається ера біотехнології, коли була створена та впроваджена у виробництво перша в Україні технологія повного циклу випуску генно-інженерного інсуліну людини.

Окрім виробництва високоочищеної субстанції рекомбінантного інсуліну людини, на прат «Індар» розроблені технології різних форм готової лікарської форми інсуліну, включаючи картриджні форми. Завдяки інноваційному духу підприємства, кваліфікації та досвіду наукового персоналу ПрАТ «Індар» став лідером виробництва генно-інженерних препаратів в Україні. Сотні тисяч пацієнтів з різних регіонів України та світу лікуються високоякісними інсуліновими препаратами виробництва ПрАТ «Індар».

У найближчі роки заплановано розпочати виробництво нових видів продукції, розширити асортимент препаратів для лікування діабету та переддіабетичних станів. Крім того, стратегічний розвиток компанії передбачає розширення продуктового портфелю, орієнтованого на лікування

осіб із найбільш соціально значимими захворюваннями – СНІДОМ, туберкульозом, онкологічною патологією.

Організаційна структура – лінійна, керівництво підприємством здійснюється головою правління.

Компанія ПрАТ «Індар» має наступну організаційну структуру (рис. 2.1.):

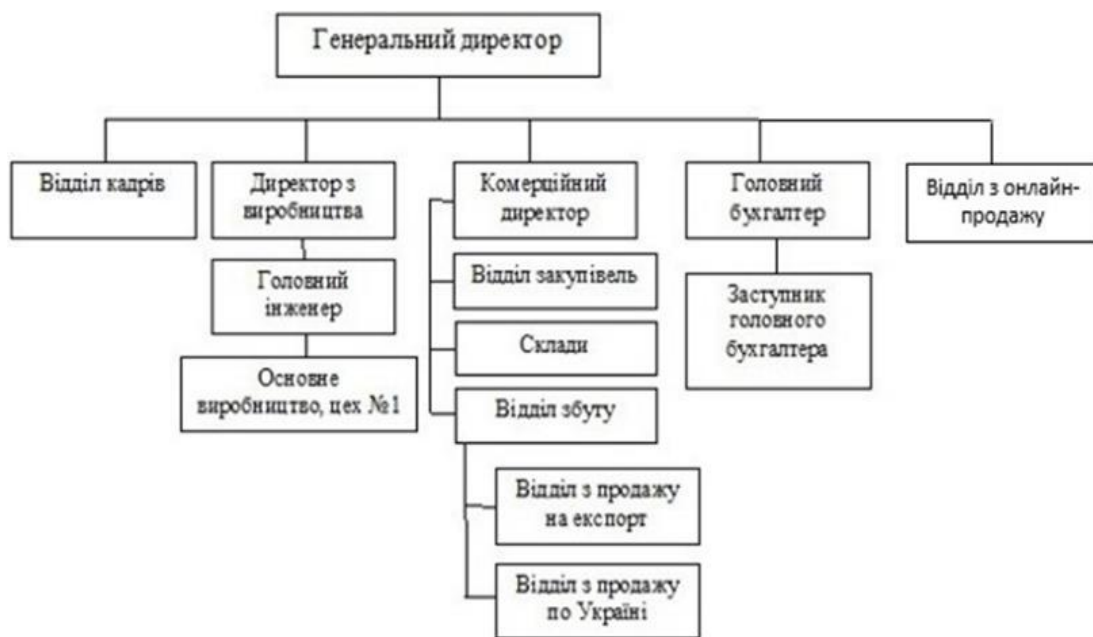


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Індар»[17]

Керівництво підприємства:

- Вишневська Любов Вікторівна є головою правління, а також керівником підприємства з 2014 року;
- Соляник Людмила Павлівна є заступником голови з питань якості;
- Стадник Віктор Іванович є заступником голови з питань виробництва;
- Пастух Євген Володимирович є заступником голови із загальних питань.

Основним видом діяльності залишається:

- 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів, іншим видом діяльності по КВЕДам є:
- 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами.

Кадрова програма ПрАТ «Індар» полягає в матеріальному заохоченні

працівників, тобто своєчасній виплаті заробітної плати, соціальних виплат та компенсацій працівникам, покращенні умов та ефективності праці.

Стратегічне управління здійснюють Загальні збори акціонерів.

Середня кількість працівників ПрАТ «Індар» – 345 осіб.

Стратегічні цілі ПрАТ «Індар» у сфері КСВ:

- впровадження практик КСВ в сферу управління персоналом;
 - зниження екологічного впливу;
 - підвищення ефективності соціальних витрат;
 - просування принципів КСВ та етичних ділових практик;
 - підвищення прозорості діяльності компанії.
- Напрями роботи ПрАТ «Індар» у сфері КСВ:
- управління питаннями КСВ;
 - взаємодія із зацікавленими сторонами;
 - нефінансова звітність (зовнішня та внутрішня);
 - управління персоналом;
 - сумлінні ділові практики;
 - управління екологічним впливом;
 - суспільство, соціальний розвиток та благодійність.

Досвід підприємства та специфіка його функціонування на міжнародній арені можна охарактеризувати як:

- підприємство, яке виробляє генно-інженерні інсулінові засоби за повним технологічним циклом – від субстанції до готових лікарських засобів.
- має практичний досвід виготовлення лікарських форм більше 20 років;
- виготовлення всього діапазону інсуліну людини за індивідуальною технологією;
- є єдиним в Україні виробником інсуліну тваринного походження.

ПрАТ «Індар» має власний відділ маркетингу, який тільки розробляє заходи щодо просування товарів на ринок, використовуючи метод аутсорсингу.

Сама маркетингова стратегія не оформлена документально, але помітна її стратегічна мета – забезпечити ринок Україні, СНД, Бразилії, Сирійській Арабській республіці, республіці Ємен та інших країн якісною, екологічно чистою продукцією за сприятливими для споживача цінами.

Можна дійти висновку, що стратегічне маркетингове планування на підприємстві потребує удосконалення. Реалізація продукції здійснюється як оптом, так і в роздріб, через мережі аптек. Ринкова стратегія ПрАТ «Індар» направлена на розширення існуючих ринків за рахунок більш глибокого проникнення на ринок наявної продукції.

Охарактеризуємо товарний асортимент ПрАТ «Індар»

В таблиці 2.1. наведений асортимент продукції ПрАТ «Індар»

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ПрАТ «Індар»

Категорії застосування продукції	Напрямок застосування продукту	Асортимент продукції
1	2	3
1.Засоби, що впливають на метаболічні процеси		Тіоктодар
2.Антитромботичні засоби		Гепарин-ІНДАР
3.Антидоти		Протаміну сульфат
4.Діабет	4.1 Пероральні гіпоглікемічні засоби	Метформін ІНДАР
	4.2 Препарати групи інсулінів у флаконах та картриджах	Хумодар Р 100Р
		Хумодар Б 100Р
		Хумодар К25 100Р
	4.3 Засоби введення інсуліну	Голки INSUPEN для шприц-ручок
	4.4 Прилади і засоби для вимірювання концентрації глюкози в крові	Стерильні ланцети для проколювання Digitest
		Ланцетний пристрій Digitest

1	2	3
	4.5 Засоби медичного призначення для догляду за шкірою та ротовою порожниною	Глюкометр AGM-4000
		Rederma
		Dentyucral
		Набір для інтенсивного догляду за стопами ніг revita

Джерело: складене автором на основі [20]

Таким чином, за даними таблиці 2.1. Глибина асортименту продукції підприємства складає 8 видів, ширина асортименту складає 17 найменувань. Отже, асортимент прат «індар» є доволі широким. В своїй більшості асортимент продукції ПрАТ «Індар» представляє собою засоби для протидії діабету. Дані препарати продаються в аптеках міст України за роздрібною ціною. Динаміка виробництва продукції ПрАТ «Індар» в розрізі асортиментних груп представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка виробництва продукції ПрАТ «Індар» в розрізі асортиментних груп

Групи товарів	Найменування продукції (видів товарних груп)	Вироблено продукції в натуральному виразі, одиниць		Відхилення	
		2018 рік	2019 рік	Абсолют не+/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	7
Діабет	МЕТФОРМІН ІНДАР Метформін – бігуанід з антигіперглікемічним ефектом. Знижує рівень глюкози у плазмі кров	860 921	1 621 842	760921	88,38
	ReDerma Шкарпетки лікувально-профілактичні для попередження синдрому діабетичної стопи	35610	71 220	35610	100
	ШПРИЦ-РУЧКА ДЛЯ ВВЕДЕННЯ ІНСУЛІНУ id Pen i Голки INSUPEN для шприц-ручок (дистриб'ютор в Україні)	265 389	530 778	265389	100

1	2	3	4	5	6
Діабет	МЕТФОРМІН ІНДАР Метформін – бігуанід з антигіперглікемічним ефектом. Знижує рівень глюкози у плазмі кров	860 921	1 621 842	760921	88,38
	ReDerma Шкарпетки лікувально-профілактичні для попередження синдрому діабетичної стопи	35610	71 220	35610	100
	ШПРИЦ-РУЧКА ДЛЯ ВВЕДЕННЯ ІНСУЛІНУ id Pen і Голки INSUPEN для шприц-ручок (дистриб'ютор в Україні)	265 389	530 778	265389	100
	Глюкометр GlucoDr. auto™ А AGM-4000 (дистриб'ютор в Україні) і Тест-смужки GlucoDr. auto™ А Для самостійного визначення рівня глюкози в крові.	1 105 697	2 211 394	840508	100
	Хумодар Р 100Р Препарат інсуліну людини рекомбінантного. Протидіабетичний засіб короткої дії	945 698	1 891 396	945748	100
	Хумодар Б 100Р Препарат інсуліну людини рекомбінантного. Протидіабетичний засіб середньої тривалості дії	1 178 900	2 357 800	1178900	100
	Хумодар К25 100Р Препарат інсуліну людини рекомбінантного. Протидіабетичний засіб комбінації інсулінів короткої та середньої тривалості дії	1 265 789	2 531 578	1265789	100
Засоби, що впливають на метаболічні процеси	Тіоктодар Препарат (тіоктової) кислоти. Знижує резистентність до інсуліну, сприяє зниженню вмісту глюкози в крові та гальмує розвиток периферичної нейропатії	368 578	737 156	368578	100

1	2	3	4	5	6
Антитромботичні засоби	Гепарин-ІНДАР Препарат належить до антикоагулянтів прямої дії. Гепарин діє швидко. Використовують для лікування тромбоемболії та захворювань, що супроводжуються ризиком тромбоемболічних ускладнень	647 893	1 295 786	647893	100
Антидоти	Протаміну сульфат Протаміну сульфат – ефективний антидот гепарину в еквівалентній дозі: 1 мг протаміну сульфату нейтралізує 1 мг гепарину	247 896	555 050	307154	124
	Всього	6 922 371	13804000		

Джерело: складене автором на основі [21]

На основі таблиці 2.2. можна зробити висновок про збільшення вдвічі всіх видів продукції. На сьогоднішній день ПрАТ «Індар» випускає понад 100 найменувань лікарських препаратів. Асортимент компанії щорічно збільшується на 15-20 найменувань. Нові лікарські засоби базуються на сучасних технологіях та досягненнях в області фармакології і медицини. У 2019 році на експорт продукції пішло 24,6%, обсяг виробництва збільшився на 99,4%.

Динаміка структури асортименту ПрАТ «Індар» зображена в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка структури асортименту ПрАТ «Індар»

Найменування основних видів продукції (тис. грн.)	Вироблено у вартісному виразі		Структура асортименту		Відхилення, %
	2018	2019	2018	2019	
1	2	3	4	5	6
Метафомін	44370	84132,9	12,40	11,74	-0,66
Шкарпетки	1833	3694,10	0,514	0,516	0,02
Шприц-ручка	56921	114705	15,90	16,00	0,01
Глюкометр	13662	27531	3,83	3,84	0,01

1	2	3	4	5	6
Хумодар Р100р	48684	98106	13,66	13,70	0,04
Хумодар Б100р	60689	122299	17,00	17,00	0,00
Хумодар К25100р	65162,8	131312	18,28	18,33	0,05
Гепарин	35353,50	67212	9,92	9,38	-0,54
Тіоктодар	18974,30	38236	5,32	5,34	0,02
Протаміну сульфат	12761,80	28790	3,58	4,0	0,42
Разом	356358,40	716079,00	100	100	

Джерело: складене автором на основі [21]

Найбільшу питому вагу має асортиментна група «Хумодарів», особливо «Хумодар К25100р» – препарат інсуліну короткої та середньої тривалості дії.

Найменшу питому вагу мають лікувально-профілактичні шкарпетки.

Відхилення в структурі в 2018 та 2019 роках майже не змінилось.

Виробництво інсулінів створюється консорціумом «GLATT-LINDE» (Німеччина) за ліцензією німецької компанії «Х'юст».

Основними групами лікарських засобів, що виробляються українськими підприємствами, є серцево-судинні препарати, анальгетики, вітаміни, засоби для лікування респіраторної та ендокринної систем, шлунково-кишкового тракту і антибіотики.

2.2. Фінансово-економічна діяльність ПрАТ «Індар»

В таблиці 2.4. зазначено обсяги виробництва та реалізації продукції підприємства за чотири роки.

Таблиця 2.4

Обсяг виробництва та реалізації ПрАТ «Індар», 2016-2019рр

Показник		2016	2017	2018	2019
Основний вид продукції		Лікарські форми у флаконах	Лікарські форми у флаконах	Лікарські форми у флаконах	Лікарські форми у флаконах
Обсяг виробництва	у натуральній формі (фізична од. вим.)	1307029	1486621	6922371	13804000
	у грошовій формі (тис. грн.)	136875,38	87873,88	356358,98	716079
	у % до всієї виробленої продукції	79,18	93,15	82,05	100
Обсяг реалізованої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.)	2802304	2238091	5296383	13552000
	у грошовій формі (тис. грн.)	309043,96	177251	439802	942470
	у % до всієї реалізованої продукції	88,4	77	99,9	100

Джерело: складене автором на основі [21]

В даній таблиці було зазначено основні види продукції, які складають більше 5% від загального обсягу виробленої продукції в грошовому вимірі. У 2018 році стався різкий стрибок у виробництві та реалізації, який продовжився і у 2019 році. В порівнянні із 2019 роком, обсяг виробництва збільшився на 99,4%, а обсяг реалізації – на 155,8%. Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Індар» представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Індар» за 2018-2019 рр.

Показники	Один. виміру	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Обсяг виробництва продукції (в натур. виразі)	Од.	6922371	13804000	6881624	99,41

1	2	3	4	5	6
Обсяг виробництва продукції (у вартісному виразі)	тис. грн	356358,98	716079	359720,02	100,94
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	488585	942470	453885	92,89
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	336846	715586	378740	112,43
Адміністративні витрати	тис. грн.	68922	60700	8222	11,93
Витрати на збут	тис. грн.	62809	119987	57178	91,03
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	468577	896273	427696	91,27
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	20008	46197	26189	129,77
Прибуток чистий	тис. грн.	6217	43017	36800	591,92
Витрати на 1 грн чистої виручки	коп.	96,00	95,00	-1,00	1,04
Рентабельність діяльності (продаж)	%	1,27	4,56	3,29	x
Рентабельність продукції	%	4,27	5,15	0,88	x

Джерело: складене автором на основі [20]

З таблиці 2.5. можна зробити висновок, що чистий дохід ПрАТ «Індар» збільшився у 2019 році на 453885 тис. грн., або на 92,9% порівняно із 2018 роком, що характеризується позитивно, причиною є збільшення обсягів продажів за рахунок збільшення частки ринку.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 112,4%, що є негативним фактором для виробництва.

Чистий прибуток, незважаючи на зростання витрат, зріс на 36800 тис. грн. за рахунок збільшення обсягів продажів.

Треба відмітити зростання рентабельності продажів більше, ніж у три рази з 1,27 до 4,56%, що призвело до зростання чистого прибутку.

Витрати на 1 грн. чистої виручки зменшились на 1,04%.

Дані показники свідчать про перехід підприємства до стратегії збільшення продажів.

ПрАТ «Індар» займається виробництвом лікувальних препаратів проти діабету, засобів, що впливають на метаболічні процеси та антитромботичні засоби.

Частка ринку ПрАТ «Індар» показує потужність компанії на ринку і є відносною часткою компанії в межах її основної діяльності.

На фармацевтичному ринку України існують 113 підприємств.

Частка ПрАТ «Індар» представлена на рис. 2.2.

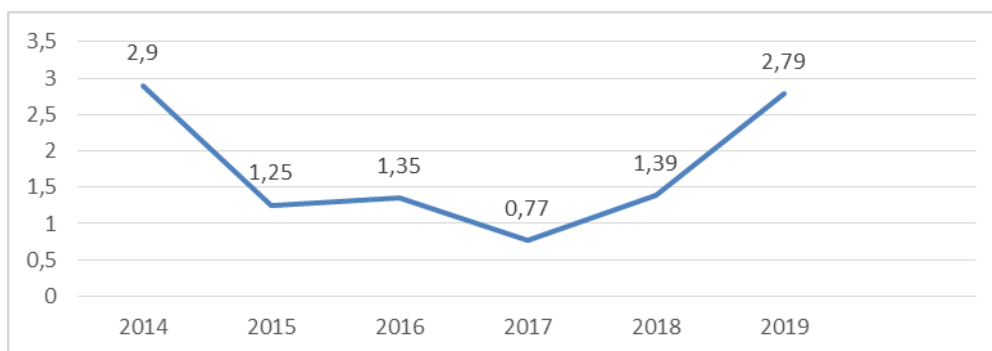


Рис. 2.2. Частка ПрАТ «Індар» на фармацевтичному ринку, 2014 – 2019 рр., %[21]

Найбільша частка ринку у підприємства була у 2014 році, після цього показник опустився, особливо у 2017 році, який був не дуже вдалим для підприємства, але з 2018 року, особливо у 2019 році, частка на ринку почала збільшуватись і на кінець 2019 році майже зрівнялась із 2014 роком: 2,79 проти 2,9 у 2014 році.

Місце ПрАТ «Індар» на ринку показує, де знаходиться підприємство серед компаній, що займаються однаковою чи схожою діяльністю.

У порівнянні із 2018 роком обсяг виробництва збільшився на 100,94%. Це може свідчити про виробництво у 2019 році більшої кількості продукції, що має меншу собівартість.

Проаналізуємо матеріально-технічну базу підприємства та фінансовий стан підприємства за допомогою балансу (форма№1) і звіту про фінансові результати (форма№2) додатки А, Б, В.

Динаміку змін основних засобів представлено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Основні засоби ПрАТ «Індар»[22]

Основні засоби різко збільшилися у 2017 році і трималися на майже тому ж рівні у 2018, а у 2019 році вони знову збільшилися. В порівнянні з 2018 роком, відбулося збільшення основних засобів на 3587 тис. грн або на 4,63%.

Фінансові результати розділяємо на витрати та доходи, а також – на чистий прибуток.

Структура витрат ПрАТ «Індар» представлена на рис. 2.4.

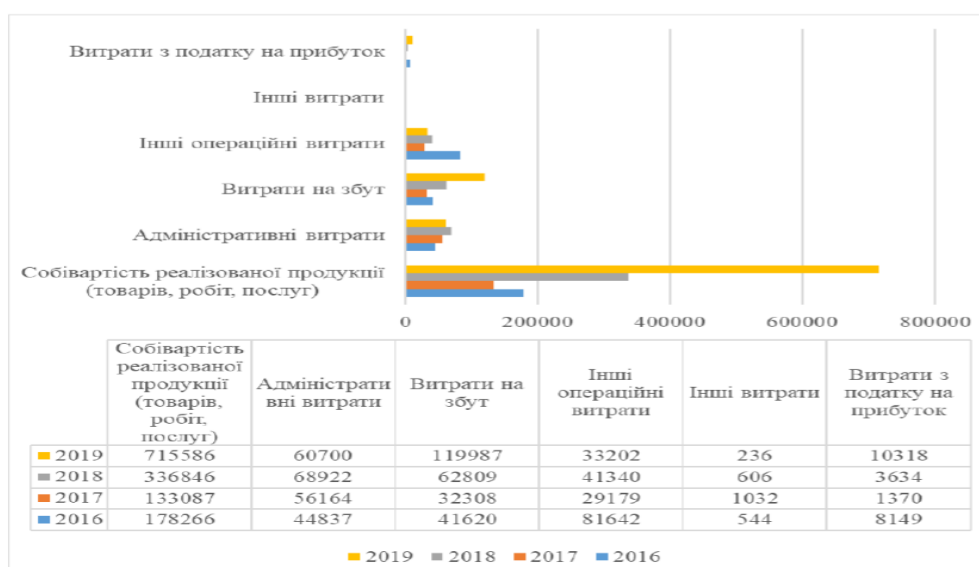


Рис. 2.4. Структура витрат ПрАТ «Індар»[22]

Показник собівартості збільшився на 112,4% у 2019 році порівняно із 2018 роком.

Адміністративні витрати збільшилися на 11,93%, а витрати на збут збільшилися більш ніж на 90%.

Динаміка змін витрат ПрАТ «Індар» представлена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Загальні витрати ПрАТ «Індар»[22]

В порівнянні із 2018 роком, у 2019 році витрати стали на 425,8 млн. грн., або на 91,27% більше.

Витрати збільшилися за рахунок збільшення обсягів випуску і реалізації продукції, що призвело до збільшення собівартості продукції показано на рис. 2.3, що може свідчити до переходу підприємства до стратегії збільшення продажу.

Збільшення витрат на збут майже в два рази говорить про неефективне використання інструментів маркетингу.

Структуру доходів можна побачити на рис. 2.6.

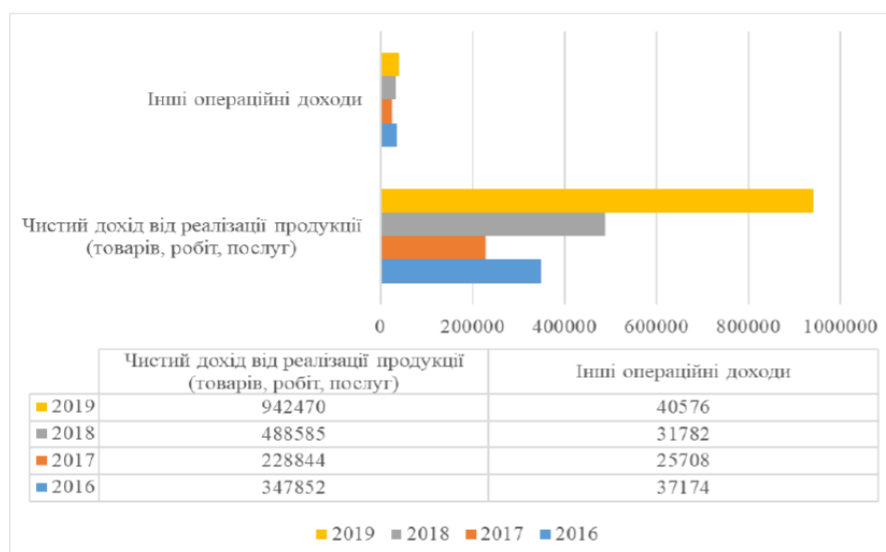


Рис. 2.6. Структура доходів ПрАТ «Індар»[22]

Згідно із структурою доходів підприємства (рис.2.6.), чистий дохід від реалізації продукції збільшився, як і собівартість, на 92,89% порівняно із 2018 роком, інші операційні доходи збільшились на 27,7%, а загальні доходи збільшились на майже 90%.

Динаміка зміни фінансового результату представлена на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Фінансовий результат ПрАТ «Індар»[22]

За результатами звітних періодів чисті прибутки у підприємства у 2017 і 2018 роках значно зменшилися у порівнянні з 2016 роком. Тоді як у 2016 році прибуток становив майже 30 млн. грн, за наступні два роки сума прибутків не змогла перетнути навіть 10 мільйонів. Проте у 2019 році прибуток становив на 43,5% більше у порівнянні з 2016 і на 88,9% більше, аніж у 2018.

Значний стрибок собівартості продукції знизив показник валової рентабельності, що показує ефективність виробничої діяльності підприємства і дорівнює частці від ділення валового прибутку на чистий дохід.

Валова рентабельність ПрАТ «Індар» представлена на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Валова рентабельність ПрАТ «Індар»[22]

У порівнянні із 2018 роком, у 2019 році валова рентабельність зменшилась на 22,40%.

За останні роки чистий оборотний капітал має тенденцію до зменшення, що може призвести до зменшення фінансової стійкості підприємства.

Чистий оборотний капітал, представлений на рис. 2.9.

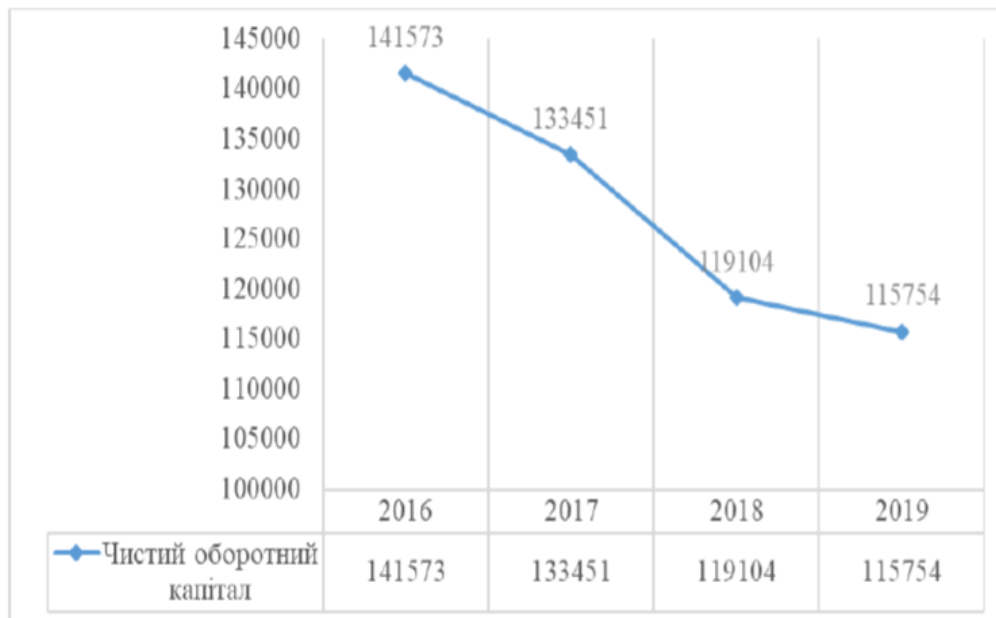


Рис. 2.9. Чистий оборотний капітал ПрАТ «Індар»[22]

Таким чином, маючи високі показники в обсягах виробництва та реалізації, є і показники, що вказують на ризики діяльності підприємства в перспективі, тобто здатності підприємства відповідати своїм зобов'язанням.

Вважаємо, що необхідні різкі зміни для покращення фінансових показників, головне з них – суттєве зменшення собівартості.

На сьогоднішній день ПрАТ «Індар» випускає понад 100 найменувань лікарських препаратів. Асортимент компанії щорічно збільшується на 15-20 найменувань. Нові лікарські засоби базуються на сучасних технологіях та досягненнях в області фармакології і медицини. У 2019 році на експорт продукції пішло 24,6%, обсяг виробництва збільшився на 99,4%.

Розглянемо співпрацю на ринку ПрАТ «Індар» з усіма зацікавленими сторонами.

Перед кожною групою зацікавлених сторін корпорація має ряд важливих зобов'язань та застосовує конкретні канали комунікацій для результативної взаємодії. ПрАТ «Індар» підтримує конструктивний діалог з усіма групами зацікавлених сторін через різні канали комунікацій. Основою відносин із постачальниками є правильно оформлені договори, дотримання законодавчих вимог та прозорість діяльності. ПрАТ «Індар» має багато власних потужностей для забезпечення виробництва необхідними матеріалами. ПрАТ «Індар» використовує артезіанську воду із власних свердловин юрського і сеноманського горизонтів.

Електроенергія на підприємство постачає ПАТ «Київенерго»

Проектування, поставка обладнання та монтаж інсулінового виробництва здійснено консорціумом «GLATT-LINDE» (Німеччина) за ліцензією німецької компанії «Хьохст» (Hoechst). Виробництво інсулінів на ПрАТ «Індар» здійснюється на обладнанні й устаткуванні таких провідних компаній світу, як «Bosch», «Letzner», «Sedenaур» та ін. На кінець 2019 року ПрАТ «Індар» співпрацювало з понад 430 постачальниками субстанцій та іншої сировини та матеріалів. У 2019 році п'ять топових постачальників покрили 32% потреби компанії у сировині та матеріалах (в грошовому виразі).

Крім того, певні види сировини та матеріалів на території України не виробляються із забезпеченням необхідного рівня якості або виробляється у недостатній кількості.

В результаті чого, ПрАТ «Індар» імпортує близько 63% від загальної потреби сировини та матеріалів для виробництва фармацевтичних препаратів з ряду країн, включаючи Німеччину, Китай, США, Індію шляхом укладання прямих контрактів з постачальниками або контрактів з дистриб'юторами.

Основними постачальниками субстанцій та пакувальних матеріалів для виробництва препаратів є такі компанії, як Vital Pharma GmbH, Lativ Pharma GmbH, Eli Lilly, ТОВ «Система-Інвест», ТОВ «Полімед». З постачальників за основними видами сировини та матеріалів, які займають понад 10% у загальному обсязі постачання – найбільшими є Vital Pharma GmbH, що займає 10% у загальному обсязі постачання. ПрАТ «Індар» співпрацює з постійними постачальниками. При виробництві використовуються імпортні та українські матеріали: спирт ізопропіловий (INEOS Solvents), Neoxim B (аміак, амоній сульфат), глюкоза, дріжджовий екстракт, лабораторний посуд (SIMAX, VITLAB), ваги (TESTO AG), та інше. Основними постачальниками є TESTO AG, SIMAX, VITLAB, Mettler Toledo, INEOS Solvents, Neoxim B, Merck, BASF Antwerpen NV, Leiber GmbH, Sigma-Aldrich та інші. Основними споживачами продукції ПрАТ «Індар» на ринку України безпосередньо є фармацевтичні дистриб'ютори (Альба, Оптама-Фарм, Артур-К, БАДМ, Фра-М), АТ «Фармація», аптечні бази, Містерство охорони здоров'я, МВС України, медичні заклади, аптеки та аптечні мережі.

Також ПрАТ «Індар» веде кооперацію по контрактному виробництву із багатьма іноземними компаніями в Німеччині, Словаччині, Франції та інших країнах Європи та СНД. У ПрАТ «Індар» налагоджені канали збуту на ринки інших країн: налагоджено співробітництво з «Фармкомплект» (Росія), «Стофарм» (Казахстан), «Мед ФармІнвест» (Білорусь), «Фармед» (Узбекистан) та інші, є спільні підприємства в Польщі («Фармак СП») та в

Болгарії («Фармак Болгарія ЛТД»). ПрАТ «Індар» має представництва в Казахстані, Узбекистані та в Росії.

Найбільші фармацевтичні компанії, які є конкурентами ПрАТ «Індар», – виробники препаратів інсуліну: ПрАТ «Фармак», ТОВ «Санofi-Авентіс Україна», «Біотон С. А.» (Польща), «Елі Ліллі» Восток С.А.», ТОВ «Фарма Лайф», «Ново Нордіск А/Т»(Данія).

- ПрАТ «Фармак» – лідер фармринку України, виробляє лікарські засоби в усіх 14 терапевтичних групах. Щорічно виводить на ринок близько 20 нових складнокомпонентних сучасних препаратів. Нині в розробці - близько 100 лікарських засобів. Експортує продукцію до більш ніж 25 країн світу.

За останні п'ять років інвестиції ПрАТ «Фармак» у науково-технічний комплекс, виробниче обладнання, дослідницьку діяльність сягнули 3,4 млрд грн. За підсумками 2019 року ПрАТ «Фармак» отримало чистий прибуток у розмірі 1,056 млрд грн, що майже збігається з показником 2018 року – 1,05 млрд грн. У 2018 році фармакомпанія збільшила чистий прибуток на 25,16%.

- Компанія «Елі Ліллі» – всесвітньо відомий лідер у фармацевтичній індустрії, корпорація, орієнтована на пацієнта, яка присвячує свою діяльність охороні здоров'я. На теперішній час компанія «Елі Ліллі» має більш ніж 40 тисячі співробітників майже у 130 країнах світу. Мета компанії – допомогти людям продовжити життя, зробити його повноцінним, а також забезпечити світову спільноту інноваційними лікарськими засобами. Забезпечення доступу до лікарських засобів потребує співпраці багатьох установ, уряду, страхових організацій, закладів охорони здоров'я та виробників фармацевтичних препаратів. Головна місія компанії «Елі Ліллі» – це пошук відповідей на самі важливі всесвітні медичні потреби, перш за все у чотирьох основних терапевтичних напрямках: психіатрія, ендокринна патологія, онкологія, серцево-судинна патологія.

В Україні «Елі Ліллі» працює з 1993 року. За більш ніж 10 років компанія слідує курсом інтеграції з українською системою охорони здоров'я.

Основна діяльність представництва в Україні – це науково-просвітницька робота з лікарями, забезпечення їх інформацією про високоефективні лікарські засоби та новітні методи лікування діабету, онкологічних та психічних захворювань. З 1993 року компанія «Елі Ліллі» проводить активну діяльність за надання благодійної допомоги. «Елі Ліллі» стала просвітницькою силою у дослідженні раку, зосереджуючись на відкритті та розвитку нових протипухлинних речовин з унікальною дією на різноманітні типи пухлин, такі як рак підшлункової залози, недрібноклітинний рак легенів, рак яєчників, сечового міхура, молочної залози. «Елі Ліллі» – лідер у дослідництві цукрового діабету; з часу розробки всесвітньо відомого першого доступного інсуліну у 1923 році та продовжуючи наші дії у виробництві ДНК-рекомбінантних аналогів інсуліну у теперішній час.

- Ново Нордіск (Novo Nordisk) – глобальна фармацевтична компанія з 95-річною історією інновацій та лідерства в галузі лікування цукрового діабету.

Компанія також займає провідні позиції в таких областях, як лікування проблем гемостазу, терапія гормоном росту та замісна гормональна терапія для жінок.

Штаб-квартира «Ново Нордіск» розташована в Данії. Більше ніж 42 700 співробітників працює в 79 філіях компанії по всьому світу, а її продукція постачається більше ніж в 170 країн.

ПрАТ «Індар» співпрацює з науковими організаціями України та закордонними партнерами. Протягом останніх трьох років успішно діє спільний проект ПрАТ «Індар» та компанії «Елі Ліллі», в рамках якого підприємство здійснює виробництво людського рекомбінатного інсуліну. Це дозволило значно покращити забезпечення хворих на цукровий діабет генно-інженерним інсуліном.

Ринок збуту та конкурентні переваги підприємства представлені в таблиці 2.6.

Характеристика ринків збуту та конкурентних переваг ПрАТ «Індар»

Показник	Характеристика
Ринок збуту	<p>Україна: -частка на ринку – 2,79% (2019 рік) -місце на ринку – 12 (2019рік)</p> <p>Експорт: -Федеративної Республіки Бразилія – інсуліни у вигляді вже готових лікарських форм. Передача власної технології для бразильських фахівців. -Інсуліни ПрАТ «Індар» зареєстровані у Казахстані, Молдові, Сирії, Ємені, Йорданії та Іраку, ведуться переговори щодо продажу інсулінів у країнах об'єднання Меркосур.</p>
Ринок збуту	<p>Україна: -частка на ринку – 2,79% (2019 рік) -місце на ринку – 12 (2019рік)</p> <p>Експорт: -Федеративної Республіки Бразилія – інсуліни у вигляді вже готових лікарських форм. Передача власної технології для бразильських фахівців. -Інсуліни ПрАТ «Індар» зареєстровані у Казахстані, Молдові, Сирії, Ємені, Йорданії та Іраку, ведуться переговори щодо продажу інсулінів у країнах об'єднання Меркосур.</p>
Конкурентні переваги	<p>Має сертифікати відповідності системи менеджменту якості міжнародним стандартам ISO 9001:2015 та ISO 13485, видані акредитованим органом по сертифікації систем якості – ДП «Укрметртестстандарт».</p> <p>ПрАТ Індар – це єдине підприємство в нашій країні та одне із небагатьох у світі, що здобуло статус спеціалізованого високотехнологічного фармацевтичного підприємства, яке має повний цикл виробництва генно-інженерних інсулінів високої.</p> <p>Підприємство забезпечує кожного року понад 40% потреб українців у препаратах інсуліну в країні, воно виробляє препарати всього спектру рекомбінантного інсуліну людини, використовуючи власну унікальну запатентовану технологію.</p> <p>При виробництві лікарських засобів, підприємство використовує обладнання і устаткування Bosch, Letzner, Sedenaug – провідних світових компаній.</p>

Джерело: складене автором на основі [20]

2.3. Аналіз стану стратегічного маркетингового планування на ПрАТ «Індар»

Кризові явища в сучасній економіці підкреслюють необхідність подальшого розвитку і поліпшення процесу стратегічного маркетингового планування, яке посідає центральне місце в системі стратегічного управління промисловим підприємством.

Аналіз фармацевтичного ринку вказує на особливість застосування маркетингу в цій сфері:

- в системі покупець (пацієнт) – продавець (провізор) приймає участь лікар, який позиціонує попит і є разом із пацієнтом об'єктом маркетингових дій.
- аналіз повинен враховувати більше параметрів, ніж прийнято в загальному маркетингу, не тільки попит, але й потребу, попит;
- лікарський засіб – це не той товар, що людина бажає купити, а той, що купити необхідно.

Схему взаємодії основних учасників фармацевтичного маркетингу можна побачити на рис. 2.10.

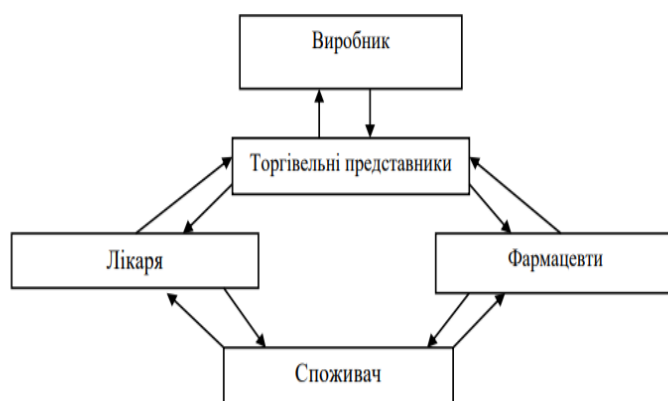


Рис. 2.10. Схема взаємодії основних учасників фармацевтичного маркетингу [24]

Саме виходячи з цього, ступінь важливості лікарського засобу для пацієнта особливий: на першому місці, згідно статистики, стоїть

ефективність, на другому місці – побічні дії, далі – подана інформація про застосування, і лише на п'ятому місці – ціна.

Серед показників, які визначають споживацькі переваги на фармацевтичну продукцію, слід виділити якість, доступність, безпеку, ефективність, популярність торгової марки та інші. Стратегічне маркетингове планування – це подолання протиріч між постійно мінливим зовнішнім середовищем та діяльністю окремого підприємства.

Щоб одержати необхідну інформацію для обґрунтування вибору маркетингової стратегії ПрАТ «Індар» з урахуванням подальших змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі існує багато методів, серед яких «SWOT-аналіз», матриця БКГ, матриця GE, Shell/DBM тощо.

Найголовніша місія фармацевтичного підприємства – це соціальна місія – підвищення якості життя, зменшення рівня захворюваності.

Найголовніша ціль – забезпечення прибутку від діяльності підприємства.

SWOT-аналіз» можна розглядати як початок формування стратегії маркетингового планування, в його межах виявляємо сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначаємо можливості та загрози, які є в зовнішньому середовищі.

Сильні сторони (Strenght) – це переваги підприємства – розширення спектру корисних властивостей.

Слабкі сторони (Weakness) – недоліки підприємства, побічні ефекти, висока ціна.

Можливості (Opporunities) – зовнішні переваги підприємства на ринку: всі позитивні фактори дії ліків.

Загрози (Threas) – фактори, які можуть погіршити положення підприємства на ринку і погіршити якість продукції.

Американські вчені А. Томпсон та А. Стрикленд розробили методику «SWOT-аналізу» і надали перелік можливих факторів впливу на зовнішнє та внутрішнє середовище.

Розглянемо етапи SWOT-аналізу», які були застосовані до ПрАТ «Індар»:

На 1 етапі складаємо перелік сильних та слабких сторін, які стосуються таких питань, як маркетинг, виробництво, фінанси, організація, кадри.

Сильні сторони – це особливості успіху.

Слабкі сторони – несприятливі умови внутрішнього середовища.

Формуємо перелік показників сильних та слабких сторін підприємства(табл. 2.7.)

Таблиця 2.7

Сильні та слабкі сторони підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зростання частки ринку	Технологічна відсталість від виробництв країн ЄС
Низькі витрати	Вузкий асортимент
Власна дистриб'юторська мережа	Нераціональна роботи служби маркетингу
Наявність інноваційних технологій	Низький рівень керування запасами
Висока якість продукції	. Відсутність чіткої стратегії дій
Високий імідж компанії	Зменшення попиту на товар підприємства
Вміння запобігти тиску конкурентів	Відсутність постійних клієнтів

Сформувавши перелік показників визначаємо їх позицію та ранг.

Показник «позиція» визначається в п'ятибальному діапазоні:

«5» – найсильніша;

«4» – сильна;

«3» – середня;

«2» – слабка;

«1» – найслабша.

Кожному показнику присвоюється відповідний ранг, тобто його вагомість – важливість для ПрАТ «Індар». Ранг визначається у трьохбальному діапазоні:

«3» – найважливіший;

«2» – важливий;

«1» – неважливий.

Методом експертних оцінок визначаємо сильні та слабкі сторони ПрАТ «Індар»(табл. 2.8.)

Таблиця 2.8

Інформація щодо сильних та слабких сторін ПрАТ «Індар»

Сильні сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка
1.Зростання частки ринку	5	3	15	1. Технологічне відтавання від виробництв країн ЄС	5	2	10
2.Висока якість продукції	5	2	10	2. Невеликий асортимент	4	2	8
3.Власна дистриб'юторська мережа	4	2	8	3. Низький рівень стратегічного планування	5	2	10
4. Високий рівень іміджу підприємства	4	2	8	4. Відсутність маркетингового планування	5	2	10
5.Низькі витрати	4	3	12	5. Низький рівень керування товарними запасами	4	2	8
6. Вміння запобігати тиску конкурентів	3	3	9	6.Відсутність постійних клієнтів	4	2	8
7. Наявність інноваційних технологій	4	2	8	7. Зменшення попиту на продукцію	3	3	9
Разом	–	–	70	Разом	–	–	63

Ідентифікація зазначених вище груп факторів – це визначення тих напрямів діяльності підприємства, які цими конкретними чинниками посилюється або послаблюються. Шляхом визначення суми добутоків показників «позиція» та «ранг» визначаємо перевагу сильних сторін з невеликим відривом $70 > 63$. На підприємстві слабо розвинена служби маркетингу, не визначена чітко стратегія маркетингового планування, не

виконується маркетинговий план: «Створити – подати – продати – вилікувати». Відділ маркетингу займається лише просуванням товару за допомогою аутсорсингу, розширюючи межі ринку, особливо за кордоном. Це є позитивним фактором, який в 2019 році дав збільшення частки ринку з 1,39% у 2018 році до 2,79%; майже добігла рівня 2017 року (2,9%).

Але треба мати на увазі, що за часткою ринку ПрАТ «Індар» знаходиться лише на дванадцятому місці на фармацевтичному ринку, тому розширення асортименту і покращення його якості могли справити краще враження на споживачів і збільшити обсяги продажів та отримання прибутку. Власна дистриб'юторська мережа – це сильна сторона підприємства і правильна робота з кадрами зовнішнього середовища. Представництво дистриб'юторської мережі – це закупівля, зберігання, постачання або експорт фармацевтичної продукції за винятком роздрібною торгівлі. Необхідно і далі просувати власну дистриб'юторську мережу із вітчизняними фармацевтичними підприємствами. При технологічному відставанні від подібних виробництва у Європейському союзі підтримувати високу якість лікарських засобів – одна з найбільш сильних сторін підприємства.

2 етап SWOT-аналізу визначається перелік можливостей та загроз. Можливості – це максимальні конкурентні переваги і як результат – суттєве збільшення прибутку, це сприятливі зовнішні фактори і дії. Загрози – це те, що може призвести до протилежного результату, це несприятливі чинники, дії яких можуть негативно вплинути на результати підприємства. Аналізуємо зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства, які стосуються економічних, політичних, соціальних, технологічних, екологічних факторів, постачальників і конкурентів, споживачів і міжнародних чинників. Основними характеристиками зовнішнього середовища є взаємозв'язок і взаємообумовленість його факторів, складність, рухливість і невизначеність. Перелік показників які впливають на діяльність підприємства, його можливості та загрози, наведені в таблиці 2.9.

Потенційні зовнішні можливості та загрози для підприємства

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Сприятлива політика уряду; • Вихід на нові ринки; • Зменшення торговельних бар'єрів на ринки; • Привабливих закордонних ринках; • Відсутність товарів-замінників; • Послаблення позицій фірм-конкурентів; • Розширення асортименту продукції використанням генериків; 	<ul style="list-style-type: none"> • Несприятлива політика уряду; • Неможливість виходу на нові ринки; • Високі вхідні бар'єри для виходу на закордонні ринки; • Присутність товарів-замінників; • Активізація фірм-конкурентів; • Відсутність розширення асортименту за рахунок використання генериків.

Розраховуємо ймовірність реалізації представлених можливостей і запобігання загроз. Ідентифікація аналізу можливостей та загроз підприємства здійснюється методом ранжування та імовірності оцінки факторів. Використовує методику «парних» факторів можливостей та загроз. Важливість оцінюємо за десятибальною шкалою. Для кожного показника визначаємо ймовірність реалізації та впливу у межах від 0,1 до 0,99. При використанні парних факторів сума ймовірностей повинна дорівнювати «1». Розраховуємо загальні оцінки шляхом добутку ступеня важливості та ймовірного впливу. З можливостей обираємо найменші сумарний результат, а із загроз – найбільший. Представляємо вихідну інформацію для побудови матриці можливостей та загроз для ПрАТ «Індар» в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Інформація щодо визначення можливостей та загроз компанії

Можливості							Загрози						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Чинники	Ймовірність реаліз. можл.			Вплив можл. на підпр.			Чинники	Ймовірність реаліз. загроз			Вплив загроз. на підпр.		
	Важл.	Ймовірн.	Заг. оц.	Важл.	Ймовірн.	Заг. оц.		Важл.	Ймовірн.	Заг. оц.	Важл.	Ймовірн.	Заг. оц.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Сприятлива політика уряду;	8,0	0,5	4,0	8,0	0,5	4,0	1.Несприятлива політика уряду	8,0	0,5	4,0	8,0	0,5	4,0
2. Вихід на нові ринки;	9,0	0,7	6,3	9,0	0,8	7,2	2.Неможливість виходу на нові ринки	9,0	0,3	2,7	9,0	0,2	1,8
3. Зменшення торговельних бар'єрів на привабливих закордонних ринках;	8,0	0,6	4,8	8,0	0,7	5,6	3. Високі вхідні бар'єри для виходу на закордонні ринки	8,0	0,4	3,2	8,0	0,3	2,4
4. Відсутність товарів-замінників	7	0,4	2,8	6,0	0,3	1,8	4. Присутність товарів-замінників	7,0	0,6	4,2	6,0	0,7	4,2
5. Послаблення позицій фірм-конкурентів	8,0	0,4	3,2	7,0	0,2	1,4	5. Активізація фірм-конкурентів	8,0	0,6	4,8	7,0	0,8	5,6
6. Розширення асортименту продукції використанням генериків	9,0	0,8	7,2	9,0	0,3	2,7	6. Відсутність розширення асортименту за рахунок використання генериків	9,0	0,2	1,8	9,0	0,7	6,3
Разом			28,3			22,7				20,7			24,3

Після проведення розрахунків аналізуємо отримані результати.

Найбільшу ступінь важливості 9 мають два чинника: «2» – вихід на нові ринки і «6» – поширення асортименту за рахунок використання генериків.

«2» – ПрАТ «Індар» веде пошук можливості поліпшення свого становища виходом на нові ринки, концентруючи увагу на великій частині одного сегменту – протидіабетичних лікарських засобів і ринку інсулінів.

Необхідно за рахунок спеціалізації зменшити витрати, орієнтуючи діяльність заводу в певній ринковій ніші з метою забезпечити інсулінами не тільки Україну і країни СНД, але і зарубіжні ринки.

Зараз йдуть активні перемовини із країнами Південної Америки, де діє бразильський сертифікат GMP.

«б» – найреалістичнішою і цілком ефективною стратегією у формуванні товарного асортименту може бути широке використання генеричних лікарських засобів (ліки, в яких скінчився термін їх патентного захисту). Таке виробництво може бути цілком прибутковим.

Треба відмітити, що ПрАТ «Індар» приділяє багато уваги виходу на міжнародні ринки, передбачає проникнення на нові географічні та демографічні сегменти, нові сфери використання наявної продукції.

Ступінь важливості 8 мають три фактори: «1» – сприятлива політика уряду – це державна підтримка, рівень цін на енергоносії тощо.

Треба відмітити, що на рівні Державного управління 26 квітня цього року в прес-центрі інформаційного агентства «Українські новини» відбулась прес-конференція на тему «Реїмбуксація інсуліну» і з 1 липня буде діяти програма реїмбуксації препаратів інсуліну.

«3» – зменшення торгових бар'єрів на привабливих зарубіжних ринках – це можливість послабити позиції фірм-конкурентів і пошук шляхів подолання бар'єрів.

«5» – послаблення позицій фірм-конкурентів; за рахунок перемовин з країнами Південної Америки за розширення ринків і встановлення партнерських стосунків можна покращити організацію збуту та просування своєї продукції, що послабить позиції потенційних конкурентів.

Ступінь важливості 7 має фактор «4» – відсутність товарів-замінників, існування яких є серйозною загрозою для підприємства.

Конкуренція, викликана такими товарами велика, особливо, якщо ціна замінника приваблива, витрати споживачів на переключення – низькі, тим більше, якщо споживачі вважають рівноцінною якість замінника.

Коефіцієнти визначення точок можливостей:

1. (4,0; 4,0);
2. (6,3; 7,2);
3. (4,8; 5,6);

4. (2,8; 1,8);

5. (3,2; 1,4);

6. (7,2; 2,7).

Матриця можливостей має три зони, що утворюють 9 квадрантів, які відповідають впливу можливостей і імовірностей реалізації на ПрАТ «Індар».

Для детального аналізу факторів середовища будемо окремо матриці можливостей та загроз (рис 2.11 та 2.12.).

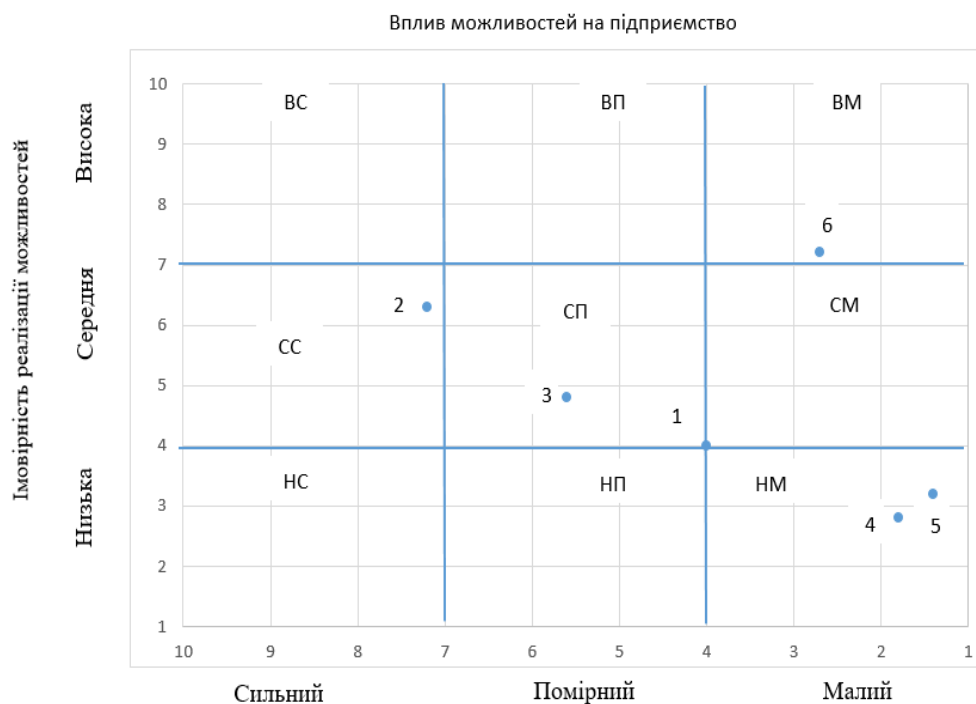


Рис. 2.11. Матриця можливостей ПрАТ «Індар»[5]

Побудувавши матрицю можливостей, треба неодмінно брати до уваги описані фактори – особливо фактор «2» – «вихід на нові ринки» у квадранті СС, а також фактор «6» – розширення асортименту у квадранті VM.

Зменшення торгових бар'єрів – фактор «3» у квадранті СП, і сприятлива політика уряду – фактор «1» у квадранті СП – теж необхідно обов'язково врахувати.

Що стосується можливостей «4» і «5» у квадранті НМ, то вони не враховуються.

Матриця загроз будується аналогічно, вона має 12 квадрантів і будується, використовуючи чинники загроз таблиці 2.12.

Координати визначення точок:

1. (4,0; 4,0);
2. (2,7; 1,8);
- 3.(3,2; 2,4);
- 4.(4,2; 4,2);
5. (4,8; 5,6);
6. (1,8; 6,3).

Будуємо матрицю загроз ПрАТ «Індар» рис. 2.12.

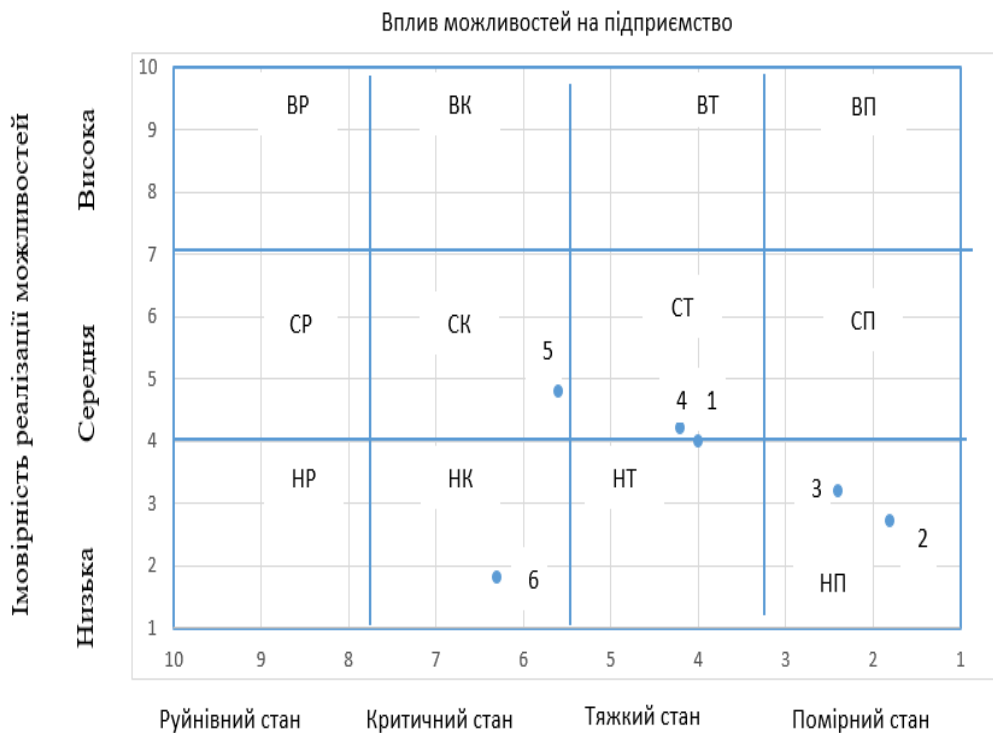


Рис. 2.12. Матриця загроз ПрАТ «Індар»[5]

Оцінюючи загрози і матрицю загроз треба особливу увагу звернути на фактор «5» – в квадранті СК – посилення позицій конкурентів.

Входження в галузь нових фірм або покращення позицій старих – це серйозна загроза. Необхідно бути активним у відстоюванні своїх позицій, використовуючи у своїй діяльності соціально-етичну концепцію – покращення здоров'я населення.

Такі чинники загроз, як «1» – в квадранті СТ – несприятлива політика уряду, «4» – в квадранті СТ – присутність товарів-замінників та «6» в квадранті НК – незмінний асортимент – заслуговують ретельної уваги та реагування на загрозу.

Генерики, використання яких є для ПрАТ «Індар» успішним, зараз мають тенденцію бути замінені створенням власних марок з метою збільшення своєї ринкової частки.

Фактори «2» – неможливість виходу на нові ринки та «3» – високі вхідні бар'єри треба брати до уваги, хоча їх вплив на підприємство невеликий.

Тепер, маючи дані сильних і слабких сторін виробництва та враховуючи можливості та загрози, можна побудувати матрицю SWOT. (Рис. 2.13.).

- Сильні сторони – 70 бали;
- Слабкі сторони – 63 бали;
- Можливості – 22,7 балів;
- Загрози – 24,3 бали.

Визначаємо відповідну стратегію.

Сильні сторони переважають слабкі сторони, але загрози набагато переважають можливості, стратегія, яку повинне обрати ПрАТ «Індар» – Максi-Мiнi.

Матриця SWOT зображена на рис. 2.13.

	П>С	С>П
М>З	«МАКСИ-МАКСИ»	«МИНИ-МАКСИ»
З>М	«МАКСИ-МИНИ» ■ позиція ПрАТ «Індар»	«МИНИ-МИНИ»

Рис. 2.13. Матриця SWOT[5]

Аналізуючи пару показників сили-загрози (S-T), можна розробити інструмент для визначення стратегічного положення ПрАТ «Індар».

Ціль стратегії «Максі-Міні» – максимально розвивати внутрішні сили для мінімізації загроз, ПрАТ «Індар» має шанси для подальшого розвитку.

S-T стратегія передбачає:

- Покращення маркетингової діяльності підприємства;
- формування ринкової політики, тісно пов'язаної із диверсифікацією в напрямку виходу на зарубіжні ринки нелікарського асортименту (шкарпетки, шприци, тестери тощо);
- розширення асортименту використання генеричних лікувальних засобів;
- можливість використання політики реїмбуксації.

Підприємство, маючи кращі показники обсягу реалізації і виробництва (чистий прибуток показує значний ріст) має показники, які демонструють ризики у середньостроковій й довгостроковій перспективі (зменшення чистого оборотного капіталу) і зменшення валової рентабельності.

Необхідно знайти причини, проаналізувати стратегію, знайти недоліки і шляхи покращення.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «ІНДАР» ТА НЕОБХІДНІСТЬ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

3.1. Розробка та впровадження стратегії маркетингового планування на ПрАТ «Індар»

В сучасному суспільстві одним з найбільш важливих показників життя людини виступає рівень його здоров'я, функцію забезпечення якого несе система охорони здоров'я.

Основним фактором, що визначає стратегію діяльності «ПрАТ Індар» залишається потреба в лікарських препаратах, зумовлена захворюваністю людини на цукровий діабет.

Підприємство було створено задля здійснення діяльності, пов'язаної з виробництвом високоефективних лікарських засобів з метою насичення ринку інсулінами, які забезпечують хворих на діабет можливостями для лікування.

Фармацевтичний ринок, як значуща сфера економіки, потребує специфічних маркетингових прийомів, загальний стратегічний маркетинг потребує адаптації до своєрідної фармацевтичної галузі.

Стратегія розвитку компанії передбачає розширення продовольчого портфеля новими лікарськими засобами, в тому числі генериками та виробами медичного призначення для всебічного забезпечення потреб людей, які живуть з цукровим діабетом, ВІЛ/СНІДОМ та туберкульозом.

Масштаби та обсяги виробництва та реалізації, асортимент, ціни, якість відповідають фармацевтичному ринку, його основних параметрів.

З реалізацією продукції на ПрАТ «Індар» пов'язаний маркетинговий стратегічний план, в який включаються стратегія просування продукту на ринок, стратегія продукту та його ціни, вибір ринків збуту тощо.

Лікарські засоби задовольняють не тільки потребу нижньої частини піраміди Маслоу, тобто фізіологію, безпеку, вони мають вплив і на якість життя – це верхні ряди піраміди.

Треба звернути увагу на те, що медико-фармацевтична сфера пов'язана з негативними емоціями, а лікарські засоби для споживачів не завжди є бажаним товаром.

Тому вважаємо, що обираючи концепцію маркетингу, треба звернути особливу увагу на соціально-етичну складову CRM (Customer Relationship Managment) – управління відносинами з клієнтом.

Аналіз маркетингового середовища дозволяє зробити висновки щодо вдалої чи невдалої маркетингової стратегічної політики.

Місія підприємства, яка є базою для встановлення цілі – це підвищення якості життя і зменшення рівня захворюваності

В умовах ринкової економіки успішність роботи підприємства здебільшого залежить від ефективного планування, в першу чергу, від правильно обраної стратегії.

Визначення маркетингової стратегії за сценарієм розвитку – це є основою корпоративної місії, в складі якої – випуск нової продукції, стратегія ціноутворення, проникнення на нові ринки, ефективний вплив на функціонування маркетингового підрозділу та обсяг витрат на його діяльність.

Проведений SWOT-аналіз на ПрАТ «Індар» дає можливість зробити висновок, що стратегічне маркетингове планування на підприємстві не має детальної спрямованості, не оформлено документально і є не чітко визначеним.

На підприємстві є деякі елементи маркетингу – в просуванні своєї продукції на ринки не тільки України та країн СНД, але й ближнього та дальнього зарубіжжя.

Необізнаність із продукцією підприємства, незважаючи на її високу якість і чистоту виробництва, істотно знижує конкурентоспроможність підприємства.

Діяльність маркетингового відділу і вся маркетингова діяльність потребує вдосконалення. Необхідно провести рейтингову оцінку варіантів стратегії, в ході якої стратегія повинна коригуватись і бути гнучкою, щоб залежно від ситуації отримати позитивний результат.

Вважаємо, що для ПрАТ «Індар», як невеликого підприємства з обмеженими ресурсами, але з великою науково-біологічною базою, привабливим буде концентрований маркетинг – виробництво лікарських засобів для задоволення конкретної групи споживачів на більшій частці одного ринкового сегменту.

Така стратегія забезпечить фірмі не тільки економію за рахунок вузької спеціалізації, але й міцну ринкову позицію.

Ця стратегія, незважаючи на незначну частку ринку (2,79% – у 2019 році), буде мати успіх, зосередившись у обраній конкурентній ніші.

Перше стратегічне рішення – це визначення ринку.

Концентрований ринок дозволяє краще пізнати ринковий попит, за рахунок спеціалізації зменшити витрати, надає точне уявлення щодо конкурентних позицій підприємства в галузі та створює можливість для стратегічного планування.

Стратегічне планування набуває значення лише при його реалізації, при якій треба оцінювати можливі ризики та загрози, це – інфляція, політична нестабільність, зміна ринкової кон'юнктури, нестабільність податкової політики, ризики, пов'язані зі зміною цін на ринку тощо.

Залежно від напрямку розвитку вважаємо доцільним обрати стратегію диверсифікації з фокусуванням в географічному сегменті – за ознакою конкурентних переваг.

Протягом останніх років ПрАТ «Індар» активно збільшує свою присутність на зарубіжних ринках. Підприємство одним з перших отримало Національний сертифікат GMP, має бразильський GPM (Anvisa) і отримує європейський сертифікат GMP.

Ведуться перемовини з країнами Південної Америки, де діє бразильський сертифікат. Диверсифікаційна діяльність є основним напрямом підвищення ефективності виробництва. Запропонована стратегія – диверсифікація, сфокусована на географічному сегменті, орієнтована на вузьке коло споживачів, на певну ринкову нішу – розширення збуту на регіони Південної Америки.

Така географічно сфокусована диверсифікація обирає сегмент галузевого ринку й обслуговуються за допомогою власної стратегії ефективніше, ніж це зможуть зробити конкуренти.

Стратегія розширення меж ринку дає можливість збільшити обсяги продажу, збільшити частку ринку і прибутку, а головне, передбачає проникнення підприємства на нові географічні та демографічні ринки, нові сфери використання наявної продукції, тобто застосовувати на практиці матрицю розвитку товару/ринку.

Стратегія диверсифікації планує визначення позиції ПрАТ «Індар» у конкурентній боротьбі за ринки збуту.

Перехід на нові ринки – це пошук можливостей поліпшення свого становища згідно стратегії концентрованого зростання.

Оптимізуючи свою стратегію щодо окремо взятої цільової групи, ПрАТ «Індар» обирає концепцію соціально-етичного маркетингу – відповідність бажання та потреб.

Мета цієї концепції – забезпечення тривалого та здорового способу життя всього суспільства. Ціль: потреби – прибуток – добробут людей.

Планування стратегічної маркетингової діяльності, виходячи з концепції соціально-етичного маркетингу із орієнтацією на споживача, повинно використовувати принципи:

- ефективності лікарських засобів;
- мінімізації побічних дій;
- високоякісна сировина та матеріали;
- розробка нових лікарських засобів для поширення асортименту;
- розвиток сучасних інтегрованих технологій;
- профілактика захворювань маркетинговою службою.

Інсуліном забезпечується близько 40% пацієнтів.

Соціальна місія підприємства – це покращення життя населення: «створити» – «подати» — «продати» – «вилікувати».

Вплив концепції соціально-етичного маркетингу на суб'єктів фармацевтичного ринку надзвичайно великий.

«Суть – спочатку компанія визначає потреби, вимоги та інтереси цільового ринку, а потім забезпечує клієнтам найвищу споживчу цінність шляхами, які підтримують добробут клієнта та суспільства».

Споживач виконує в бізнесі контролюючу функцію, а маркетинг – інтегруючу функцію, постійно співвідношуючи інтереси виробників і споживачів.

Мета цієї концепції – зменшення рівня захворюваності цукровим діабетом, поєднуючи інтереси хворих на діабет та маючих передумови до цього захворювання, і виробників інсулінів.

За результатом проведеного SWOT-аналізу можна розробити набір функціональних напрямків розвитку, які будуть формувати стратегії:

- впровадження нових технологій;
- виявлення нових ринкових ніш;
- вихід на нові сегменти ринку;
- збільшення експорту за рахунок обізнаності населення із брендом;

- активна боротьба із конкурентами;
- покращення роботи маркетингової служби;
- розширення асортиментного портфелю за рахунок генериків і створення нових субстанцій.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища необхідно використовувати організацію стратегічного маркетингового планування як один з інструментів переходу підприємства на новий ефективний рівень управління.

В ході дослідження необхідно направити всі можливості і ресурси на маркетингову направленість стратегічної діяльності підприємства.

Маркетинговий стратегічний план включає в себе частини, які поділяються на розділи.

Перша частина – це загальна характеристика підприємства, опис його діяльності.

Друга частина може включати «вектори» основних напрямків дії ПрАТ «Індар» та дає опис обраних маркетингових стратегій.

По-перше, визначається головна (базова) стратегія, яка залежить від корпоративного рівня управління і базується на маркетингових стратегіях:

- зростання;
- конкуренції.

В даному випадку – це сфокусована диверсифікація в географічному сегменті.

Далі базова стратегія розробляється за напрямками:

- за охопленням ринку – концентрований (цільовий) маркетинг;
- за видами спеціалізації – вибіркова спеціалізація;
- за елементами комплексу маркетингу – диверсифікація, сфокусована в географічному сегменті;
- за концепцією – соціально-етичний маркетинг.

Кожна стратегія повинна виконувати всі прийняті на підприємстві умови:

- конкретність;
- чіткість;
- збіговість з цілями маркетингу;
- мати під собою наукове підґрунтя;
- результат діяльності повинен виправдовувати витрати;
- орієнтація специфіки продукції підприємства на вимоги споживачів;
- швидка реакція на зміни зовнішнього середовища.

Маркетинговий план – це модель того, як поведе себе підприємство у виконанні потреб споживача, це пристосування виробництва до цілей, що ставить менеджмент, як то ресурси, обсяги, реалізація та терміни її виконання.

В корпоративному управлінні фармацевтичного підприємства спрямування бізнесу на споживача особливо важливе.

Зараз тема взаємодії основних учасників фармацевтичного маркетингу дуже актуальна.

Міжнародна діабетична асоціація пропонує, щоб лікар самостійно обирав препарати інсуліну для хворого і саму форму препарата.

Сьогодні відбувається переорієнтація від виробництва генеричних препаратів на створення власних марок з метою збільшення своєї частки реалізації продукції.

Основні фактори успішності-іновації, розширення асортименту, пошук нових ринків збуту, розвиток продаж, розробка сценаріїв розвитку подій у маркетинговому стратегічному плануванні.

3.2. Обґрунтування заходів покращення процесу стратегічного маркетингового планування на ПрАТ «Індар»

1. Вдосконалення маркетингової служби підприємства

Виходячи з того, що аналіз діяльності і техніко-економічних показників ПрАТ «Індар» вказує на невизначеність напрямків стратегічного маркетингового планування, необхідно, на наш погляд, удосконалити існуючу маркетингову службу підприємства.

Маркетингова стратегія ПрАТ «Індар» не має чіткого документального оформлення, але виробляється якісний продукт за відносно низькими цінами, тому вчасне вдосконалення або покращення маркетингового відділу позитивно вплине на кількість продажів, допоможе зацікавити додаткових покупців серед не тільки споживачів лікарських засобів, але й лікарів.

Виправлення цієї ситуації – початок вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Питанням маркетингової діяльності повинні займатись саме маркетингологи, а не представники збутового відділу, тому що вважаємо, що товар не тільки потрібно продати, а необхідно все зробити для того, щоб його купили.

Це може бути і залучення нових співробітників, і підвищення кваліфікації вже працюючих.

Мета фармацевтичного маркетингу: «Створити – просунути - продати – вилікувати».

Організаційна структура маркетингу ПрАТ «Індар» зображена на рис.3.1.

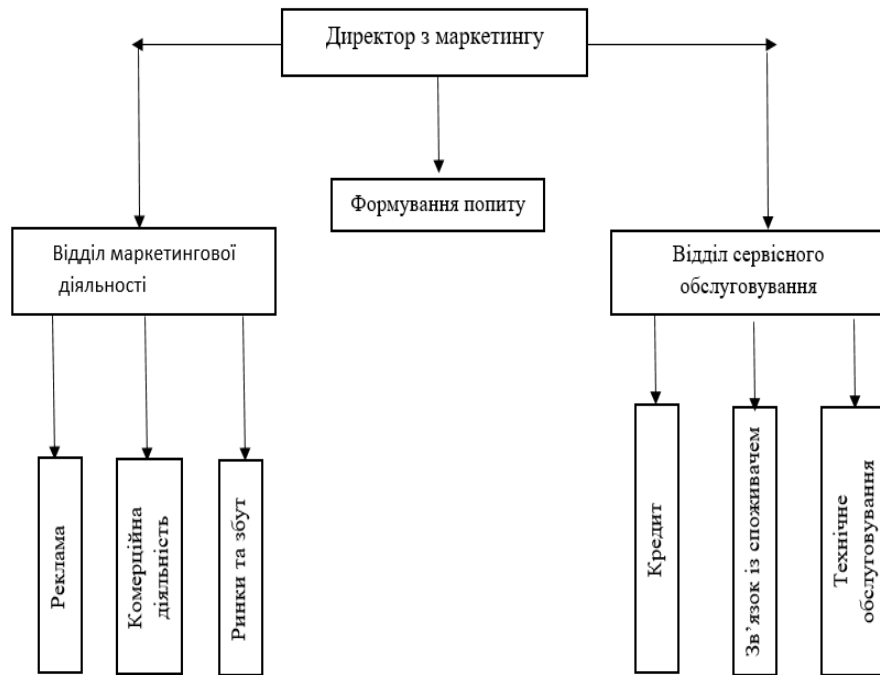


Рис. 3.1. Організаційна структура маркетингу на ПрАТ «Індар»[23]

На маркетинговій діяльності неможливо економити. Маркетингова діяльність має справу з цілісною системою особистих потреб, зміст і форми прояву яких достатньо багатогранні, оскільки вони знаходяться під впливом різних факторів та процесів суб'єктивного та об'єктивного характеру.

Етапами організації фармацевтичного маркетингового підрозділу можуть бути:

- визначення цілей та мети служби;
- узгодження організаційної структури;
- реорганізація самої служби;
- обов'язки кожного підрозділу.

Ціль – розвиток всіх процесів виробництва та реалізації лікарських засобів.

Завдання:

- збір інформації: попит, динаміка виробництва, ринок;
- чітке виявлення та оцінка тієї конкретної потреби, для задоволення якої сприяє його діяльність;

- проведення експертних оцінок вимог, потреб споживачів лікарських засобів, зокрема інсулінів;
- визначення вимог відносно якості і споживчих властивостей.

Робота маркетингового відділу необхідна для створення такого продукту, який краще відповідатиме вимогам споживачів та лікарів, необхідна для пошуку нових партнерів та виходу на нові ринки. Маркетинговий відділ досліджує вплив лікарських засобів на пацієнтів, забезпечує високу конкурентоспроможність своєї продукції.

Завдання служби маркетингу:

- максимізація споживчої задоволеності шляхом вивчення потреб конкретного ринку;
- формування каналів розповсюдження;
- виявлення реальних і потенційних потреб споживачів;
- дослідження діяльності конкурентів;
- забезпечення комунікаційних зв'язків між підприємством і споживачем.

Головне – зміна стилів управління маркетингового відділу для збільшення уваги на стратегічному управлінні підприємством, чіткого розподілу всіх обов'язків маркетингологів.

Відділ маркетингу повинен виконувати два основні завдання у діяльності підприємства:

- дослідження ринку, потреби на ринку, продукція конкурентів, формування замовлень для виробництва;
- просування, тобто представлення покупцям продукції, яку виробляє підприємство та спонукання до здійснення таких заходів.

Заходи вдосконалення маркетингової служби ПрАТ «Індар» зображені на рис 3.2.



Рис. 3.2. Заходи вдосконалення маркетингової служби ПрАТ «Індар»[23]

За дослідженнями зарубіжних та вітчизняних вчених покращення системи стратегічного управління підприємством шляхом покращення роботи маркетингового відділу, створеного на сучасному рівні, дає можливість збільшити дохід підприємства.

Одна із цілей маркетингового відділу довести цінність виготовлених лікарських засобів підприємством ПрАТ «Індар» до широкої кількості не тільки людей, хворих на цукровий діабет, але й до лікарів і фармацевтів.

2. Інформаційно-оздоровча акція «Промінь надії»

1) Маркетингове обґрунтування заходу «Промінь надії»

Одним з напрямків вдосконалення процесу маркетингового стратегічного планування на підприємстві є проведення акцій.

Мета акції – збільшення зацікавленості до продукції підприємства, його якості та ціни, що викличе бажання користуватися продукцією ПрАТ «Індар».

Враховуючи, що ринок інсулінів насичений іноземними ліками, маркетинговий підрозділ, який проводить цю акцію, повинен зробити її максимально корисною та інформаційною.

Присутні будуть мати можливість прослухати пізнавальну лекцію про нові шляхи лікування хвороби, прочитати інформацію на стендах та безкоштовних флаєрах.

При бажанні відвідувачі будуть мати можливість перевірити рівень глюкози у крові і отримати інсулінові шприци і тести безкоштовно.

Підприємство пропонує одночасне проведення такої акції у зелених зонах (парках чи скверах кількох великих міст країни).

Під час лекції лікарів-ендокринологів для розваги дітей будуть проведені веселі вікторини із подарунками.

Для залучення уваги до проведеної акції в ній беруть участь промоутери, які роздають флаєри із інформацією із продукцією підприємства для створення теплої домашньої атмосфери слухачам пропонується зелений чай та вода.

Ефективною рекламою для підприємства стануть спільні акції із лікарем-ендокринологом та фармацевтом.

Акція, в першу чергу, виконує гуманістичну функцію та являє собою проведення в життя концепції соціальної-етичного маркетингу. Донести до хворих на діабет можливість жити нормальним повноцінним життям і використовувати вітчизняні лікарські засоби, параметри яких не тільки не гірші, а можуть бути краще, – це мета акції. Можливість знати і допомагати дає реальні шляхи для інвестицій в медичну галузь, розробки нових сучасних технологій ліків, що покращують якість життя.

Таким чином, проведення інформаційно-оздоровчої акції допоможе популяризації товару підприємства, зростанню обсягів продажів, а головне допоможе пацієнтам, хворіючим на цукровий діабет, отримати кваліфіковану медичну допомогу – у підтримці стабільного стану та нормалізації рівня глюкози у крові.

Акція не потребує великих капіталовкладень, бажання допомогти якомога більшій кількості людей – це стимул для роботи підприємства.

2) Розроблення бюджету маркетингу заходу «Промінь надії».

Отже, підсумуємо усе необхідне для проведення акції та зробимо відповідні розрахунки.

Для разової акції потрібно:

- чотири промоутери, заробітна плата за 1 годину роботи кожного промоутера – 50 грн;
- два лікаря-ендокринолога, заробітна плата за годину лекції, бесіди – 300 грн на одного лікаря;
- два фельдшера-провізора, заробітна плата – 200 грн за годину роботи на одного фельдшера-провізора;
- для проведення акції потрібно 5 стендів, оренда одного стенда на весь час проведення акції – 200 грн;
- плакати на місці проведення акції, потрібно 3 плакати, ціна 1 плаката – 50 грн;
- флаєри, які будуть роздавати промоутери, потрібно 500 флаєрів, що коштують 150 грн;
- набори інсулінових шприців та тестери глюкози, потрібно 2 набори шприців (100шт) та 100шт тестерів ціна набору шприців – 250 грн, ціна двох наборів тестерів – 500 грн;
- зелений чай, вода буде коштувати 500 грн;
- разові стакани – 100 грн;
- подарунки на суму – 1700 грн.

Тривалість акції – 2 години.

За наведеними вище даними складаємо підсумкову таблицю для проведення запланованої акції (таблиця 3.1.)

Таблиця 3.1

Підсумкова таблиця для проведення запланованої акції

№ п/п	Стаття витрат	Кількість	Ціна, грн.	Загальні витрати, грн.
1.	Заробітна плата промоутерів	4	50*2	400
2.	Заробітна плата лікаря	2	300*2*2	1200
3.	Заробітна плата фельдшера-провізора	2	200*2*2	800
4.	Флаєра, од.	500	0,3	150
5.	Набори шприців	2	250*2	500
6.	Плакати, од.	3	50*3	150
7.	Тестери глюкози	2	250*2	500
8	Зелений чай+вода	25+25	250*2	500
9	Разові стакани	200	0,5	100
10	Стенди	5	200*5	1000
11	Затрати на вікторину	100	100*17	1700
11	Всього			7000

3) Розрахунок очікуваних результатів від проведення акції

Як видно з даних таблиці 3.1., загальні витрати підприємства на проведення разової акції складатимуть 7000 грн. Це є прийнятною сумою для підприємства, тому що акція має сприяти збільшенню попиту на продукцію та збільшення доходів підприємства. Згідно з впливом факторів зовнішнього середовища визначаємо можливі прогнозовані результати відповідних варіантів сценаріїв розрахунку приросту чистого доходу від проведення акції. Сценарії можливих оцінок наведені в (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

Можливі оцінки сценаріїв стосовно результату проведення акції

Сценарії	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн..	44200	44300	44400	44500	44600	44700	44800

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень приросту чистого доходу(виручки) від реалізації:

$$Q_{\text{сер}} = (44200+44300+44400+44500+44600+44700+44800)/7 = 44500 \text{ грн.}$$

Розрахуємо середньоквадратичне відхилення. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

№	Сценарії	1	2	3	4	5	6	7
1.	Приріст чистого доходу від реалізації, Q_i , тис. грн.	44200	44300	44400	44500	44600	44700	44800
2	Сумарні значення оцінок $Q_{\text{сум}}$	311500						
3.	$Q_{\text{сер}}$	44500						
4.	Відхилення $=(Q_i - Q_{\text{пад}})$	-300	-200	-100	0	100	200	300
5.	ΔQ^2	90000	40000	10000	0	10000	40000	90000
6.	$\sum \Delta Q^2$	280000						

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих сценаріїв відносно середнього значення

$$\text{£} = \sqrt{\frac{280000}{7}} = \sqrt{40000} = 200$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності можливих сценаріїв оцінки

$$W = \frac{200}{44500} * 100 = 0,45\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, то сукупність прогнозів сценаріїв можна вважати однорідною, що вказує на можливість їх використання для подальших розрахунків.

За методом медіан визначаємо найбільш вірогідний приріст чистого доходу(B), визначаємо на рівні 44500 тис. грн, як середнє значення ряду:

44200, 44300, 44400, 44500, 44600, 44700, 44800, де песимістичне (найменше) значення (П) – 44200, оптимістичне (найбільше) значення(О) – 44800.

Розрахуємо прогнозовані значення збільшення приросту чистого доходу від реалізації в результаті заходу.

$$ОП = \frac{44800+4*44500+44200}{6} = \frac{267000}{6} = 44500 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст чистого доходу від реалізації продукції:

$\frac{44500}{942470} * 100 \% = 4,7 \%$, де 942470 тис. грн. базове значення чистого доходу за 2019 рік

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у проектному році складе:

$$942470 + 44500 = 986970 \text{ тис. грн.}$$

Знаходимо величину повних витрат в проектному році.

В базисному році це значення: 896273 тис. грн.;

Змінні витрати: 717018 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році;

$$\frac{717018*4,7}{100} = 33699,8 \text{ тис. грн.}$$

Проведення акції потребує витрат в 7000 тис. грн.

Отже, сумарний приріст повних витрат складає:

$$33699,8 + 7000 = 40699,8 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році становлять:

$$896273+40699,8= 936972,8 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації в проектному році, як різницю між приростом чистого доходу від реалізації та приростом повних витрат:

$$\Delta П_p = 44500 - 40699,8 = 3801 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році становить:

$46197 + 38,01 = 49998$ тис. грн., де 46197 – базове значення прибутку від реалізації.

Приріст чистого прибутку від реалізації:

$$3801(1-0,18) = 3116 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме $43017 + 3116 = 46123$ тис. грн., де 43017 – базове значення чистого прибутку.

Наведемо очікувані результати від проведення акції в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Очікувані результати від проведення акції

Показники	Значення показника, тис. грн
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	44500
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	40699
Приріст прибутку від реалізації продукції	3801
Приріст чистого прибутку	3116

Отже, внаслідок проведення акції чистий дохід (виручка) від реалізації в проектному періоді збільшився на 44500 тис. грн. або на 4,7%.

Повні витрати у виробництво і реалізацію продукції збільшились на 40699 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зростає на 3801 тис. грн., а чистий прибуток – на 3116 тис. грн.

4) Визначимо основні показники економічної ефективності запропонованого заходу.

Капітальні витрати будуть дорівнювати зміні обігових коштів, тому що в даній акції не використовується нове обладнання.

Визначаємо зміну обігових коштів як 5% від 85% приросту змінних витрат, отриманих в результаті заходу:

$$33699,8 * 0,05 * 0,85 = 1432,24 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати, необхідні для проведення заходу становлять

$$K_{\Pi}(\Pi) = 1432,24 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток визначається як різниця між приростом обсягу чистого доходу та приростом нових витрат і дорівнює:

$$\Delta\Pi_p = 44500 - 40699 = 3801 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток складає, як було розраховано вище:

$$\Delta\Pi_p - \Pi = 3801 * (1 - 0,18) = 3116 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капіталовкладень

$$T = \frac{1432,24}{3116} = 0,6 \text{ року}$$

3.3. Вплив запропонованого заходу на становище підприємства на ринку

5) Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства

Очікувані результати від проведеної акції у вигляді зміни чистого доходу(виручки від реалізації продукції), повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо у таблицю 3.4, розраховувши попередньо такі показники як: витрати на 1 грн. реалізованої продукції, рентабельність продукції та рентабельність продаж.

1) Витрати на 1 грн. реалізованої продукції: $\frac{936972}{986970} * 100 = 94,93$ коп.

2) Рентабельність продукції: $\frac{46123}{986970} * 100 = 4,67$ %.

3) Рентабельність продаж: $\frac{49998}{936972} * 100 = 5,33$ %.

Таблиця 3.4

Вплив запропонованих заходів на основі показників діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн.	942470	986970	44500	4,70
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	869273	936972	40699	4,54
3. Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	46197	49998	3801	8,23
4. Чистий прибуток	тис. грн.	43017	46123	3116	7,24
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	95,00	94,93	-0,07	0,07
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	4,56	4,67	0,11	x
7. Рентабельність продукції	%	5,15	5,33	0,18	x

Отже, зробивши відповідні розрахунки, ми можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо

зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 44500 тис. грн. І проектне його значення становитиме 986970 тис. грн., повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 40699 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 3801 тис. грн. (або на 8,23 %). Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшаться на 0,21 коп.

В проектному році чистий прибуток зросте на 7,24% і складе 46123 тис. грн., що на 3116 тис. грн. більше порівняно з базовим роком.

Рентабельність продаж та продукції збільшиться відповідно на 0,11 та на 0,18%.

Таким чином, впровадження запропонованого заходу сприяє поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства та досягти поставленої мети, щоб більша кількість споживачів користувалась продукцією підприємства для покращення фізичного стану.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі визначено теоретичне узагальнення формування маркетингового стратегічного планування підприємства на ринку, що стало підґрунтям для розробки маркетингової стратегії виходу підприємства на фармацевтичний ринок.

Стратегічне маркетингове планування, як частина маркетингового стратегічного управління, є одним з способів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдине спрямування зусиль на досягнення загальних цілей. Стратегічне планування – це складний процес, який складається з послідовних етапів:

- визначення місії підприємства;
- встановлення цілей;
- маркетинговий аудит;
- SWOT-аналіз;
- вибір стратегій щодо виконання місії;
- реалізація стратегічного плану;
- проведення контролю.

В ході кваліфікаційної роботи проведено порівняння між стратегічним і оперативним плануваннями, представляючи стратегічне маркетингове планування як «управлінський процес створення та підтримки відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу» [8].

З'ясовані принципи стратегічного маркетингового плану: економічність, достовірність, обґрунтованість, циклічність, багатоваріантність, гнучкість. Розглянуті три рівні маркетингового стратегічного планування: корпоративний, функціональний, інструментальний.

З'ясована різниця між стратегічним маркетинговим плануванням на виробничому та споживчому ринках.

Дослідження проводилось на ПрАТ «Індар» – підприємстві з виробництва інсулінів, що було зареєстровано у 1997 році зі статутним капіталом у розмірі 80886330,00 грн.

Підприємство фармацевтичної галузі має широкий асортиментний портфель, але більшість лікарських засобів — це продукція для протидії діабету.

Крім інсулінів, підприємство виготовляє антитромботичні засоби і засоби, що впливають на метаболічні процеси.

За останніми даними обсяг виробництва та реалізації підприємства збільшилися на 100% і 114% відповідно порівняно з 2018 роком. Набагато збільшились витрати (91,3%) порівняно з 2018 роком, що в першу чергу завдяки собівартості продукції, яка збільшилась на 112%, і в 2019 році становить 79,84% від загальних витрат. Загальний доход збільшився на 92,89%.

Показники фінансової стабільності і рентабельності, особливо валової, зменшилась, що вказує на некращу ситуацію на виробництві.

Коефіцієнт фінансової стабільності у 2018 році став менше, але піднявся в 2019 році, хоч не досяг норми, яка дорівнює 1.

Це говорить про існування ризику у довгостроковій перспективі.

Ціль підприємства – тільки зменшувати собівартість, залишаючи ті ж самі обсяги виробництва. Це можливо лише за допомогою розширення ринків, покращення технології, зниження цін на сировину і матеріали.

Оцінено процес маркетингу стратегічного планування на підприємстві, який є не формалізованим.

SWOT-аналіз показав слабкість маркетингового підрозділу підприємства, який не виконує свої функції.

Запропоновано використовувати стратегію концентрованого зростання використовуючи диверсифікацію в географічному сегменті, реалізуючи розширення ринків збуту на країни Південної Америки.

Стратегія концентрованого зростання поширена серед компаній, що виробляють лікарські засоби для певних категорій споживачів.

Прикладом цього напрямку є німецька фармацевтична компанія «Hoechst» – провідний виробник інсуліну.

Для специфічного фармацевтичного ринку доцільною буде концепція соціально-етичного маркетингу. Покращення роботи маркетингового відділу дасть можливість підвищувати інформованість населення щодо можливості своєчасного лікування діабету та проводити допоміжні рекламні-оздоровчі акції.

Вибір тієї чи іншої маркетингової стратегії може змінюватись самою компанією – її маркетинговою службою, якщо наприклад обсяг реалізації кілька років залишається незадовільним або змінилась стратегія компаній-конкурентів.

Вибір запропонованих стратегій допоможе ПрАТ «Індар» отримати позитивні результати своєї діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України [від 16 січня 2003 р. №436-IV із змінами та доповненнями] Відомості Верховної Ради України. 2003. №18. 22с.
2. Про захист прав споживачів: Закон України № 1023-ХІІ від 12 трав. 1991 р. [Закони України]. Інститут законодавства Верховної Ради України. – 1997.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Санкт-петербург: Питер-Ком, 2001. 416 с.
4. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг : підруч, Київ: Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
5. Бєлова Т. Г. Маркетингові дослідження. Конспект лекцій. Київ : НУХТ, 2010. 131 с.
6. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручн. Київ : Лібра, 2008. – 720с.
7. Карлоф Б. Деловая стратегия. Пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. В.А. Приписнов – Москва. *Экономика*, 1991. 124 с
8. Котлер Ф. Основы маркетингу [Текст]: підручник/ Ф.Котлер.-М.: Прогресс. 1990. – 736с
9. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. Посібник. Київ. КНЕУ, 1998. 152 с.
10. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 800 с.
11. Мазаракі А. А. Міжнародний маркетинг / А. А. Мазаракі, Т. І. Чаюн, Т. М. Мельник. – Київ: Видавничий центр КДТЕУ, 2000. – 306 с.
12. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. М. Мак-Дональд. Санкт-Петербург., 2000. 267 с.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с

англ. Москва: Дело, 2002. 704 с

14. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. II. Маркетинг у фармації : підруч. для фармац. вузів і ф-тів за ред. З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова. Харків: Основа, 1999. 288с.

15. Мнушко З.М. Система та методи контролю маркетингової діяльності фармацевтичних підприємств. за ред.З.М. Мнушко, Л.П. Дорохова, І.В. Пестун, Ларіонова Н.В. Фармаком, 2006. № 3. 88-92с.

16. Портер М., Друкер П., Карлоф Б. Деловая стратегия /пер. с англ./ науч. ред. и авт. предисл. В.А. Приписнов. Москва: Экономика, 2003. 124с.

16. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. Санкт-Петербург. 2007. 346с.

17. Артамонова Г.В. Реалії ринку фармацевтичної продукції в Україні. URL: <http://tr.knute.edu.ua/files/2012/14/4.pdf>.

18. Духніч С.Є. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємствах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. URL: file:///C:/Users/хозяин/Downloads/mnj_2017_5_36.pdf

19. Кітченко О.М. Особливості стратегічного маркетингового планування на промислових підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень, 2014*. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162863884.pdf>

20. Офіційний сайт ПрАТ «Індар» URL: <https://indar.com.ua/ua>

21. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ПО ВИРОБНИЦТВУ ІНСУЛІНІВ ПрАТ «ІНДАР». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6712085&tb=file>.

22. Приватне акціонерне товариство "по виробництву інсулінів ПрАТ «Індар». URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/21680915>.

23. Стефанишин В.Я. Основні принципи маркетингового стратегічного планування. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/3092/1/59.pdf>

24. Шульгіна Л.М. Особливості фармацевтичного маркетингу: Стратегічний аспект. *Вісник Бердянського університету менеджменту і*

бізнесу. URL: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/24.pdf>.

ДОДАТКИ

Додаток «А»

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Індар» за 2016-2019 рр

Актив	Код рядка	2016	2017	2018	2019
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	1000	188	160	1003	606
первісна вартість	1001	636	687	1592	1762
накопичена амортизація	1002	448	527	589	1156
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6782	785	3598	40165
Основні засоби:	1010	70973	77869	77543	81130
первісна вартість	1011	125064	144830	156853	176265
знос	1012	54091	66961	79310	95135
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0	0
знос	1017	0	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	294	294	294	294
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0	0

Залишок коштів у Централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0
Усього за розділом I	1095	78237	79108	82438	122195
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	148831	164386	191515	193852
Виробничі запаси	1101	37896	69960	65297	47855
Незавершене виробництво	1102	57084	78189	5463	10510
Готова продукція	1103	51314	7791	116091	133927
Товари	1104	2537	8446	4664	1560
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	17357	50578	212101	181890
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	25004	20557	15437	27780
з бюджетом	1135	4350	8633	35263	32797
у тому числі з податку на прибуток	1136	2587	4206	572	902
з нарахованих доходів	1140	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8122	27482	8738	10635
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	135420	60520	5843	5045
Готівка	1166	0	0	0	0
Рахунки в банках	1167	135420	60520	5843	5045
Витрати майбутніх періодів	1170	2855	6714	3332	3274

Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0	0
у тому числі в:					
Резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0	0
Резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0	0
Резервах незароблених премій	1183	0	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	51	35	50	0
Усього за розділом II	1195	341990	338905	472279	455273
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	0
Баланс	1300	420227	418013	554717	577468
Пасив					
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	80886	80886	80886	80886
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	5306	4302	3903	3628
Додатковий капітал	1410	30315	30729	30708	30686
Емісійний дохід	1411	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0	0
Резервний капітал	1415	16672	16672	16672	16672
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	84341	75074	62846	97279
Неоплачений капітал	1425	0	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0	0
Усього за розділом I	1495	217520	207663	195015	229151
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1069	944	857	796
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	1221	3952	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0	0

Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0	0
Резерв довгострокових зобов'язань; (напочаток звітного періоду)	1531	0	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0	0
Резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0	0
Усього за розділом II	1595	2290	4896	857	796
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:					
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	195339	203020	335521	330157
За розрахунками з бюджетом	1620	751	133	184	793
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0	0
За розрахунками зі страхування	1625	308	0	0	549
за розрахунками з оплати праці	1630	2467	98	83	2556
за одержаними авансами	1635	779	794	205	306
За розрахунками з учасниками	1640	0	0	16328	1758
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	5670	8002

Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	773	1409	854	3400
Усього за розділом III	1695	200417	205454	358845	347521
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів Недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0	0
Баланс	1900	420227	418013	554717	577468

Фінансові результати ПрАТ «Індар», 2016 – 2019 рр.

Стаття	Код рядка	2016	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	228844	347852	488585	942470
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-133087	-178266	-336846	-715586
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	95757	169586	151739	226884
Валовий: збиток	2095	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	25708	37174	31782	40576
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	-56164	-44837	-68922	-60700
Витрати на збут	2150	-32308	-41620	-62809	-119987
Інші операційні витрати	2180	-29179	-81642	-41340	-33202
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0	0
Витрат від первісного визнання Біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0	0

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3814	38661	10450	53571
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0	0	0
Інші доходи	2240	0	0	7	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0	0
Інші витрати	2270	-1032	-544	-606	-236
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2782	38117	9851	53335
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1370	-8149	-3634	-10318
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1412	29968	6217	43017
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0	0	0