

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
БІЗНЕС ШКОЛА КРОК**

Спеціальність 073 Менеджмент
Бізнес-адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**«Ринок дієтичних добавок в Україні: маркетингові стратегії просування
та перспективи розвитку»**

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

Тарасенко І.М.

Науковий керівник (консультант)

Демченко О. С., Executive MBA

Київ 2024

ЗМІСТ

РЕЗЮМЕ	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ТА ПОРІВНЯННЯ РИНКІВ ДІЄТИЧНИХ ДОБАВОК В РІЗНИХ КРАЇНАХ СВІТУ ТА В УКРАЇНІ	8
1.1. Історія розвитку напрямку дієтичних добавок та їх законодавче регулювання	8
1.2 Огляд міжнародного ринку дієтичних добавок	16
1.3 Сучасний стан ринку дієтичних добавок в Україні	23
РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВИЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ПРОЕКТУ	32
2.1 Бізнес цілі та завдання проекту	32
2.2 Опис проекту	34
2.3 Оцінка макро-економічного оточення: PESTEL, SWOT аналіз	37
2.4 Маркетингові стратегії фармацевтичних компаній для просування дієтичних добавок на ринку України	44
2.5 Формування портфелю брендів та ніш промоції для ТОВ «Ксантія промоушн»	50
2.6 Бізнес-модель ТОВ «Ксантія промоушн» на основі бізнес-моделі Остервальдера (Business Model Canvas)	52
2.7 Команда та графік запуску проекту	55
2.8 Конкурентне оточення продуктів Бон-ап та ре-Оксіум	57
РОЗДІЛ 3. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОЕКТУ	60
3.1 Загальна вартість проекту та джерела фінансування	60
3.2 Звіт про прибутки і збитки проекту (P&L)	62
3.3 Звіт про рух коштів проекту	65
3.4 Розрахунок точки беззбитковості проекту	67
РОЗДІЛ 4. ПРОЄКТНІ РИЗИКИ	68
4.1 Ідентифікація ризиків	68

4.2 Розробка стратегії управління ризиками для	
ТОВ «Ксантія промоушн»	75
ВИСНОВКИ	77
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя наукова робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень.

РЕЗЮМЕ

В даній роботі було проаналізовано ринок дієтичних добавок України, проаналізовано статистичні дані по розвитку даного ринку в світі, вивчено іноземний історичний досвід регулювання галузі на прикладі США, досліджено маркетингові стратегії українських компаній в просуванні добавок. Для проведення аналізу використані статистичні дані аналітичних компаній та державних агенцій зі статистики, матеріали з мережі інтернет, періодичних видань та книг.

Дослідження виявило швидке зростання ринку дієтичних добавок в Україні та світі. Причини збільшення попиту на ці продукти лежать в площині трендів на здоровий спосіб життя, постарішання населення і його бажання мати кращі показники здоров'я та виглядати молодше. Цей факт, а також більш просте регуляторне законодавство, робить дуже привабливою галузь дієтичних добавок як для нових гравців, так і для існуючих фармацевтичних компаній, в тому числі великих міжнародних корпорацій.

Автор роботи провів необхідні розрахунки фінансових ресурсів, необхідних для відкриття компанії, розміру команди, планів продаж на найближчі 2 роки роботи компанії та умови досягнення точки беззбитковості проекту. Створено маркетингову стратегію на основі аналізу стратегій просування дієтичних добавок існуючими компаніями. Створено теплову карту ризиків, описано загальну стратегію роботи з ними та конкретні дії для групи ризиків з червоної зони. Відкриття компанії з продажу дієтичних добавок повністю відповідає Цілям сталого розвитку та прагненням підприємців бути соціально корисними і фінансово успішними.

SUMMARY

In this work, the market of dietary supplements of Ukraine was analyzed, statistical data on the development of this market in the world were analyzed, foreign historical experience of industry regulation was studied using the example of the USA, marketing strategies of Ukrainian companies in the promotion of supplements were studied. Statistical data of analytical companies and state statistical agencies, materials from the Internet, periodicals and books were used for the analysis.

The study revealed the rapid growth of the dietary supplements market in Ukraine and the world. The reasons for the increase in demand for these products lie in the plane of trends for a healthy lifestyle, the aging of the population and its desire to have better health indicators and look younger. This fact, as well as simpler regulatory legislation, makes the dietary supplement industry very attractive for both new players and existing pharmaceutical companies, including large international corporations.

The author of the work made the necessary calculations of the financial resources needed to open the company, the size of the team, sales plans for the next 2 years of the company's operation, and the conditions for reaching the break-even point of the project. A marketing strategy was created based on the analysis of strategies for promoting dietary supplements by existing companies. A heat map of risks was created, the general strategy for working with them and specific actions for the group of risks from the red zone were described. The opening of a company selling dietary supplements is fully in line with the Sustainable Development Goals and the aspirations of entrepreneurs to be socially useful and financially successful.

ВСТУП

Здоров'я людини є однією з найбільших цінностей в нашому світі. Щорічно країни витрачають значні кошти на галузь охорони здоров'я. Зокрема, згідно з даними Міністерства Фінансів України, витрати на охорону здоров'я в Україні в 2022 році склали 215,3 млрд. грн. [1]. Проте ці цифри не враховують фінансових втрат, пов'язаних як з хворобою самих співробітників підприємств, так і їх дітей та інших родичів. Враховуючи це, фармацевтична галузь є дуже важливою складовою економіки будь-якої країни взагалі і України зокрема, що вносить свій внесок в національний ВВП та сприяє зменшенню втрат, спричинених хворобами співробітників.

Актуальність роботи:

Початок 21 століття характеризується збільшеною увагою до здоров'я населення. Ми бачимо зростання рівня онкологічних захворювань, поява нових інфекційних захворювань та пандемії, що викликані ними, як у випадку з Covid-19, поява і поширення відомих інфекційних захворювань в нетипових для них місцях [2; 3], поширення хронічних захворювань внаслідок старішання населення, погіршення екологічної обстановки. Це змушує фармацевтичні компанії шукати нові способи лікування та профілактики захворювань. Споживачі також демонструють підвищений інтерес до покращення свого здоров'я. Проте розробка нових лікарських засобів стикається з цілим рядом складностей та перешкод:

1. Висока вартість розробки нових молекул.
2. Відсутність гарантії, що розроблений засіб покаже достатню ефективність та безпечність при використанні.
3. Тривалі та дорогі дослідження нових ліків.
4. Висока зарегульованість фармацевтичної галузі.
5. Складність та тривалість процедури реєстрації нових ліків.
6. Висока вартість для споживача інноваційних лікарських засобів.

Як наслідок вищеназваних обмежень, як компанії так і споживачі все більше уваги звертають на продукти та способи, що потенційно можуть покращити стан здоров'я. Представниками такого класу продуктів є дієтичні добавки.

Наукова робота з розробки бізнес-плану та маркетингової стратегії відкриття компанії з продажу дієтичних добавок на ринку України може бути цікава майбутнім підприємцям, які планують розпочати свою бізнес діяльність, або ж існуючі фармацевтичним компаніям, що хочуть розширити власний бізнес.

Об'єкт дослідження:

Ринок дієтичних добавок України.

Предмет дослідження:

Маркетингові стратегії компаній, що продають дієтичні добавки через аптечний канал продаж.

Задачі дослідження:

1. Проаналізувати стан світового ринку дієтичних добавок.
2. Проаналізувати та узагальнити наявні тенденції ринку дієтичних добавок України.
3. Визначити фактори що впливають на ринок дієтичних добавок України.
4. Розробити стратегію відкриття компанії з продажу дієтичних добавок.
5. Скласти бізнес-план компанії.
6. Визначити та описати можливі ризики проекту.

Методи, що використані під час дослідження: аналіз, узагальнення, опис, анкетування.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ ТА ПОРІВНЯННЯ РИНКІВ ДІЄТИЧНИХ ДОБАВОК В РІЗНИХ КРАЇНАХ СВІТУ ТА В УКРАЇНІ

1.1. Історія розвитку напрямку дієтичних добавок та їх законодавче регулювання.

Сучасна медична наука і фармацевтика, як її складова, загалом добре справляються з завданням охорони здоров'я. В світі протягом 20-го століття значно скоротилася передчасна смертність, викликана як інфекційними, так і неінфекційними захворюваннями. Деякі хвороби були подолані (дифтерія) або ж значно скоротили свій ареал поширення (малярія). Інші втратили свій ореол безумовної смертельності і важкості (лепра, туберкульоз, бубонна чума). Проте значне зростання загального добробуту на душу населення в світі в період з 1995 по 2018 роки [4] та загальне збільшення швидкості і інтенсивності сучасного життя значно посилили додаткові, окрім лікування хвороб, запити до фармацевтичної науки, а саме – подовження фізичної та ментальної молодості, збільшення фізичної і розумової витривалості, «біохакинг» власного тіла, покращення сну, покращення інтелектуальних здібностей і т.п.

Загалом запити на покращення власного здоров'я чи власних здібностей не є чимось новим в історії людства. Ми можемо припускати, що вони в тій чи іншій мірі існували протягом всієї історії розвитку людства, проте найбільший розвиток і поширення вони набули з розвитком точних наук, таких як хімія та фізика, і промисловості. Прикладом цього може слугувати відкриття в 1898 році радію та його широкого терапевтичного потенціалу, що призвело до появи на ринку значної кількості товарів, які, як заявлялося, містили цей чудодійний елемент. В маркетинговій стратегії просування цих продуктів тогочасні компанії використовували специфічний неймінг, який би міг повідомити кінцевому

споживачу зв'язок продукту з радієм, наприклад Радол, Радіозон, Радіуміт, Радіатор і т.д. Друга частина маркетингових зусиль була спрямована на приписуванні чудодійних властивостей цим продуктам. Тогочасні рекламні оголошення рясніли заявами на кшталт «вбивця мікробів» чи «ліки від раку» [5]. Подібних заяв, не підкріплених ніякими науковими дослідженнями, в той час було багато. Додамо до цього відсутність з боку споживача будь-якої впевненості, що заявлений елемент взагалі був присутній у складі продукту, оскільки у виробника на той момент не було зобов'язань вказувати склад продукту на упаковці. Це не могло пройти повз увагу законотворців того часу і в 1906 році в США з'являється Федеральний Закон про їжу та ліки. Фактично цей закон заснував Управління по контролю за харчовими продуктами та ліками, скорочено FDA [6]. Бюро стало першим федеральним агентством, що було відповідальне за захист споживачів [7]. Закон забороняв міждержавну та іноземну торгівлю фальсифікованими продуктами харчування та ліками з неправильним маркуванням і передбачав конфіскацію та судове переслідування як основні інструменти правозастосування. Ліки – визначені як речовини, що використовуються для лікування, пом'якшення або запобігання хворобам – мали відповідати стандартам міцності, якості та чистоти або у Фармакопеї США, або в Національному формулярі. Харчові продукти – будь-які продукти харчування, напої, кондитерські вироби чи приправи – не повинні відповідати стандартам, які застосовуються для ліків. Однак закон забороняв замінювати марковану їжу чимось іншим, приховувати її пошкодження чи неповноцінність, додавати інгредієнти, які роблять продукт шкідливим для здоров'я, або продавати забруднену чи зіпсовану їжу. Закон не вимагав переліку інгредієнтів загалом, але як їжа, так і ліки повинні були вказувати, у разі якщо вони містили, 11 конкретних інгредієнтів, включаючи алкоголь, морфін, опіум, кокаїн і канабіс. Крім того, закон забороняв маркування харчових продуктів або ліків, яке було неправдивим або вводило в оману. По суті, закон 1906 року – відмова Прогресивної епохи від ринку «обережного покупця» – використовував етикетку як інструмент, щоб надати споживачам набагато краще уявлення про

те, що вони споживали. Наприклад, він не забороняв 11 небезпечних інгредієнтів, але закон стверджував, що покупець мав право знати що він використовує.

Наступні кілька десятиліть Агентство зосередило свою роботу на вивченні вітамінів. Вивчалися кількісні показники наявності вітамінів в продуктах харчування та вплив різних видів обробки на дану кількість, відповідність заявлених на етикетці кількості вітамінів фактичному значенню, отриманому після аналізу. В зв'язку з цим в лютому 1932 року Агентство створило спеціальну лабораторію по вивченню вітамінів. В 30-х роках FDA виграло декілька справ, пов'язаних з неправдивим маркуванням і невідповідністю фактичної кількості вітамінів в продукті до заявленої на етикетці. Крім цього Агентство ініціювало судові розгляди щодо заперечення лікувальних властивостей ряду комерційних вітамінних продуктів, що заявлялися виробником як такі, що лікують атеросклероз, гіпо-, та гіпертонію, безсоння та хворобу Брайта (гломерулонефрит) і інші, окрім, звісно, гіповітамінозів. До прикладу, бренд вітамінів Каталін заявляв, що їх продукт здатен вилікувати до 50 хвороб. Саме це і стало однією із причин судового позову FDA до компанії Royal Lee, власниці бренду Каталін.

В 1938 році Конгрес США прийняв новий закон про регуляцію харчових продуктів, ліків та косметики, що замінив собою відповідний Закон 1906 року. Основною відмінністю нового акту було розширення його дії на косметику та медичні прибори, виокремлення продуктів для «спеціального дієтичного використання». Під це визначення підпадали продукти призначені для немовлят, інвалідів, людей, що намагаються схуднути, чи навпаки набрати вагу. Додаткову до Закону в 1940 році FDA опублікувало правила, що стосувалися продуктів для спеціального дієтичного харчування. Визнаючи, що немовлята, маленькі діти, діти старшого віку та дорослі мають різні потреби в харчуванні, FDA встановила мінімальні добові потреби (МДП), які визначаються як кількість вітамінів і мінералів, необхідних для запобігання захворюванням дефіциту. Для маркування цих вітамінів і мінералів потрібно було вказати

пропорцію МДП у кожному вітаміні та мінералі, а також відповідні інструкції щодо використання. Будь-які додаткові речовини для спеціального дієтичного використання, включаючи вітаміни та мінерали, окрім добавок, зазначених у нормативних актах, вимагали заяви про те, що:

1. потреба в таких речовинах не встановлена;
2. кількість кожної наявної речовини;
3. інструкція до застосування.

Хоча відповідні вказівки щодо використання містилися в законі як вимога до маркування ліків, агентство вирішило регулювати вітаміни та мінерали, як спеціальні дієтичні продукти, відповідно до цих правил.

В наступне десятиліття FDA активно займалася вітамінними та мінеральними препаратами, що порушували вимоги маркування. За цей період подібних справ накопичилося так багато, що їх почали групувати в окрему категорію. Дослідження випадків порушень при продажу вітамінів і спеціальних дієтичних продуктів харчування з 1947 по 1952 рік показало, що близько 43% з них стосувалися фальшивого та оманливого маркування [8].

Саме в цей час з'явилася справа, яка відіграла ключову роль в майбутньому регулюванні галузі. У 1948 році FDA провело по всій країні багаторазові конфіскації Nutrilite, сімейства препаратів, які містили кілька вітамінних і мінеральних харчових добавок, які розповсюджувалися шляхом продажу від дверей до дверей незалежними представниками, афілійованими з компанією. Рекламні акції здебільшого ґрунтувалися на виданій компанією літературі під назвою «Як одужати та залишатися здоровим», у якій чітко висвітлювався зв'язок між Nutrilite та широким спектром станів і хвороб. Процесуальні оскарження та апеляції затягнули розгляд справи. Однак у квітні 1951 року обидві сторони погодилися на широкомасштабну угоду.

Постанова про Nutrilite стосувалася особливостей цієї справи, але також встановлювала параметри для нового регуляторного підходу до харчових добавок. Наприклад, декрет визнав зв'язок між відсутністю певних вітамінів і

мінералів і конкретними патологічними станами: дефіцитом вітаміну А і курячою сліпотою, вітаміном С і карієсом зубів, вітаміном К і надмірною кровотечею з ран, йодом і зобом, а також кальцієм і згортання крові. Твердження, що стосуються понад 30 різних умов, будуть дозволені за умови, що:

«Якщо висувається заява про те, що симптом може бути спричинений субклінічним дефіцитом вітамінів або мінералів, із заявою має бути пов'язано пояснення того, що харчова добавка Nutrilite буде корисною, лише якщо симптом є результатом дефіциту одного або кількох вітамінів або мінералів, що містяться в харчовій добавці Nutrilite» [9].

Указ передбачав майбутні доповнення до списку дозволених тверджень, які відповідали вимогам Закону 1938 року, якщо вони ґрунтувалися на загальноприйнятій науці про харчування. Крім того, такі твердження можна робити, навіть якщо вони не відображають консенсусу наукової думки, якщо за ними стоїть надійна наукова думка. У таких випадках ці твердження повинні бути доповнені поясненням того, що достовірна наукова думка розходиться з такими твердженнями. В цілому даний указ відповідав загальному погляду споживачів на вітамінно-мінеральні добавки, які вони сприймали як тонізуючі, нешкідливі та легкодоступні засоби для того, щоб почувати себе добре. Тому споживачі приймали ці засоби не залежно від того приносять вони відчутну користь чи ні. Варто зазначити, що подібне ставлення все ще досить поширене і у нас час.

Однак указ забороняв велику кількість тверджень, які, як виявило FDA, використовувалися в точках продажу представниками Nutrilite та/або вказувалися в рекламній літературі, включаючи артрит, ревматизм, діабет, рак та імпотенцію. Крім того, указ забороняв використовувати понад дюжину тверджень про науку, здоров'я та харчування — і їх зв'язок із харчовими добавками — які, як наполягало FDA, також використовувалися в рекламі Nutrilite. Нарешті, указ дозволяв використання відгуків, якщо вони не

відхилялися від умов указу, і передбачав внесення змін будь-якою стороною, якщо цього вимагатимуть майбутні закони, факти чи наукові думки. Умови Указу про Nutrilite вплинули на регулювання харчових добавок протягом наступного десятиліття, і звинувачення були висунуті не лише через Закон 1938 року, що забороняє рекламу харчових продуктів, але також і через неправильне маркування ліків.

Нажаль Указ про Nutrilite не тільки не зменшив кількість порушень з боку виробників, навпаки кількість судових розглядів в зв'язку з порушеннями на ринку дієтичних добавок тільки зростала. Щоб зменшити юридичне навантаження та покращити свою роботу і контроль галузі у червні 1962 року FDA видало макет змін до правил 1941 року по спеціальному дієтичному харчуванню. Агентство було занепокоєне появою препаратів, які містять не лише вітаміни та мінерали, які, як відомо, відіграють роль у харчуванні, але й багато додаткових інгредієнтів, незалежно від того, чи є докази на підтримку їх включення. Таким чином, правила ідентифікували 12 поживних речовин — 8 вітамінів і 4 мінерали — «тільки ті поживні речовини, визнані компетентними органами як необхідні та мають значну цінність дієтичних добавок». Будь-яке маркування, яке стверджує, що містить харчові добавки, може містити лише ці інгредієнти. Що стосується інших вітамінів і мінералів, згідно з правилами не було «переконливих доказів» того, що звичайна дієта вимагає їх доповнення [10]. Крім того, правила замінили «мінімальні добові потреби» на «добові потреби», які ґрунтувалися на рекомендованих дієтичних нормах (RDA), що були давно розроблені Радою з харчових продуктів і харчування Національної академії наук [11]. Однією з найбільших відмінностей даних правил від редакції 1941 року стала вимога обов'язкового розміщення на маркуванні наступного твердження: «Вітаміни та мінерали постачаються у великій кількості з продуктами, які ми їмо. Рада з харчових продуктів і харчування Національної дослідницької ради рекомендує задовольняти харчові потреби. За винятком осіб з особливими медичними потребами, немає наукової основи для рекомендації регулярного використання дієтичних добавок» [12].

Дане твердження викликало цілу хвилю заперечень, які змусили Бюро провести адміністративні слухання в період з 1968 по 1970 рік. Загальний об'єм стенограми цих слухань склав 32 000 сторінок.

Чергову спробу змінити правила регулювання харчових добавок FDA здійснило в 1973 році. Дані зміни були засновані на обробленій інформації отриманій зі стенограм слухань. Бюро вважало, що етикетка розглядатиметься в повному обсязі, що включатиме промоційні та рекламні матеріали, хоча так було з часів правил 1941 року. Переломлюючи тривалу тенденцію, яка, безсумнівно, була викликана указом про Nutrilite, FDA визначила, що «не було жодного обґрунтування для дозволу або заохочення промоції та продажу дієтичних добавок, що містять вітаміни та/або мінерали, серед населення Америки з метою лікування, запобігання або купування хвороби або симптомів». Висновки також спростували те, що агентство довгий час вважало повторюваними міфами, пов'язаними з вітамінами та мінералами: не було обґрунтування концепції субклінічного дефіциту харчування; якість ґрунту не вплинула негативно на кількість поживних речовин у продуктах; а зберігання, транспортування та обробка суттєво не вплинули на рівень поживних речовин у їжі. Кількість основних вітамінів і мінералів зросла до 12 і 13 відповідно, і офіційна рекомендована добова норма США (USRDA) для них базуватиметься на RDA Національної академії наук, тієї самої організації, до якої щойно звернулося агентство. кількома роками раніше за досвід у вирішенні питань ефективності тисяч нових ліків, представлених між 1938 і 1962 роками.

Найбільш суперечливим елементом, який впливає із запропонованих правил щодо вітамінів і мінералів, є обмеження кількості поживних речовин. Це було розроблено, щоб протистояти «нераціональним з харчової точки зору» рівням деяких добавок з кількостями, отриманими на основі «надійної наукової основи». Швидке виведення деяких поживних речовин (таким чином обмежуючи користь для споживача), а також токсичність, пов'язана з іншими поживними речовинами, які мають протилежну проблему, такими як жиророзчинні вітаміни, будуть займати чільне місце в цих визначеннях. Якщо

добавка містила більше, ніж зазначена верхня межа USRDA (150% дозволеної норми), вона вважатиметься препаратом і розглядатиметься в рамках розгляду безрецептурних препаратів, що на той момент тривав.

Ці поправки викликали шквал заперечень з боку споживачів та організацій. А Національна асоціація харчових продуктів оскаржила нові правила в суді та домоглася апеляції, яка відхилила спробу агентства визначити як ліки добавки, кількість яких перевищує встановлений поріг. Додатково до цього в Конгрес США ухвалив поправки до досліджень у сфері охорони здоров'я та медичних послуг у 1976 році, більш відомі як «поправки Проксмайра». Це змусило FDA переглянуло свої норми щодо вітамінів і мінералів і, після подальшого успішного оскарження в суді Національною асоціацією харчових продуктів, остаточно скасувати свої норми 1973 року щодо максимальної ефективності та статусу ліків у 1979 році.

Фінальним акордом в історії регулювання дієтичних добавок з боку FDA став закон 1994 року Про здоров'я та освіти дієтичних добавок (DSHEA) [13]. Даний закон обмежив та заборонив регулювання дієтичних добавок з боку FDA.

Дві світові війни та революція нажалі не дозволили Україні в 20 столітті стати частиною історії розвитку дієтичних добавок. Проте українські (радянські на той момент) науковці долучилися до вивчення зокрема вітамінів та їх ролі в життєдіяльності людини. Початком цієї роботи вважають дві статті О. Паладіна в журналі «Врачебное дело» в 1919 році. В 1925 році О. Палладін заснував в Харкові Український біохімічний інститут. На відміну від США в Україні розвиток вітамінів йшов виключно в напрямку лікарських засобів. До початку 21 століття всі вітаміновмісні препарати мали саме таку реєстрацію. Це з одного боку покращувало контроль держави над якістю цих засобів, з іншого – сповільнювало розвиток галузі та ринку в цілому.

Висновки: як бачимо з наведених прикладів, історія розвитку та регулювання дієтичних добавок йшла різними шляхами в Україні та на Американському континентах. В США ринок дієтичних добавок з'явився на

межі 19-20 століття та регулювався саме як ринок добавок від поступового посилення регулювання і обмежень до повторної демократизації процесу регулювання після прийняття DSHEA в 1994 році. В Україні до початку 21 століття фактично ринок дієтичних добавок був відсутній, а речовини, що в США традиційно поширювалися як добавки, на прикладі вітамінів, були зареєстровані виключно як лікарські засоби.

1.2. Огляд міжнародного ринку дієтичних добавок.

Прийняття DSHEA в США значно прискорило ринок дієтичних добавок. Для прикладу: в 1994 році в США загалом налічувалося близько 600 виробників та 4000 препаратів дієтичних добавок. Вже 2000 року загальна кількість продуктів доступних на ринку зросла до 29 000 і в середньому щорічно виводиться 1 000 нових продуктів [14].

Загальний об'єм світового ринку дієтичних добавок в 2023 році за оцінками склав 177,5 млрд доларів США. Вважається, що до 2030 рок він буде щорічно зростати із CAGR 9,1% [15]. Зростаюча поширеність хронічних захворювань, включаючи ожиріння, діабет, хвороби серця та рак, а також зайнятий спосіб життя та відповідні зміни в моделях харчування споживачів є одними з ключових факторів росту споживання дієтичних добавок в усьому світі.

Старіння населення є незворотною глобальною тенденцією, яка є критичним рушійним фактором розвитку ринку. Населення світу старше 65 років є ключовою демографічною ціллю для компаній, що займаються виробництвом дієтичних добавок, оскільки вони роблять значний внесок у загальний попит галузі. Незважаючи на те, що найвищі продажі спостерігаються в категорії дорослих (люди віком від 25 до 65 років), проникнення значно вище в наборі геріатричної популяції, причому остання сприяє приблизно 30% продажів у всьому світі.

Найбільшим за об'ємом ринком дієтичних добавок в світі є ринок США. Його обсяг в 2023 році досяг 53,58 млрд доларів США і очікується, що в період

з 2024 по 2030 роки він буде зростати з річним темпом приросту (CAGR) в 5,7% [16].

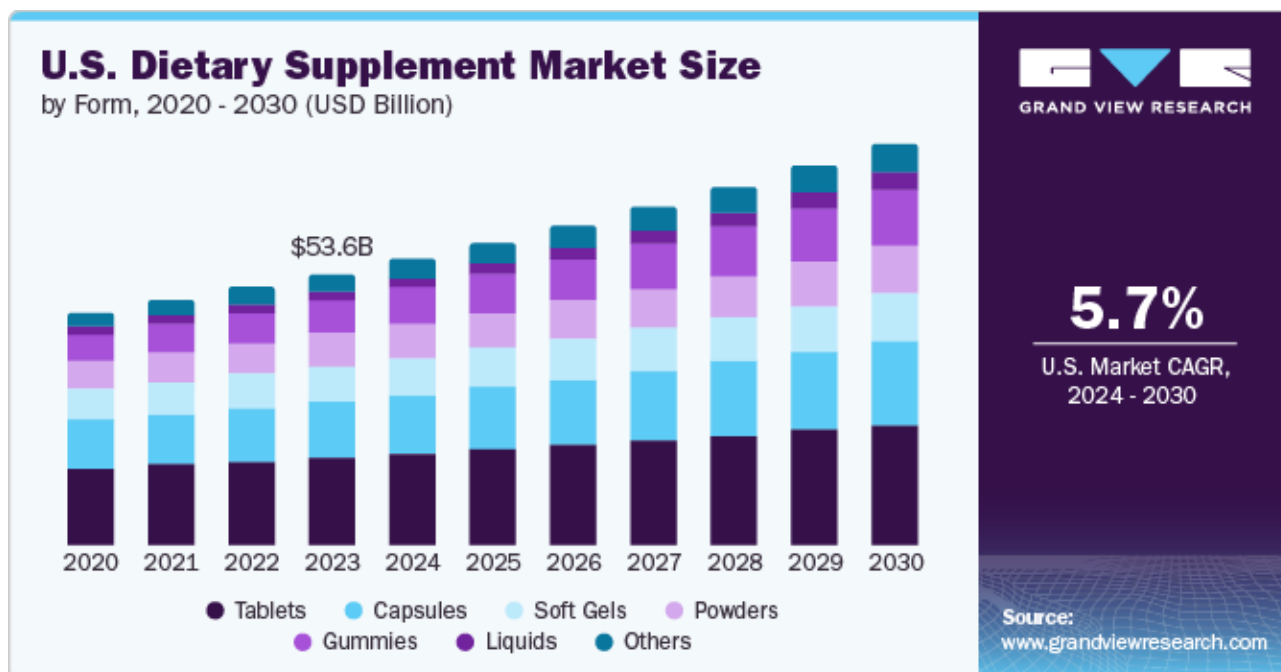


Рисунок 1.1. Діаграма фактичного та прогнозного споживання дієтичних добавок по формам випуску на ринку США.

Основними факторами, що сприяють зростанню ринку, є збільшення популяції людей похилого віку, підвищення обізнаності та зосередженості на профілактичній медичній допомозі, а також зростання попиту на добавки для спортивного харчування. Крім того, споживачі переходять до самостійного догляду, що також, як вважають дослідники, збільшить попит на дієтичні добавки в США.

Споживачі в США переходять до самостійного догляду за власним здоров'ям, що допомогло сформувати зростання індустрії дієтичних добавок у країні. Споживачі обирають нутрицевтики, а не ліки, що відпускаються за рецептом, у зв'язку зі зростаючою увагою до профілактичної медичної допомоги. Висока вартість рецептурних ліків і небажання страхових компаній покривати її ще більше допомогли індустрії дієтичних добавок зміцнити свою присутність на ринку США. Збільшення витрат на госпіталізацію спонукає

споживачів звертатися до харчових добавок і добавок для здоров'я, а це ще більше підігріває ринок.

Загалом американці дуже давно проявлять прихильність до засобів підтримання та покращення здоров'я. Дані національних опитувань, що проводилися в період з 1987 по 1992 роки показали, що від 40% до 46% дорослих американців повідомили про прийом хоча б одного препарату дієтичних добавок за останній місяць, в якому проводилося опитування [14]. За даними Центру контролю захворюваності США, серед дорослих американців віком від 20 років та старше в 2017–18 роках 57,6% за останні 30 днів приймали які-небудь дієтичні добавки, причому їх використання було вище серед жінок 63,8% в порівнянні з чоловіками 50,8% [17]. В цілому дві третини дорослих американців постійно вживають один або кілька препаратів добавок. Ця цифра коливалась від 64% в 2008 році, досягла піка у 80% в 2021 році, та дещо знизилася до 74% в 2023 році [18].

Індустрія дієтичних добавок США характеризується високим ступенем інновацій, головним чином в результаті зростання споживчого попиту на персоналізоване харчування та складники, що адаптуються до конкретних умов. Компанії зосереджені на використанні широкого спектру інгредієнтів, доступних для виробництва, і представленні нових і унікальних сумішей, щоб задовольнити очікування споживачів.

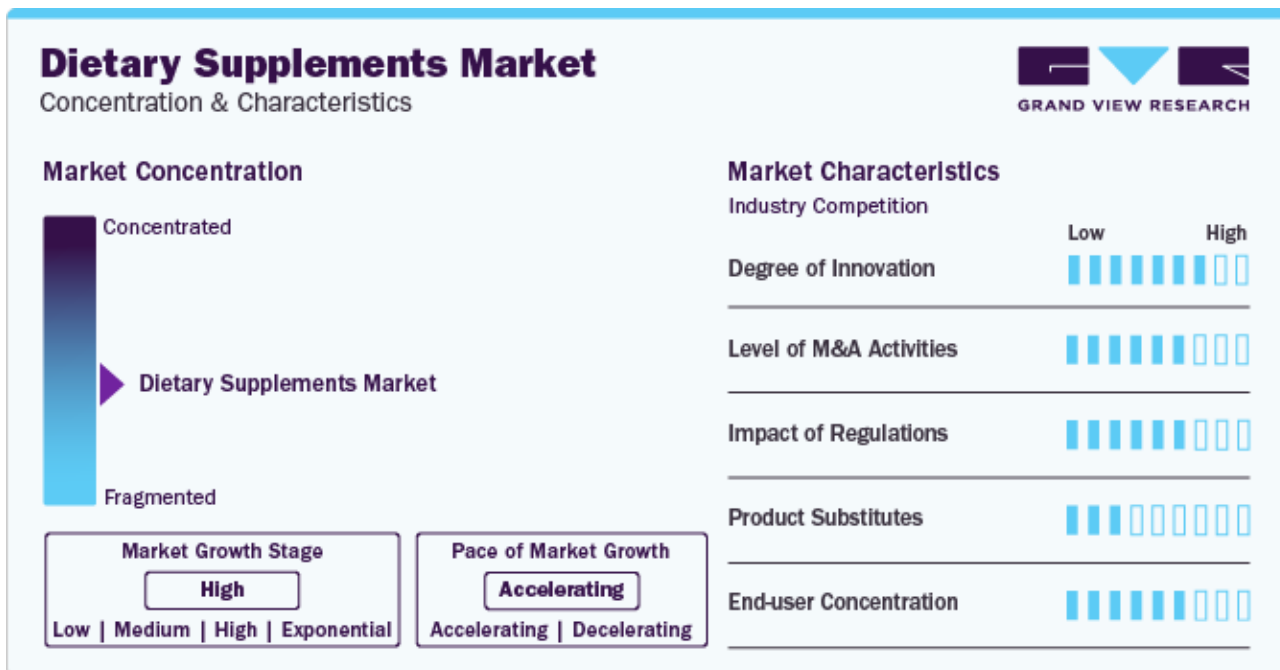


Рисунок 1.2. Характеристика ринку дієтичних добавок США.

Ринок дієтичних добавок США показує помірну концентрацію, хоча останніми роками пройшло кілька поглинань та об'єднань, що може свідчити про бажання гравців розширити портфелі продуктів та отримати доступ до нових технологій, щоб покращити свої конкурентні позиції.

Найбільшу вагу в продажах на ринку дієтичних добавок склали препарати для контролю ваги та енергії. Їх частка в загальному об'ємі продаж в США склала 67,5%. Найбільш популярною формою випуску серед споживачів залишаються таблетки. 32,4% дієтичних добавок були продані саме в цій формі [16].

Основним каналом дистрибуції дієтичних добавок в США залишаються офлайн продажі. Продажі через офлайн-канал склали 78,0% доходу в 2023 році. Офлайн-канал розподіляється на супермаркети/гіпермаркети, аптеки, спеціалізовані магазини, практикуючих лікарів та інші.

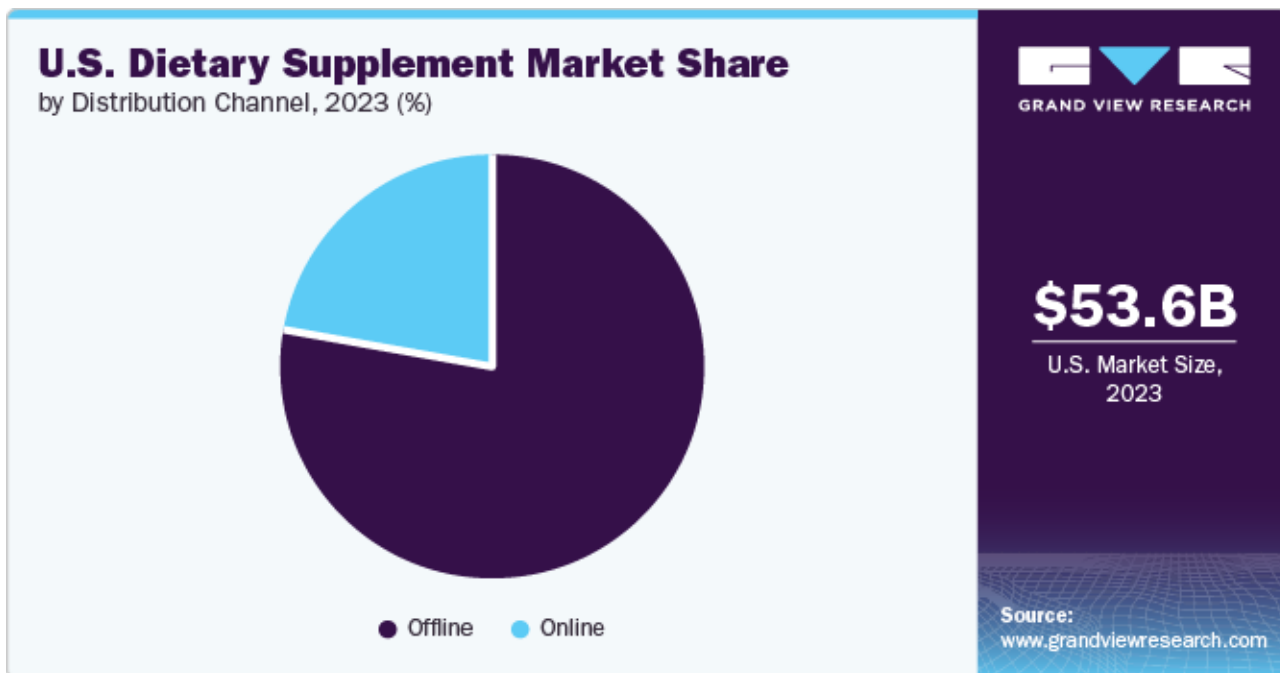


Рисунок 1.3. Розподіл дистрибуційних каналів продаж ДД в США в 2023 р.

Частка продажів через аптеки становила 29,1% у 2023 році. Люди в США купують дієтичні добавки в аптеках, тому що довіряють стандартам якості та безпеки цих торгових точок. Аптеки пропонують консультації медичних працівників, забезпечуючи персоналізовані та обґрунтовані рекомендації. Крім того, гарантується справжність продукції, що знижує ризик підробок або неякісних виробів. Для тих, хто має певні захворювання, аптеки забезпечують професійний нагляд, часто доступне страхове покриття для необхідних добавок, що робить аптеки кращим вибором для дієтичних добавок.

Очікується, що з 2024 по 2030 рр. продажі через онлайн-канали будуть зростати зі середньорічним темпом у 6,3%. Зручність онлайн-покупок зіграла ключову роль у зростанні галузі. Споживачі можуть переглядати широкий асортимент дієтичних добавок, не виходячи з дому, усуваючи необхідність відвідувати звичайні магазини. Крім того, онлайн-платформи часто пропонують акції та знижки, що робить його привабливим варіантом для багатьох споживачів. Найбільш популярна серед американців онлайн площадка для покупки добавок Amazon.

Трійка найпоширеніших типів дієтичних добавок, які вживають дорослі американці, однакова для всіх вікових груп (рис). Це були полівітамінно-мінеральні (24,0% для вікової категорії 20–39 років, 29,8% для 40–59 років і 39,4% для 60 років і старше), вітамін D (6,7% для вікової категорії 20–39 років, 17,4% для 40–59 років і 36,9% для 60 років і старше), а також омега-3 жирні кислоти (5,4% для віком 20–39 років, 12,5% для 40–59 років і 21,8% для 60 років і старше).

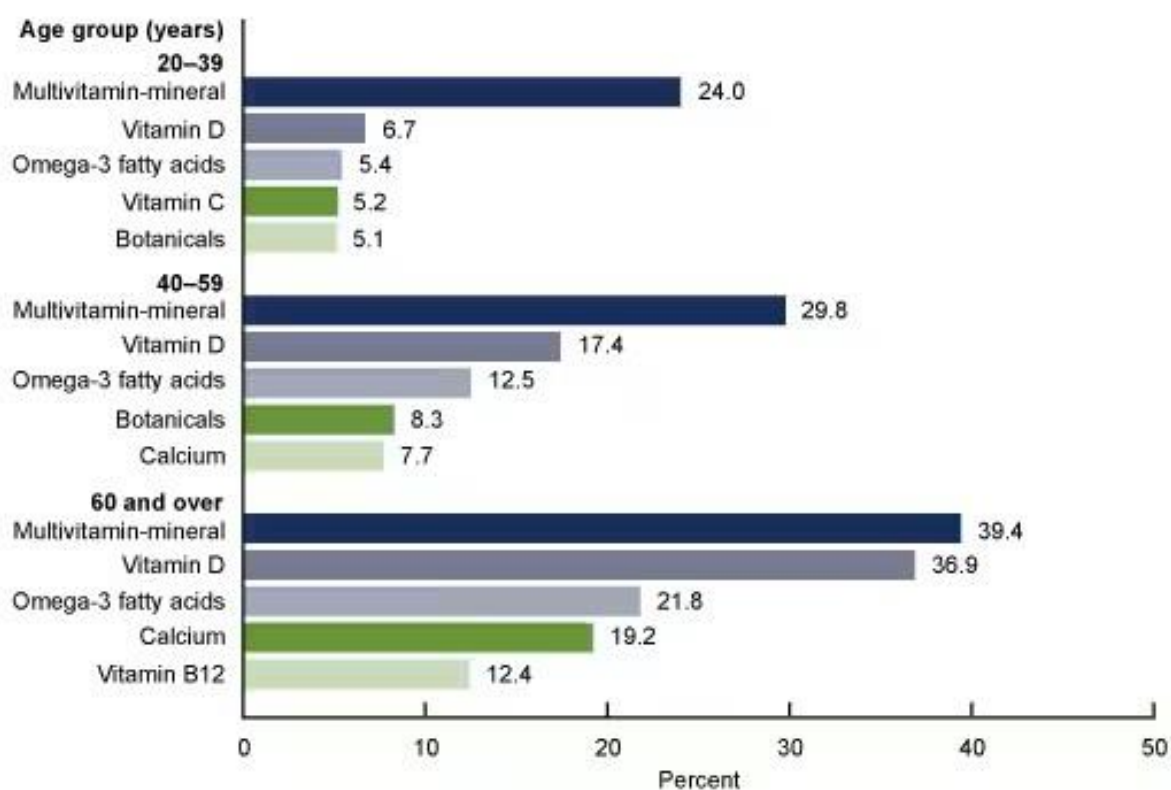


Рисунок 1.4. ТОП-5 дієтичних добавок в США по віковим групам.

Четвертим найпоширенішим типом дієтичних добавок був вітамін С для людей віком 20–39 років (5,2%), рослинні продукти для людей віком 40–59 років (8,3%) і кальцій для людей віком 60 років і старше (19,2%). П'ятим найпоширенішим типом дієтичних добавок були рослинні продукти для людей віком 20–39 років (5,1%), кальцій для тих, кому 40–59 років (7,7%), і вітамін В12 для людей віком 60 років і старше (12,4%) [17].

Також дуже популярними добавками серед американців є дієтичні добавки для покращення роботи печінки. Багато з цих добавок позиціонується як «очищення печінки», «детоксикація печінки» чи «підтримка печінки». І хоч «печінкові» добавки не ввійшли до ТОП 5 дієтичних добавок за рівнем продажу, проте лише через Амазон їх щомісячно продається більш ніж на 2,5 млн. доларів [19].

Другим за популярністю серед населення ринком дієтичних добавок в світі є Японія. В 2023 році об'єм продаж даних продуктів склав 10 млрд. доларів США в цій країні. Популярність добавок продовжує зростати, що пов'язується з високим відсотком людей старшого віку [16].

Ринок Європейського Союзу також показує збільшення попиту на дієтичні добавки. Очікується, що з 2024 по 2030 рік попит у Європі зросте в середньому на 7,0%. У багатьох європейських державах уже затверджені національні норми споживання вітамінів, які можуть забезпечуватися дієтичними добавками [20]. Непереносимість лактози та ожиріння серед європейських споживачів збільшили попит на пробіотичні продукти для здоров'я. Ринок у Німеччині живиться завдяки зростанню кількості клінічних доказів, що підтверджують переваги та ефективність цих продуктів у лікуванні захворювань і підтримці загального здоров'я. Дієтичні добавки все частіше споживаються в країні для лікування запальних захворювань кишечника, інфекційної діареї та непереносимості лактози.

Нижче представлені компанії-лідери на ринку дієтичних добавок. Ці компанії разом займають найбільшу частку ринку та визначають галузеві тенденції.

- Amway Corp.
- Abbott
- Bayer AG
- Glanbia plc

- Pfizer Inc.
- Archer Daniels Midland
- NU SKIN
- GlaxoSmithKline plc.
- Herbalife Nutrition Ltd.
- Nature's Sunshine Products, Inc.
- XanGo, LLC
- RBK Nutraceuticals Pty Ltd
- American Health
- DuPont de Nemours, Inc.
- Good Health New Zealand
- Nature's Bounty
- NOW Foods

Як бачимо серед представників є великі підприємства хімічної промисловості, компанії, що займаються мережевим маркетингом, власне нутрицевтичні компанії, а також вагому частку складають фармацевтичні компанії. Ця тенденція не випадкова. Фармацевтичні гіганти такі як Abbott, Pfizer Inc., GlaxoSmithKline plc. мають великий досвід в розробці інноваційних лікарських засобів та потужні відділи R&D, тому їм нескладно впровадити цей досвід та ресурси в розробку нових дієтичних добавок. А швидке зростання ринку та набагато менша його зарегульованість гарантує, що ці інвестиції окупляться в дуже короткі терміни, на відміну від лікарських засобів.

1.3. Сучасний стан ринку дієтичних добавок в Україні.

Українці, як і представники Західного світу проявляють все більше інтересу до ринку продуктів для підтримання здоров'я. Понад 72% українців

здійснюють купівлі дієтичних добавок [21, с.182]. Це підігріває ринок та стимулює його ріст. Вже в перші місяці після повномасштабного вторгнення російських військ на територію України ринок дієтичних добавок відновився [22].

Згідно з даними Проксіма ресьоч [23] за 2023 рік аптечний сегмент ринку дієтичних добавок показав зростання у 63,6%, та в абсолютних цифрах перевершив показники 2021 року.

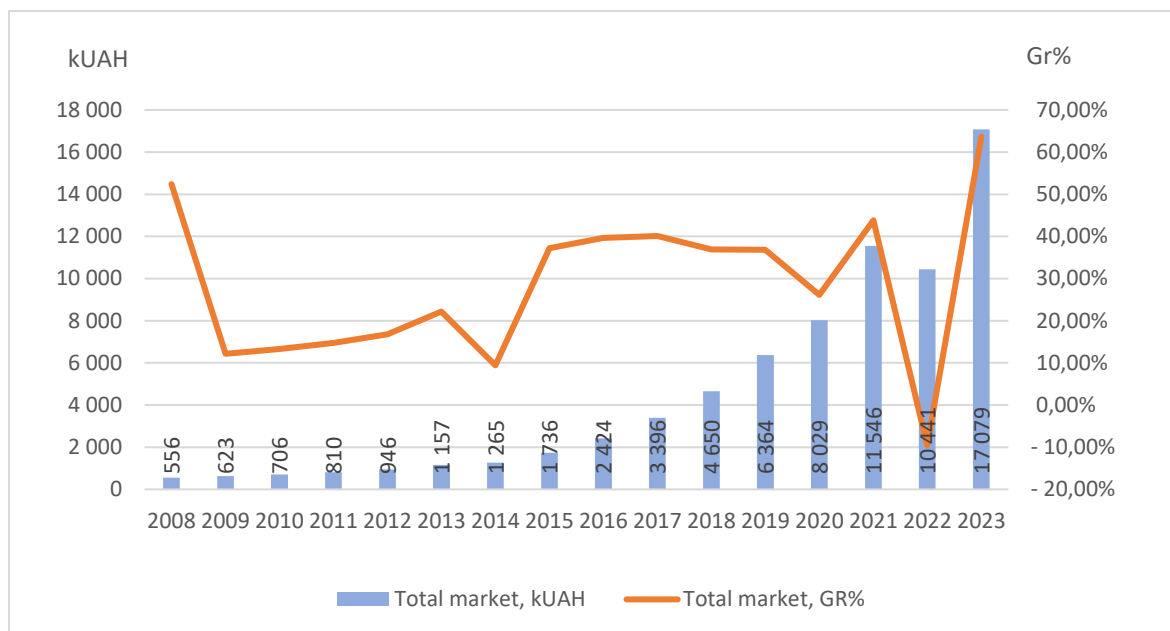


Рисунок 1.5. Ринок дієтичних добавок в Україні в аптечному сегменті з 2008 по 2023 роки в тис. грн.

Таке ж, хоч і дещо скромніше в цифровому вираженні, зростання ми бачимо при аналізі ринку в упаковках.

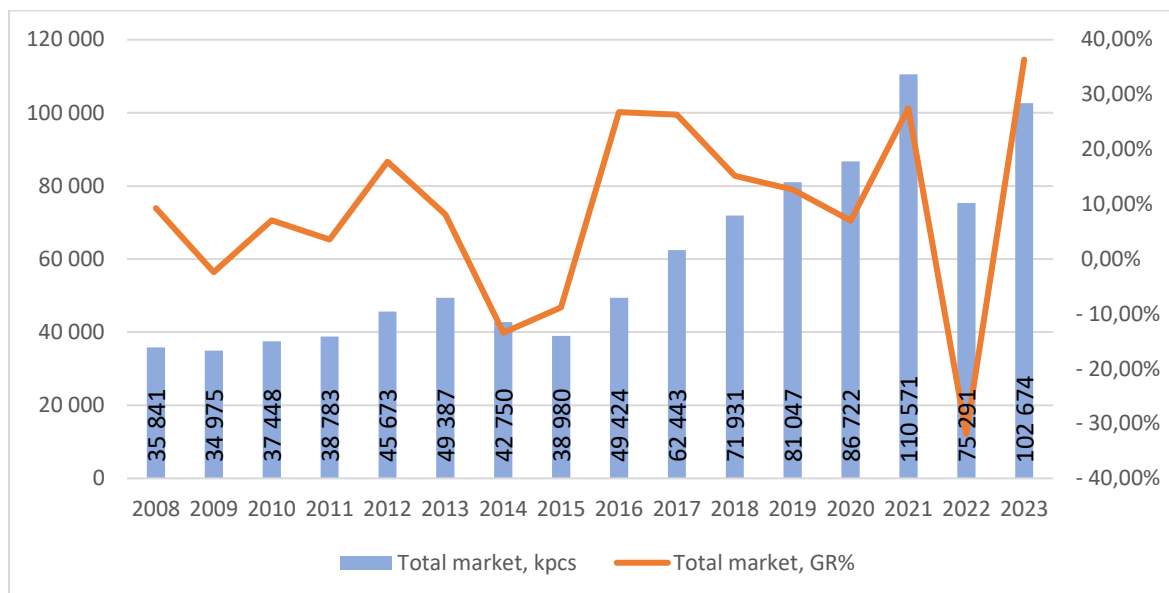


Рисунок 1.6. Ринок дієтичних добавок в Україні в аптечному сегменті з 2008 по 2023 роки в тис. уп.

Зростання ринку в 2023 році в упаковках склало 36,4%, проте вийти на довоєнний рівень поки що не вдалося.

Як видно з обох графіків, ринок дієтичних добавок показує стабільне зростання, починаючи з 2008 року. На нього справляють сильний вплив фінансові кризи та воєнні дії, проте ринок схильний до дуже швидкого відновлення, а показники зростання перевершують такі на ринку лікарських засобів.

Основні фактори, що сприяють зростанню ринку:

1. Збільшення попиту серед населення на продукти для підтримки здоров'я.
2. Старіння популяції. В Україні, як і в решті світу, попит на дієтичні добавки найбільший в категорії населення від 40 років та старше.
3. Поява нових виробників та препаратів на ринку.
4. Перереєстрація існуючих лікарських засобів як дієтичні добавки.
5. Тренд на здоровий спосіб життя [24].

Зі збільшенням попиту та довіри до дієтичних добавок зі сторони споживачів та лікарів все більше фармацевтичних компаній проводять перереєстрацію своїх безрецептурних лікарських засобів із груп вітамінів, рослинних препаратів, препаратів підтримки здоров'я в дієтичні добавки [25]. Одним з таких прикладів може бути бренд Менопейс компанії Дельта Медікал. (Рис. 1.7)

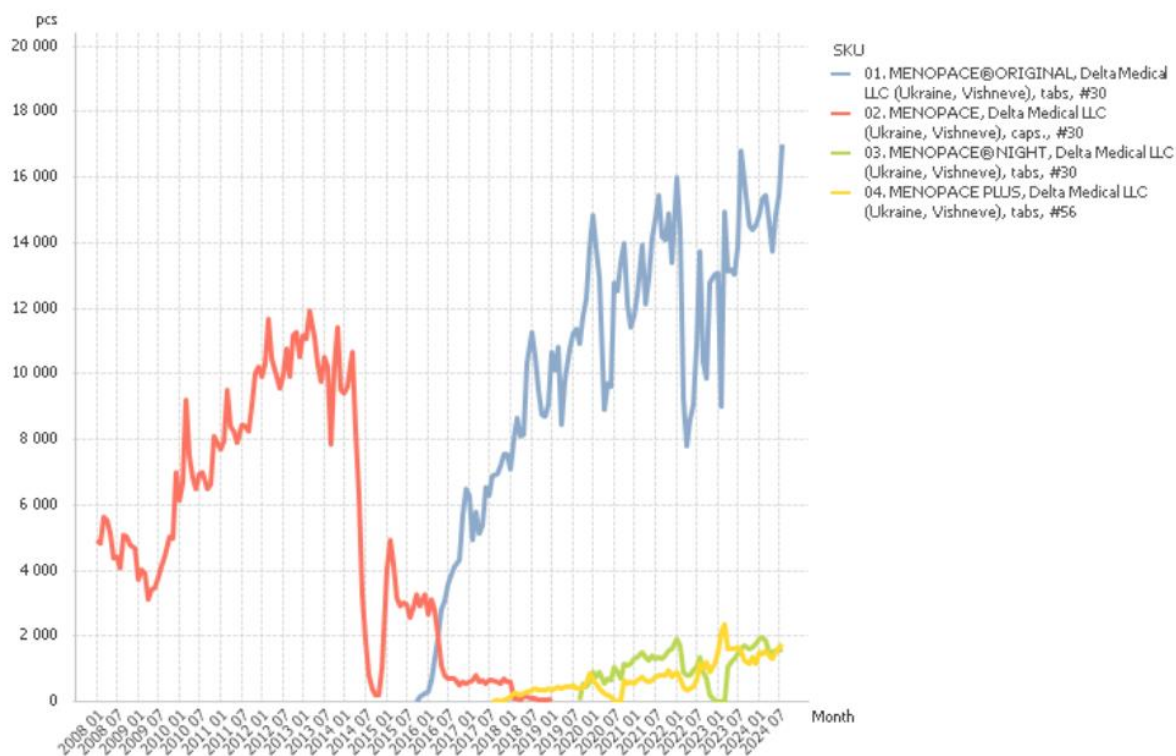


Рисунок 1.7. Порівняння продажів бренду Менопейс в різних формах випуску, включаючи лікарські засоби та дієтичні добавки за період 2008 – 2024 рр. в уп.

Як бачимо на малюнку, компанія вивела з ринку лікарський засіб (ЛЗ) Менопейс та зареєструвала дієтичну добавку (ДД) з аналогічним складом. Після успішного лончу нового продукту, Дельта Медікал розширила портфель бренду, випустивши два додаткових продукти Менопейс найт та Менопейс плюс.

Стимулами для проведення перереєстрацій лікарських засобів в дієтичні добавки для фармацевтичних компаній можуть бути:

1. Нижча вартість реєстрації ДД.
2. Вища швидкість реєстрації ДД, порівняно з ЛЗ.
3. Спрощені юридичні та законодавчі вимоги до реєстрації ДД.
4. Зменшення операційного навантаження при супроводі продуктів.

5. Швидкий вивід продукту на ринок (2-3 місяці для ДД і від 1 року для ЛЗ).
6. Бажання збільшити частку ринку бренду за рахунок виведення «парасолькових» суббрендів.
7. Рекламуючи на широку аудиторію кінцевих споживачів суббренд у вигляді ДД зі схожою назвою, підвищити продажі основного бренду ЛЗ. При цьому, досить часто, основний бренд взагалі заборонений до реклами на кінцевого споживача. Як приклад можна вказати бренд Біфрен (діюча речовина фенібут заборонена до реклами з 2023 року) та його суббренд Біфрен плюс (дієтична добавка на основі гліцину та вітамінів групи В).

Географічний розподіл споживання дієтичних добавок досить нерівномірний. Споживачі різних за розміром міст мають різний рівень доходу, а отже і різні можливості купувати товари для здоров'я.

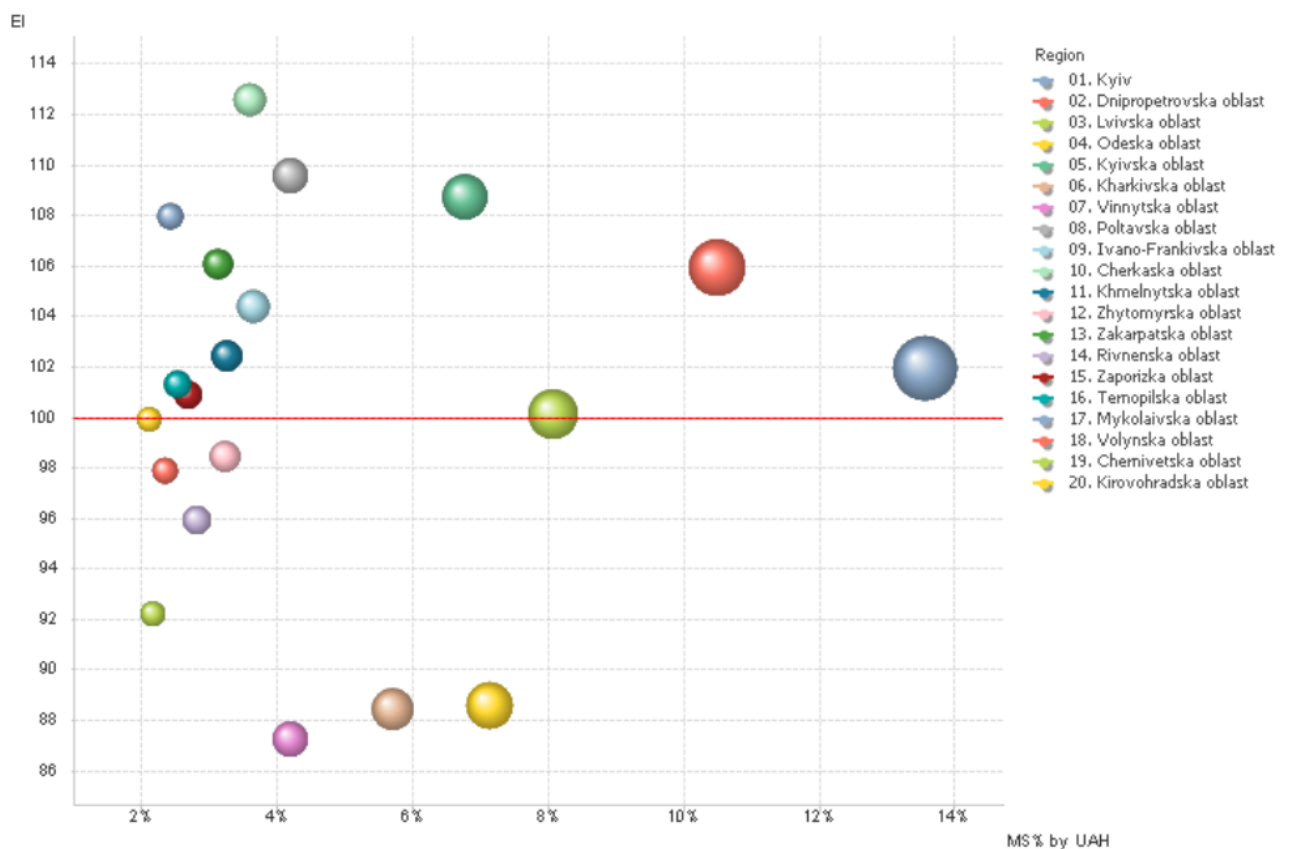


Рисунок 1.8. Об'єм споживання дієтичних добавок по областям України.

Найбільшими споживачами ДД в Україні є великі міста та області. В лідерах Київ, Дніпро та Львів. Саме ці міста зазвичай мають найвищі показники доходу в перерахунку на 1 особу [26]. Проте маленькі області та міста також показують тенденцію до зростання попиту на дієтичні добавки.

Як і в США, в Україні основним каналом продажу є офлайн. Проте найбільшу вагу в цьому каналі мають аптечні мережі, а не супермаркети. Хоча наразі відсутні статистичні дані по продажах дієтичних добавок Продаж в мережах супермаркетів не набув широкого поширення. Спеціалізовані магазини з продажу спортивного тарчування та/або дієтичних добавок хоч і розвиваються, проте їх внесок в загальний об'єм продаж залишається невеликим. Хоча наразі відсутні статистичні дані по продажах дієтичних добавок в таких офлайн каналах як супермаркети чи спеціалізовані магазини, проте можна з впевненістю сказати, що об'єм продаж дієтичних добавок через аптеки складає більше 90% загального обсягу офлайн продаж цієї групи. Для порівняння цей показник в США лише 29,1%.

Онлайн продажі представлені в Україні різноманітними маркетплейсами, як то Розетка, Пром.юа та інші, сайтами аптечних мереж та виробників дієтичних добавок, спеціалізованими сайтами з продажу дієтичних добавок сторонніх виробників. Найбільшим з них є iHerb.

За даними Проксіма ресьоч питома вага дієтичних добавок склала 10,3% серед 6 категорій продуктів, що продаються в аптеці. В порівнянні з довоєнним 2021 роком ця частка виросла на 2%, що свідчить як про значне зростання попиту серед споживачів, так і бажання компаній збільшити портфель дієтичних добавок. (Рис. 1.9)

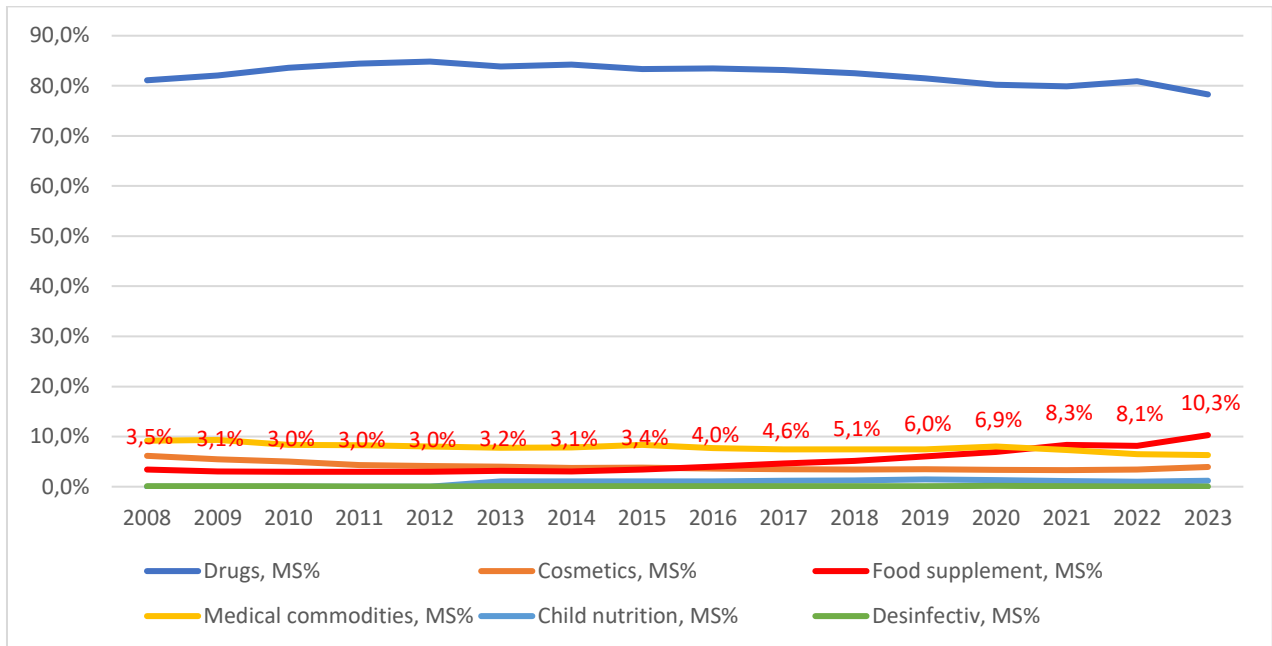


Рисунок 1.9. Розподіл основних продуктивних груп в аптечному ретейлі за період 2008 – 2023 роки, MS%.

Швидке зростання ринку дієтичних добавок стимулює все більше компаній розпочати цей напрямок діяльності. Аптечні мережі також активно підключаються до цього ринку, виводячи в продажі дієтичні добавки під власними торговими марками (VTM). Для покращення управління бізнесом, деякі аптечні мережі створюють окремі компанії, що розробляють, реєструють та продають препарати під VTM аптечної мережі. Портфель цих продуктів може включати лікарські засоби, дієтичні добавки та вироби медичного призначення. Останнім часом аптечні мережі показують значні успіхи в просуванні дієтичних добавок під власними торговими марками. Станом на кінець 2-го кварталу 2024 року в ТОП-10 компаній по об’єму продаж дієтичних добавок входить компанія «Баум фарм», що є кишеньковою компанією аптечної мережі «Подорожник».

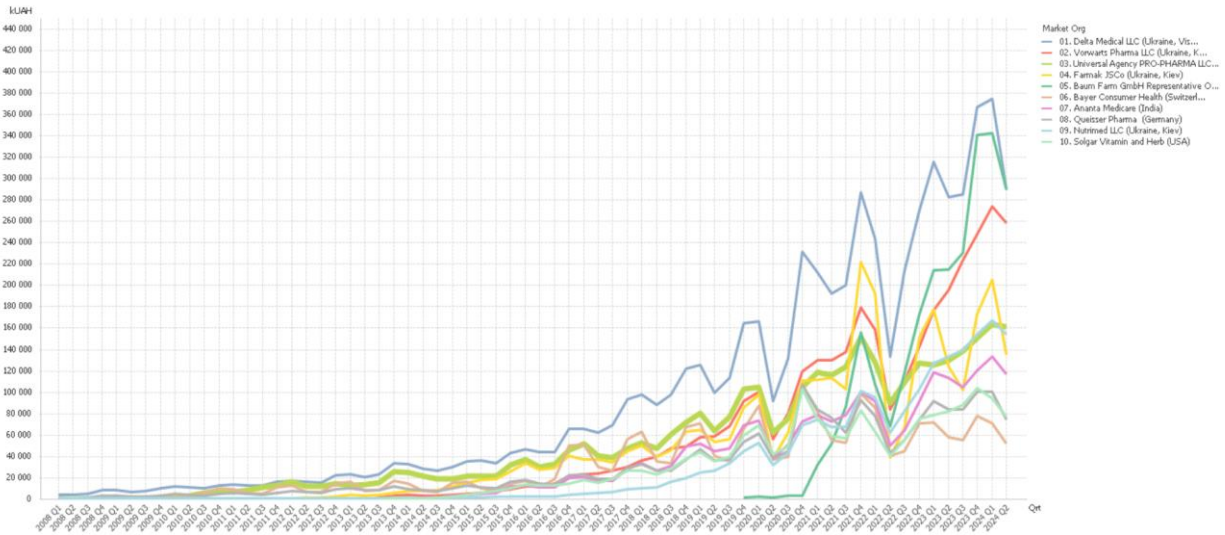


Рисунок 1.10. ТОП-10 у категорії Дієтичні добавки на роздрібному фармацевтичному ринку України. Період: 2008 – 2024 роки, тис грн.

На відміну від США, найбільш поширена форма випуску дієтичних добавок це капсули – 21,6% препаратів випускається саме в такій формі. На другому місці таблетки – 9,7% всіх проданих продуктів мали таку форму.

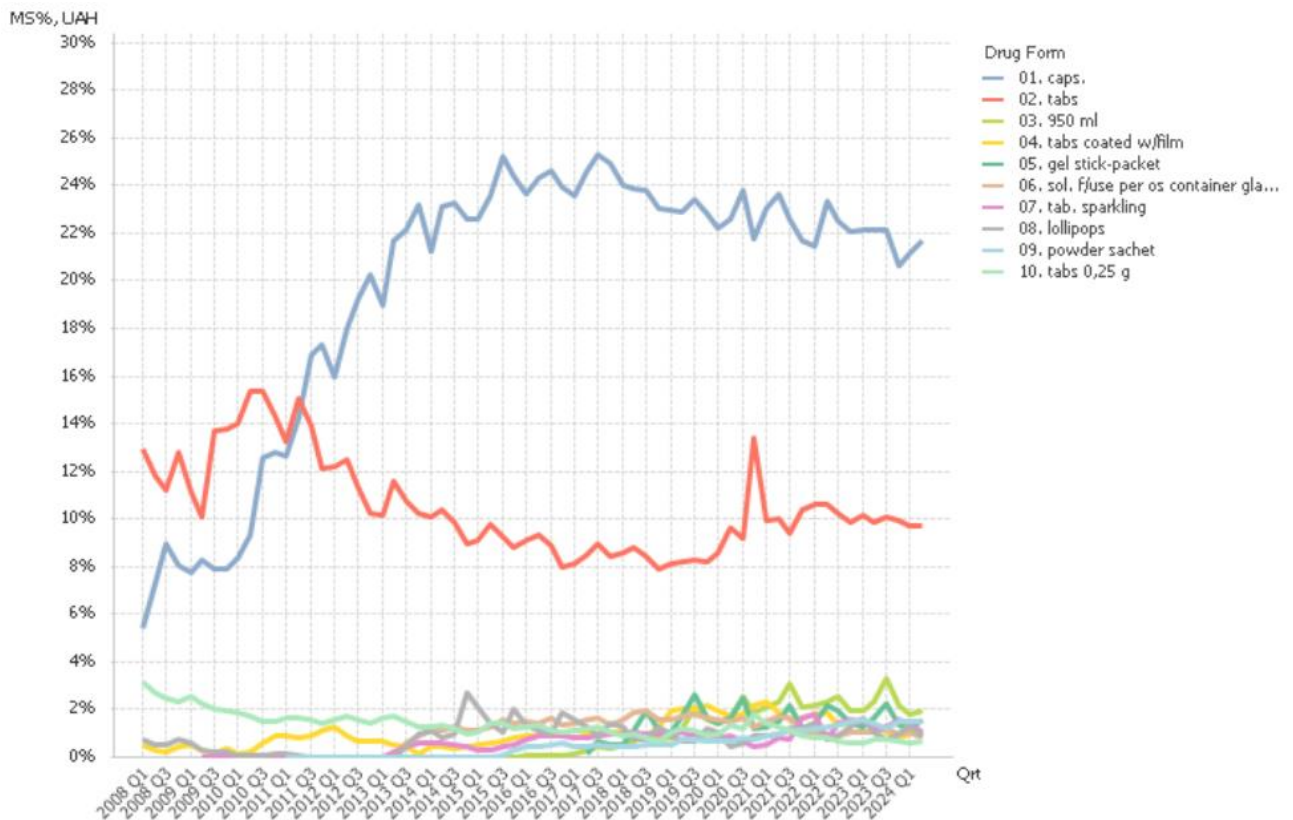


Рисунок 1.11. Розподіл ринку дієтичних добавок по формам випуску за період 2008-2024 роки, тис. грн.

Лідерами за продажами в Україні є дієтичні добавки спрямовані на підтримку здоров'я печінки та жовчного міхура. На другому місці – добавки для підтримки та регуляції мікрофлори кишківника. Загалом ТОП-10 виглядає подібно до такого ж рейтингу добавок в США, проте порядок розташування конкретної категорії може відрізнятись.

Таблиця 1.1.

ТОП-10 у категорії Дієтичні добавки, роздрібний ринок 2 квартал 2024 року (тис. грн.)

FS (2)	Sales, kUAH	GR, kUAH	GR%	EI	MS%
Total	4 738 307,57	793 970,78	20,13%	100	100,00%
01. Dietary supplements for support the functions of liver, bile passages and gallbladder	408 945,62	91 946,04	29,01%	107	8,63%
02. Dietary supplements that contribute to the normalization and the maintenance of normal intestinal microflora	382 031,87	67 994,06	21,65%	101	8,06%
03. Dietary supplements — the sources of vitamin-mineral complexes	319 062,42	24 487,69	8,31%	90	6,73%
04. Dietary supplements which support the regulation of the respiratory	292 010,22	56 730,19	24,11%	103	6,16%
05. Dietary supplements — the sources of monovitamins and substances like the vitamins	274 195,03	24 662,29	9,88%	91	5,79%
06. Dietary supplements of soft sedative action	244 565,47	56 718,83	30,19%	108	5,16%
07. Dietary supplements, which improve the digestion processes and functional status of gastrointestinal G.I.	195 959,11	59 503,13	43,61%	120	4,14%
08. Dietary supplements for mitigate the risk of functional disturbance of female cycle	188 934,39	22 777,18	13,71%	95	3,99%
09. Dietary supplements to food stuffs of the various	184 121,97	42 185,87	29,72%	108	3,89%
10. Dietary supplements — sorbing agent	140 521,30	25 294,95	21,95%	102	2,97%

Законодавче регулювання виробництва та продажу дієтичних добавок все ще недостатньо врегульоване [27]. На сьогодні воно здійснюється згідно ст. 1 Закону України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини» № 191—IV від 24.10.2002 р.[28]. В зазначеному законі біологічно активна добавка трактується як спеціальний харчовий продукт, призначений для вживання або введення в межах фізіологічних норм до раціонів харчування чи харчових продуктів з метою надання їм дієтичних, оздоровчих, профілактичних властивостей, для забезпечення нормальних та відновлення порушених функцій організму людини.

20 вересня 2015 року набули чинності зміни до Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» N1602-VII від 22.07.2014 р.[29]. Термін біологічно активна добавка було замінено на дієтична добавка, який визначається як харчовий продукт, що споживається у невеликих визначених кількостях додатково до звичайного харчового раціону, який є концентрованим джерелом поживних речовин, зокрема білків, жирів, вуглеводів, вітамінів, мінеральних речовин (цей перелік не є вичерпним), і виготовлений у вигляді таблеток, капсул, драже, порошків, рідин або інших формах. Але й досі обіг дієтичних товарів врегульований законодавством у сфері харчових продуктів [30]. Тому вагомим кроком на шляху оптимізації регулювання ринку може бути прийняття окремого нормативно-правового акту, наприклад, технічного регламенту щодо дієтичних добавок [31, с.64]. Незважаючи на неврегульованість окремих юридичних аспектів, ринок дієтичних товарів активно розвивається, як за кордоном, так і в Україні. Цьому сприяє, зокрема, порівняна легкість виходу підприємств на ринок [32] та можливості швидшого виведення на нього дієтичних добавок (у порівнянні з лікарськими засобами).

РОЗДІЛ 2

МАРКЕТИНГОВИЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ПРОЕКТУ

2.1. Бізнес цілі та завдання проекту.

Бізнес цілі проекту:

1. Розробка бізнес-проекту відкриття нутрицевтичної компанії з продажу дієтичних добавок через аптечний та онлайн канали продажів,
2. Досягнення точки безбитковості протягом 18 місяців з дня старту продаж.

Завдання проекту:

1. Розробити бізнес-план відкриття компанії з продажу дієтичних добавок в формі товариства з обмеженою відповідальністю.
2. Розробити продуктову лінійку компанії.
3. Розрахувати план продажів на перші 2 роки.
4. Розрахувати основні фінансові показники роботи компанії (P&L, Cashflow).
5. Розробити маркетингову стратегію компанії.

Відповідність проекту цілям сталого розвитку.

Порядок денний сталого розвитку на період до 2030 року, був ухвалений усіма державами-членами ООН у 2015 році. Він містить спільний план миру та процвітання для людей і планети зараз і в майбутньому. Його основою є 17 цілей сталого розвитку (ЦСР), які є невідкладним закликом до дій усіх країн, незалежно від теперішнього їх рівня розвитку, у рамках глобального партнерства. Дані цілі визнають, що подолання бідності та інших позбавлень має йти рука об руку зі стратегіями, які покращують здоров'я та освіту, зменшують нерівність і стимулюють економічне зростання – і все це одночасно

бореться зі зміною клімату та працює над збереженням наших океанів і лісів [33].

На підтримку проголошених резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1 глобальних цілей сталого розвитку до 2030 року в Україні було видано Указ Президента України від 30.09.2019 року «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [34].

Даний проект передбачає слідувати наступним Цілям сталого розвитку:

Ціль 3. Міцне здоров'я і благополуччя.

Ціль 4. Якісна освіта.

Ціль 5. Гендерна рівність.

Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання.

Ціль 9. Промисловість, інновації та інфраструктура.

Ціль 12. Відповідальне споживання та виробництво.



Рисунок 2.1. Графічне зображення Цілей сталого розвитку.

2.2. Опис проекту.

Вибір форми реєстрації для майбутнього бізнесу є надважливим кроком, що визначає правовий статус підприємства, його оподаткування та зв'язки з державними органами. Даний крок може в майбутньому як полегшити життя

власникам бізнесу, так і додати сивого волосся. Для вирішення цього питання необхідно проаналізувати різні аспекти:

1. **Правовий статус:** Різні форми реєстрації (наприклад, фізична особа підприємець, товариство з обмеженою відповідальністю, акціонерне товариство тощо) мають різні правові наслідки. Вибір форми залежить від бажання мінімізувати особисту відповідальність, залучення інвестицій, або потреби в спеціалізованій регулятивній рамці.
2. **Оподаткування:** Податкові зобов'язання для бізнесу можуть значно відрізнятись залежно від форми реєстрації. Деякі форми можуть мати спрощену систему оподаткування, що зменшує адміністративні витрати.
3. **Фінансовий контроль і звітність:** Деякі форми реєстрації вимагають більш деталізовану фінансову звітність і контроль, що може бути необхідним для залучення кредитів або інвестицій.
4. **Гнучкість у управлінні та власництві:** Для деяких підприємців важлива гнучкість у структурі власності та управління, що визначається обраною формою реєстрації.
5. **Потенційний розвиток і розширення:** Передбачення можливостей майбутнього розвитку бізнесу, його розширення та можливості реорганізації також має враховуватися при виборі форми реєстрації.

На старті проекту маємо наступні вхідні параметри:

1. Два власники з рівними частками власності.
2. Невеликий об'єм стартових інвестицій.
3. Недостатність коштів для залучення великої кількості персоналу.
4. Більшість учасників ринку мають форму реєстрації товариства з обмеженою відповідальністю і є платниками податку на додану вартість.
5. Непублічне небажання дистриб'юторів не працювати з фізичними особами підприємцями.

Враховуючи вищевказане, для реалізації проекту в жовтні 2023 року було зареєстровано ТОВ «Ксантія промощн». Форма оподаткування – загальна, з подальшим отриманням свідоцтва платника податку на додану вартість.

Види економічної діяльності товариства, внесені до державного реєстру:

46. 46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами (основний).
46. 90 Неспеціалізована оптова торгівля.
47. 19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

47. 91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет.

47. 99 Інші види роздрібною торгівлі поза магазинами.

70. 22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування.

73. 20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Мета відкриття: забезпечити зростаючий попит на продукти, що покращують стан здоров'я людини та сприяють довголіттю. Надати можливість споживачу отримати продукти з науково доведеною ефективністю складників, кожен з яких міг би комплексно вирішувати проблему (запит) будь-якої людини. Бути фінансово успішним, дотримуючись загальнолюдських цінностей та цінностей компанії.

Створення цінностей ТОВ «Ксантія промоушн»

Цінності формують культуру, стратегію та загальне функціонування компанії, а отже є фундаментальними для будь-якого бізнесу. Їхня важливість проявляється у кількох ключових аспектах:

- 1. Формування корпоративної культури:** Цінності задають тон корпоративної культури, визначають поведінку співробітників, взаємини між ними, а також їхній підхід до виконання своїх обов'язків. Будучи основою для взаємодії всередині компанії, вони сприяють єдності, мотивації та взаємній підтримці співробітників.
- 2. Прийняття рішень:** Цінності допомагають керівництву приймати важливі рішення, зокрема стратегічні. Вони стають критерієм для оцінки рішень та дій, що забезпечує послідовність і передбачуваність у внутрішніх процесах.
- 3. Репутація та брендинг:** У сучасному світі ціннісні очікування споживачів набули особливого значення. Клієнти все частіше надають перевагу компаніям, цінності яких збігаються з їхніми власними. Чітко сформульовані й послідовно втілені у практиці цінності можуть зміцнити репутацію компанії та сприяти її позитивному сприйняттю серед клієнтів, партнерів та громадськості.
- 4. Залучення та утримання талантів:** Як і споживачі, працівники також прагнуть працювати в компаніях, які поділяють їхні особисті цінності. Компанії з чіткою та зрозумілою системою цінностей здатні залучати та утримувати талановитих фахівців, створюючи середовище, яке відповідає їхнім очікуванням щодо етики, професійного розвитку та соціальної відповідальності.

5. **Стратегічна орієнтація та конкурентна перевага:** Цінності визначають довгострокову стратегію розвитку бізнесу. Вони можуть слугувати джерелом конкурентної переваги, особливо в умовах, коли компанії прагнуть вирізнитися не лише якістю продукту, а й соціальною відповідальністю, стійкістю та етичними практиками.
6. **Соціальна відповідальність і сталий розвиток:** Компанії з чіткими цінностями, орієнтованими на соціальну відповідальність і сталий розвиток, здатні ефективніше відповідати на сучасні виклики, зокрема в екологічній, соціальній та управлінській сферах (ESG).

Отже, цінності є одним з ключових елементів, який визначає ідентичність компанії, її поведінку на ринку та взаємовідносини з внутрішніми й зовнішніми стейкхолдерами.

Провівши брейншторм за участі власників, оцінивши власні переконання та цінності, очікування учасників ринку та споживачів, наявні загальносвітові тренди, були сформовані та задекларовані наступні цінності ТОВ «Ксантія промоушн»:

1. Прозорість – Ми дотримуємося законодавства всіх країн в яких ведемо нашу діяльність або з якими ми маємо співпрацю. В своїй діяльності ми уникаємо вчинків або схем, що можуть бути охарактеризовані як шахрайські чи протизаконні.
2. Емпатія – В своїй діяльності ми намагаємося зрозуміти потреби та болі наших споживачів, партнерів та співробітників і зробити все можливе, щоб ці потреби були задоволені або ж в процесі нашої взаємодії стан їх покращився.
3. Екологічний прогрес – В своєму зростанні ми намагаємося постійно зменшувати шкоду, що завдається навколишньому середовищу: використання перероблених матеріалів, зменшення енергоспоживання та викидів.
4. Надія – Всі наші розробки спрямовані дати надію людям на довге та здорове життя, можливість профілакувати або, навіть, вилікувати захворювання.

2.3. Оцінка макро-економічного оточення: PESTEL, SWOT аналіз.

Для успішного запуску проекту, прогнозування його діяльності та вибору стратегії необхідно проаналізувати середовище, в якому майбутній бізнес планує вести свою діяльність. На основі проведеного аналізу компанії встановлюють стратегічні цілі, планують свою коротко- та довгострокову діяльність, визначають основні напрямки майбутнього руху. Для стартапу, яким є ТОВ «Ксантія промоушн» важливо з самого початку розуміти з якими викликами, економічними, політичними чи юридичними, стикнеться компанія

в процесі своєї діяльності, які ресурси в неї вже наявні, а які необхідно залучити, які сильні та слабкі сторони вона має. Щоб проаналізувати ці чинники я використав методи PESTEL та SWOT.

PESTEL-аналіз (або PESTLE) є інструментом стратегічного аналізу зовнішнього середовища компанії, що дозволяє виявити ключові макрофактори, які впливають на діяльність організації [35, с. 80]. Аббревіатура PESTEL розшифровується як політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological), екологічні (Environmental) та правові (Legal) фактори [36, с.98]. Принципи проведення PESTEL-аналізу включають наступні аспекти:

1. **Політичні фактори (Political):** Оцінка державної політики та стабільності уряду. Ця категорія включає податкову політику, регуляторні рамки, державні субсидії, зміни в законодавстві, торгові обмеження та політична стабільність. Враховувати рівень політичної підтримки певних галузей, політичні зміни та вплив міжнародних відносин, дуже важливо, оскільки ці фактори можуть значно вплинути на умови ведення бізнесу [37, с.175].
2. **Економічні фактори (Economic):** Оцінюють економічні умови, які впливають на купівельну спроможність споживачів і фінансові умови бізнесу. Це інфляція, валютні курси, відсоткові ставки, рівень безробіття, валовий внутрішній продукт (ВВП) і стадія економічного циклу. Економічні фактори визначають ринки, на яких діє компанія, і здатність бізнесу залучати капітал.
3. **Соціальні фактори (Social):** Аналіз соціокультурного середовища та демографічних тенденцій. До них належать рівень освіти, соціальні цінності, культурні норми, зміни в стилі життя, споживчі уподобання та поведінка, темпи урбанізації, а також вікова структура населення. Ці фактори важливі для розуміння, як соціальні зміни впливають на попит, ринок праці та позиціонування продуктів або послуг.
4. **Технологічні фактори (Technological):** Дослідження технологічного середовища та рівня інновацій. Це розвиток нових технологій, автоматизація, наукові досягнення, інфраструктура для інтернету і зв'язку, витрати на дослідження і розробки (R&D). Важливо проаналізувати як технологічні зміни можуть створити нові можливості або загрози для компанії, а також потенційний вплив інновацій на виробничі процеси та конкурентоспроможність.
5. **Екологічні фактори (Environmental):** Оцінка впливу екологічного середовища на діяльність компанії. Включає аспекти, пов'язані з екологічними нормами, кліматичними умовами, природними ресурсами,

а також політиками щодо зміни клімату, сталого розвитку та екологічної відповідальності. Ці фактори важливі, особливо для компаній, діяльність яких тісно пов'язана з використанням природних ресурсів або забрудненням довкілля.

- 6. Правові фактори (Legal):** Оцінка юридичного середовища, яке може впливати на діяльність бізнесу. Сюди належать трудове законодавство, податкове законодавство, правила захисту прав споживачів, антимонопольне законодавство, регулювання охорони здоров'я та безпеки. Також важливим є аналіз регулятивних змін, які можуть впливати на правові зобов'язання та відповідність вимогам.

Принципи PESTEL-аналізу:

- 1. Системний підхід:** PESTEL-аналіз вимагає систематичного аналізу кожного з макрофакторів, щоб оцінити їхній вплив на бізнес. Важливо розуміти взаємозв'язки між факторами та їх сукупний вплив на організацію.
- 2. Прогнозування тенденцій:** PESTEL-аналіз не лише фіксує поточні умови, але й дозволяє прогнозувати зміни в зовнішньому середовищі. Цей принцип дає змогу підготуватися до майбутніх викликів і можливостей.
- 3. Гнучкість та адаптація:** Підприємства повинні бути готові адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, враховуючи результати аналізу. PESTEL допомагає визначити стратегічні напрямки для подальшої адаптації бізнес-моделі.
- 4. Диверсифікованість аналізу:** Кожен із факторів повинен аналізуватися з урахуванням особливостей галузі, регіону та специфіки ринку, на якому працює компанія. Це дозволяє зробити аналіз більш точним і релевантним для конкретного бізнесу.

Результати PESTEL-аналізу бізнес середовища України в розрізі напрямку продажу дієтичних добавок представлені в таблиці.

Таблиця 2.1.

PESTEL аналіз, ринковий напрямок Дієтичні Добавки в Україні.

Оновлено на 09.2024 року.

Фактор	Опис	Вплив на бізнес
Політичні фактори	- Триваючий військовий конфлікт збільшує політичну	- Високий рівень ризику для інвесторів.

	<p>нестабільність.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Підтримка з боку міжнародних партнерів та організацій. - Державні реформи (декларування прозорості, децентралізація). - Реформи у боротьбі з корупцією. - Зміни в законі про обіг дієтичних добавок [38]. 	<ul style="list-style-type: none"> - Потреба в адаптації бізнесу до нових політичних умов. - Можливості для інвестицій з боку міжнародних фінансових установ. - Необхідність внесення змін в упаковку або склад існуючих продуктів.
Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Суттєвий вплив війни на економіку: зниження ВВП, інфляція, девальвація гривні. - Зменшення кількості робітників, особливо чоловіків, через мобілізацію до лав ЗСУ. - Спроби відновлення економіки через міжнародну допомогу. - Реформи у фінансовій системі. - Збільшення податків. - Ініціативи держави для поживлення бізнес середовища. 	<ul style="list-style-type: none"> - Високі ризики для внутрішнього ринку через економічну нестабільність. - Можливості для іноземних інвесторів у відновленні інфраструктури. - Високі ризики через неможливість набору кадрів. - Зростання податкового навантаження на бізнес. - Можливість отримання гранту.
Соціальні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Демографічні зміни через міграцію та загибель населення внаслідок війни. - Зміни у споживчих звичках і попиті. - Підтримка соціальних ініціатив. - Зростання ролі волонтерських та громадських організацій. - Зростання попиту на «здорові» продукти та здоровий спосіб життя. 	<ul style="list-style-type: none"> - Перегляд продуктового асортименту та маркетингових стратегій для відповідності новим споживчим очікуванням та групам споживачів. - Підвищення попиту на соціально відповідальний бізнес. - Підвищення попиту на дієтичні добавки.
Технологічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Активний розвиток ІТ-сектору, попри військові дії. - Впровадження цифрових рішень у державному секторі (проект "Дія"). 	<ul style="list-style-type: none"> - Можливості залучення нових технологічних рішень для зростання бізнесу. - Пришвидшення бізнес

	<ul style="list-style-type: none"> - Інновації у фінансовій сфері (фінтех, криптовалюти). - Руйнування енергетичної інфраструктури через обстріли. 	<ul style="list-style-type: none"> процесів внаслідок цифрових трансформацій в державному секторі. - Ріст прозорості взаємодії бізнесу з державою. - Високі ризики збитків внаслідок невчасного виконання замовлень.
Екологічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Негативний вплив війни на довкілля (руйнування інфраструктури, забруднення). - Підвищення інтересу до сталого розвитку та "зелених" технологій. - Міжнародні екологічні ініціативи з відновлення довкілля. 	<ul style="list-style-type: none"> - Потреба в екологічних ініціативах для відновлення післявоєнного середовища. - Попит на інноваційні рішення, що покращують екологічність бізнесу та його енергонезалежність.
Правові фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Продовження судової реформи. - Зміни в податковій політиці, адаптація до європейських норм. - Спрощення умов ведення бізнесу для малих та середніх підприємств. - Зростання правових ризиків через військові дії. 	<ul style="list-style-type: none"> - Необхідність постійного моніторингу змін у законодавстві. - Можливість скористатися пільговими умовами ведення бізнесу в умовах реформ.

Висновки: Проведений PESTEL-аналіз бізнес-середовища України демонструє складне і мінливе середовище, що поєднує значні виклики та потенційні можливості для бізнесу. Високий рівень нестабільності політичних та економічних факторів через тривалий військовий конфлікт спричиняє зниження економічної активності та зміщення її у військовому напрямку, високу інфляцію та девальвацію гривні. Водночас міжнародна підтримка та реформи відкривають перспективи для іноземних інвестицій, особливо у відновлення інфраструктури.

Соціальні зміни включають демографічні зміни через міграцію та зміни в споживчих звичках, що підвищують попит на соціально відповідальний бізнес та продукти, спрямовані на здоровий спосіб життя. Технологічні фактори, такі як активний розвиток ІТ-сектора та впровадження цифрових рішень, попри військові дії, створюють можливості для інновацій та вдосконалення бізнес-

процесів. Однак руйнування інфраструктури створює додаткові ризики для своєчасного виконання зобов'язань.

Екологічні та правові фактори свідчать про зростаючий інтерес до сталого розвитку, "зелених" технологій і міжнародних екологічних ініціатив, а також про потребу бізнесу адаптуватися до нових законодавчих вимог та використовувати спрощені умови ведення бізнесу, що пропонуються в умовах реформ.

Таким чином, для успішного запуску проекту необхідно розробити гнучку стратегію управління ризиками, швидко адаптуватися до нових умов та ефективно використовувати нові можливості, такі як державні гранти чи інтерес з боку іноземних інвесторів в відновленні України. Швидку адаптацію та реакцію на зміни зможе забезпечити регулярний перегляд і корекція існуючих планів, не рідше ніж один раз на квартал.

SWOT-аналіз (або SWOT-матриця) — це техніка стратегічного планування та стратегічного управління, яка використовується, щоб допомогти людині чи організації визначити сильні, слабкі сторони, можливості та загрози, пов'язані з бізнес-конкуренцією чи плануванням проекту [39, с.46]. Його іноді називають оцінкою ситуації або аналізом ситуації. Абревіатура SWOT розшифровується як **сила (Strengths), слабкості (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats)**. SWOT-аналіз часто називають універсальним інструментом стратегічного планування [40]. Важливим він є й при аналізі перспектив розвитку ринку фармацевтичних товарів [41], дієтичних добавок. Основними принципами SWOT-аналізу є:

1. Сильні сторони (Strengths): Це внутрішні позитивні аспекти організації, які надають їй конкурентні переваги. Сильні сторони можуть включати технологічне лідерство, високу кваліфікацію працівників, наявність інноваційних продуктів або сильний бренд.

Принципи оцінки сильних сторін:

- Аналізуємо ресурси та компетенції організації, що дозволяють ефективно конкурувати на ринку.
- Визначаємо, у яких сферах бізнес функціонує краще за конкурентів.
- Виділяємо ключові внутрішні переваги, що сприяють досягненню стратегічних цілей.

2. Слабкі сторони (Weaknesses): Це завжди внутрішні чинники, які мають негативну дію та можуть заважати розвитку або послаблювати позиції компанії на ринку. Слабкі сторони можуть включати низьку ефективність управління, застарілі технології, погану репутацію чи недостатні фінансові ресурси.

Принципи оцінки слабких сторін:

- Ідентифікуємо області, де компанія поступається конкурентам або має недостатні ресурси для ефективної діяльності.
- Аналізуємо процеси, що не відповідають очікуваним стандартам або вимогам ринку.
- Визначаємо внутрішні проблеми, які можуть бути вирішені через оптимізацію чи інвестиції.

3. Можливості (Opportunities): Це зовнішні фактори, що можуть бути використані для посилення позицій компанії на ринку або для її подальшого розвитку. Можливості можуть включати нові ринки, зміну регуляторного середовища, технологічні інновації, демографічні зміни або соціальні тенденції.

Принципи оцінки можливостей:

- Аналізуємо макроекономічні, політичні, соціальні та технологічні фактори, що сприяють зростанню ринку або створюють нові ніші.
- Визначаємо зовнішні зміни, які можуть бути використані для розвитку нових продуктів чи послуг.
- Оцінюємо потенціал інновацій, партнерств або стратегічних альянсів для підвищення конкурентоспроможності.

4. Загрози (Threats): Це зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність організації або створити ризики для її існування. Загрози можуть включати економічну нестабільність, появу нових конкурентів, зміну смаків споживачів або регуляторні зміни.

Принципи оцінки загроз:

- Визначаємо зовнішні ризики, що можуть обмежити зростання або викликати втрату ринкових позицій.
- Аналізуємо конкуренцію, зміни в галузевих тенденціях або регуляторному середовищі, що можуть стати бар'єрами для компанії.
- Враховуємо макроекономічні фактори, такі як валютні коливання, політична нестабільність або зміни в споживчих уподобаннях.

SWOT-аналіз компанії ТОВ «Ксантія промоушн» представлено в таблиці.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «Ксантія промоушн», ринковий напрямок Дієтичні Добавки в Україні.

Розроблено автором станом на 09.2024 року.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Досвідчена команда • Знання ринку • Унікальні за складом продукти • Конкурентна вартість препаратів 	<ul style="list-style-type: none"> • Невідомі бренди • Мала за розміром польова служба • Низький маркетинговий бюджет • Невеликий портфель продуктів
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Відкриття онлайн магазину • Наявність ненасичених сегментів ринків • Розширення портфелю продуктів • Додаткові площадки продажу (Prom.ua, Rozetka та інші) • Зростання попиту на товари для здоров'я • Кооперація з іншими компаніями для розміщення їх продукції на сайті компанії 	<ul style="list-style-type: none"> • Воєнні загрози • Девальвація гривні • Власні торгові марки ДД аптечних мереж • Нестача оборотних коштів. • Складність залучення досвідченого персоналу

Висновки: Основні складнощі, з якими може стикнутися проект, лежать в площині фінансових факторів, як то маленький бюджет просування продуктів, недостатній об'єм оборотних коштів та інше. Даний аналіз свідчить, що для подолання цих перешкод проекту знадобиться залучення додаткового фінансування від інвесторів, державних програм чи благодійників. Оскільки у компанії немає тривалої історії і, як наслідок, усталених прийомів та практик роботи, потенційні покупці очікують інноваційних ідей та продуктів від нових компаній, все це створює благодатне підґрунтя для нових експериментів та

колаборацій. Зростаючий попит на товари для здоров'я стимулюватиме зростання як давно представлених на ринку компаній, так і новачків.

2.4. Маркетингові стратегії фармацевтичних компаній для просування дієтичних добавок на ринку України.

Компанії, що продають дієтичні добавки в Україні, умовно можна поділити на 4 види по основному профілю їх діяльності:

1. Фармацевтичні компанії з основним портфелем з лікарських засобів, що розширюють свій бізнес за рахунок дієтичних добавок.
2. Нутрицевтичні компанії, що в своєму портфелі мають лише дієтичні добавки.
3. Фармацевтичні компанії власні торгові марки аптечних мереж.
4. Компанії, що спеціалізуються на продажі дієтичних добавок або спортивного харчування в спеціалізованих офлайн та онлайн магазинах.

Оскільки близько 90% ринку продаж дієтичних добавок сконцентровано в аптечному сегменті, візьмемо для аналізу перші 3 види компаній та проаналізуємо дані аптечних продаж за 2-й квартал 2024 року від компанії Проксіма.

Таблиця 2.3.

ТОП-20 маркетуючих організацій в категорії дієтичні добавки на фармацевтичному ринку України згідно аптечних продаж в 2 кварталі 2024 року.

Market Org	Sales, kUAH	GR, kUAH	Inflation Index	Innovation Index	GR%	EI	MS%	Doctors, Reps visits, kRec, Cnt	Pharmac., Reps visits, kRec, Cnt	TV, Cities 50+ EqGRP (%)
Total	4 738 308	793 971	8,61%	14,09%	20,13%	100	100%	64,38	23,32	24 017
01. Baum Farm GmbH Representative Office LLC (Ukraine, Lvov)	289 426	74 738	6,88%	33,45%	34,81%	112	6,11%	0,00	0,00	2
02. Delta Medical LLC (Ukraine, Vishneve)	289 372	7 076	6,77%	2,86%	2,51%	85	6,11%	6,40	10,38	3 367
03. Vorwärts Pharma LLC (Ukraine, Kiev)	258 088	62 482	12,35%	13,89%	31,94%	110	5,45%	3,64	0,12	82
04. Universal Agency PRO-PHARMA LLC (Ukraine, Kiev)	161 485	31 596	15,43%	1,08%	24,33%	103	3,41%	2,71	0,14	4 877
05. Nutrimed LLC (Ukraine, Kiev)	154 201	20 366	3,42%	4,98%	15,22%	96	3,25%	3,52	0,35	0
06. Farmak JSCo (Ukraine, Kiev)	135 296	10 982	10,33%	3,11%	8,83%	91	2,86%	1,30	0,12	2 310
07. Farmakom LLC ITF (Ukraine, Kharkiv)	120 951	25 880	8,97%	17,73%	27,22%	106	2,55%	0,68	0,14	0
08. Ananta Medicare (India)	117 249	3 792	7,91%	10,06%	3,34%	86	2,47%	2,55	0,52	0
09. Yuria-Pharm LLC (Ukraine, Kiev)	95 552	7 364	15,54%	6,03%	8,35%	90	2,02%	0,60	0,51	0
10. Organosyn Life Sciences (India)	94 163	18 585	-0,35%	12,06%	24,59%	104	1,99%	3,10	0,39	705
11. Orisil-Pharm LLC (Ukraine, Lvov)	83 700	8 136	12,81%	0,00%	10,77%	92	1,77%	0,06	0,00	3 410
12. Mibe Ukraine LLC (Ukraine, Kiev)	78 447	771	13,59%	0,20%	0,99%	84	1,66%	0,25	0,00	0
13. Solgar Vitamin and Herb (USA)	77 325	-4 753	6,83%	2,15%	-5,79%	78	1,63%	0,30	0,34	0
14. Queisser Pharma (Germany)	74 401	-10 009	14,29%	0,68%	-11,86%	73	1,57%	0,24	0,74	0
15. Polpharma (Poland)	72 427	890	7,54%	-0,37%	1,24%	84	1,53%	0,44	0,00	221
16. Macleods Pharmaceuticals (India)	70 633	2 737	6,81%	-0,31%	4,03%	87	1,49%	1,30	0,28	0
17. Bovios Pharm LLC (Ukraine, Kiev)	70 021	29 307	10,56%	56,89%	71,98%	143	1,48%	0,96	0,17	0
18. Kiev vitamin factory JSCo (Ukraine, Kiev)	62 694	3 289	7,02%	2,27%	5,54%	88	1,32%	1,21	1,66	1
19. Acino (Switzerland)	60 479	-4 054	6,33%	6,45%	-6,28%	78	1,28%	2,95	1,10	1 072
20. Euro Lifecare (India)	58 814	20 326	7,71%	-0,44%	52,81%	127	1,24%	0,80	0,00	0

Аналіз таблиці показує, що зростання ринку та продаж найбільших гравців пов'язаний з двома основними факторами: збільшення вартості продуктів (інфляційний індекс 8,61%) та виведення на ринок нових препаратів чи форм випуску дієтичних добавок (індекс інновації 14,09%). Більшість з ТОП-20 робить значні інвестиції в просуванні дієтичних добавок шляхом візитів до лікарів чи фармацевтів, або ж поєднуючи ці дві польові активності. Яскравим виключенням є компанія «Баум фарм», яка повністю виключила цей шлях поширення знань про власні бренди серед лікарів та фармацевтів, і при цьому займає першу позицію рейтингу. Проте даний факт пояснюється тим, що ця фармацевтична компанія належить власникам найбільшої аптечної мережі України «Подорожник», її препарати продаються виключно в аптеках мережі, а отже всі продукти компанії по суті являються власною торговою маркою аптеки. Для їх просування мережа використовує наступні шляхи:

1. Фармацевтична заміна – провізор пропонує препарат з аналогічною діючою речовиною, але іншого виробника. У випадку «Подорожника» виробництва ТОВ «Баум фарм».
2. Першочергова рекомендація – при запиті покупця засобу від певної медичної проблеми, фармацевт рекомендує препарати чи засоби обраного виробника.

При роботі з лікарями основні рекламні меседжі, що використовують компанії для просування дієтичних добавок, спрямовані довести до лікарської аудиторії ефективність даних продуктів. І хоча закон вимагає вказувати, що дієтична добавка не є засобом лікування, проте держава не здійснює контролю безпосередньої взаємодії медичного представника з лікарем. Саме цією прогалиною і користуються фармацевтичні компанії та їх представники, проводячи на візиті до лікаря словесне порівняння дієтичних добавок з лікарськими засобами. Як бачимо, ця тактика приносить позитивні плоди, оскільки всі компанії з ТОП-10, за виключенням «Баум фарм» мають велику кількість візитів до лікарів.

Робота з аптечними мережами по просуванню дієтичних добавок передбачає наступні кроки:

- Візити медичних представників з метою інформування фармацевтів про властивості промотованого продукту.
- Акції в аптеці спрямовані на кінцевого споживача (найчастіше акційні знижки чи спонукання купити більше упаковок продукту).
- Акції для аптечних мереж з метою стимуляції закупки більшої кількості продукції певної компанії.
- Акції для аптечних мереж з метою стимулювання продаж фармацевтами певного продукту.

- Викладка продукції в спеціальних зонах, щоб кінцевий споживач міг візуально познайомитися з продукцією. Досить часто такі викладки поєднуються з акційними знижками, а на полиці виставляються спеціальні візуальні промоційні матеріали.

Частина компаній, що продають дієтичні добавки, всі свої польові маркетингові зусилля направляють виключно на роботу з аптечними мережами. Прикладом такої компанії може слугувати Queisser Pharma.

Другим важливим маркетинговим кроком для фармацевтичних компаній в просуванні дієтичних добавок є реклама безпосередньо на споживача. Дієтичні добавки в Україні не мають обмежень в рекламі на кінцевого споживача, на відміну від, наприклад, безрецептурних препаратів. З точки зору закону [42], дієтична добавка – це по суті харчовий продукт. Тому основне обмеження, яке діє в рекламі цього типу продуктів, це обов'язковий дисклеймер, що він не є лікарським засобом, а отже і сама реклама не повинна розповідати про можливості лікування дієтичною добавкою. Проте компанії легко обходять вимогу не розповідати про лікувальні властивості дієтичної добавки, створюючи сюжети, які могли б переконати споживача в ефективності рекламованого засобу та спонукати заміщувати лікарські засоби дієтичними добавками.

Для реклами добавок на кінцевого споживача компанії використовують 2 основні шляхи: реклама на телебаченні та реклама в мережі Інтернет. Згідно з даними конференції **Pharma Digital Day 2023**, що проводила компанія ВебПромо 12.10.2023 року [43], в 2023 році витрати фармацевтичних компаній на рекламу в інтернеті зрівнялися за об'ємом з витратами телевізійної реклами. Звісно ці дані містять в собі витрати на просування як безрецептурних лікарських засобів, так і дієтичних добавок, проте зрозуміло, що витрати фармацевтичних та нутрицевтичних компаній на інтернет рекламу будуть й надалі зростати.

Реклама в інтернеті має як кількісну, так і якісну перевагу порівняно з телевізійною рекламою. По-перше, інтернет забезпечує точне спрямування аудиторії за допомогою мікротаргетингу, що дозволяє рекламодавцям звертатися до конкретних сегментів споживачів з високою точністю. Це означає, що вашу рекламу зможе побачити виключно обрана категорія споживачів, на відміну від телебачення, де точками відсічення є час показу рекламного ролика, або програма, під час якої цей ролик демонструється. Така прицільність дозволяє швидше та якісніше оцінювати ефективність рекламних матеріалів. До того ж, інтернет-платформи надають доступ до детальних аналітичних даних про ефективність рекламних кампаній, що дозволяє в реальному часі вносити корективи для оптимізації результативності.

Друга значуща перевага інтернет-реклами полягає в її інтерактивності та можливості залучення споживачів до активної участі. Це здатність до негайного відгуку та взаємодії з рекламою через коментарі, обговорення або безпосередню

покупку товару чи послуги. Така взаємодія сприяє збільшенню конверсійної ефективності рекламних кампаній порівняно з традиційними масовими медіа, як телебачення.

Інтернет-реклама дозволяє значно краще виміряти і контролювати поведінку споживачів після взаємодії з рекламними матеріалами, що в свою чергу сприяє більш точному аналізу ефективності і витрат на маркетингові кампанії. Таким чином, наукові дослідження підтверджують, що реклама в інтернеті не лише ефективніша, але й краще управляється з точки зору аналітики та взаємодії з аудиторією.

Нарешті стартові інвестиції для початку рекламної кампанії в інтернеті неспівставно менші за витрати на просування через телебачення. Це дає можливість невеликим компаніям та стартапам активно залучати цей шлях для просування своєї продукції і швидкого отримання прибутку у разі ефективності інтернет реклами.

Найбільш часто використовуваними площадками для реклами в інтернеті дієтичних добавок є соціальні мережі: Facebook, Instagram, Tik-tok, YouTube. Наступними за ними йдуть аптечні прайсагрегатори, як Таблетки чи Ліки24. Ці прайсагрегатори надають 2 типи рекламних послуг: реклама на look alike аудиторію в соціальних мережах та банерна реклама безпосередньо на сайті прайсагрегатора. Кожен варіант дозволяє споживачу купити рекламований товар в найбільш зручній для нього аптеці.

Як додаткові шляхи інтернет реклами дієтичних добавок компанії використовують банерну рекламу на новинних чи розважальних сайтах, рекламу в різноманітних додатках чи іграх для мобільних телефонів. Проте внаслідок гірших можливостей таргетування для цих типів рекламних оголошень, вони не набули такого значного поширення як реклама в соціальних мережах чи на прайсагрегаторах.

Завдяки впровадженню в Україні системи електронної охорони здоров'я (e-COЗ), у компаній з'явився новий шлях інтернет реклами – банерна реклама в електронному кабінеті лікаря. Перевагами цього способу є:

1. Можливість рекламувати як безрецептурні препарати чи дієтичні добавки, так і рецептурні лікарські засоби, оскільки побачити даний тип рекламного оголошення може виключно лікар.
2. Широкі можливості таргетування аудиторії: за географічним принципом, по спеціальності лікаря, типу прийому (амбулаторний чи стаціонарний), діагнозу пацієнта, якого приймає лікар (за цим типом таргетування рекламне оголошення з'явиться лише після виставлення діагнозу і лише на певний код діагнозу згідно класифікацій МКХ-10 чи ІСРС-2).

3. Можливість вільно для замовника визначати тривалість та періодичність рекламних кампаній та оголошень, встановлювати спеціальні графіки їх появи.

Недолік у даного типу реклами такий же, як і у стандартних банерних оголошень – конверсія реклами тим вища, чим цікавіший контент.

Підсумовуючи вищесказане можна відмітити, що основні маркетингові зусилля фармацевтичних компаній по просуванню дієтичних добавок спрямовані на роботу з лікарською аудиторією через візити медичних представників. Результативність цих візитів буде тим вище, чим краще медичному представникові вдасться переконати лікаря в ефективності промотованого засобу та спонукати до його призначення. Велику роль в просуванні добавок відіграють також аптечні мережі, які самі стали активно реєструвати добавки та продавати їх під власними торговими марками. Значну частину рекламних бюджетів компанії спрямовують на рекламу на кінцевого споживача, використовуючи для цього телебачення та мережу інтернет.

Отже для успішного старту продаж продукції ТОВ «Ксантія промоушн» необхідно виконати наступні кроки:

1. Закласти бюджет на штат медичних представників для роботи з лікарською аудиторією.
2. Визначити найбільш потенційну аудиторію лікарів.
3. Заключити маркетингові договори з аптечними мережами для активного просування у них продукції компанії.
4. Закласти бюджет на рекламу на кінцевого споживача. Враховуючи різницю у вартості телевізійної та інтернет реклами, перевага буде надана рекламуванню в мережі Інтернет.

Щоб визначити яка стратегія просування продукції на ринок є найбільш оптимальною застосовують матрицю Ансоффа. Цей інструмент, також відомий як «матриця продукт-ринок», є стратегічним засобом, який допомагає компаніям ідентифікувати можливості для зростання на основі двох ключових параметрів: продуктів та ринків. Ця матриця була запропонована Ігорем Ансоффом у 1957 році і з того часу стала однією з основних моделей стратегічного управління.

Матриця складається з чотирьох стратегій зростання:

1. **Проникнення на ринок** (market penetration) – стратегія, орієнтована на збільшення частки існуючих продуктів на існуючих ринках. Ця стратегія передбачає активне використання маркетингових інструментів для залучення нових клієнтів або збільшення обсягів продажу серед наявної аудиторії.

2. **Розвиток ринку** (market development) – стратегія, яка полягає у виході на нові ринки з існуючими продуктами. Це може включати географічну експансію, залучення нових сегментів споживачів або використання нових каналів збуту.
3. **Розвиток продукту** (product development) – стратегія, спрямована на створення нових або модифікованих продуктів для існуючих ринків. Компанії можуть використовувати інновації, технологічні вдосконалення або адаптацію продуктів для збільшення продажів серед наявних споживачів.
4. **Диверсифікація** (diversification) – найбільш ризикована стратегія, яка передбачає розробку нових продуктів для нових ринків. Диверсифікація може бути пов'язана з освоєнням нових галузей або кардинально відмінних від поточних напрямків діяльності.

Кожна стратегія у матриці Ансоффа має різний рівень ризику та потенційного прибутку. Наприклад, проникнення на ринок є найменш ризикованою стратегією, оскільки компанія вже добре розуміє свій ринок і продукт. Натомість диверсифікація пов'язана з високим рівнем невизначеності через новизну як продукту, так і ринку.

Застосування матриці Ансоффа допомагає компаніям систематизувати свої варіанти зростання та приймати обґрунтовані рішення щодо вибору стратегії на основі балансу між ризиком та потенційним прибутком.

Аналіз українського ринку дієтичних добавок показує, що вітчизняні компанії найчастіше застосовують стратегії проникнення на ринок або розвитку продукту. Іноземні ж компанії для виходу на український ринок застосовують тактику розвитку ринку – використовують вже існуючі на інших ринках успішні продукти для географічної експансії в Україну. Прикладом використання цієї стратегії може бути вихід на український ринок американської компанії Now Food. Стратегію диверсифікації компанії застосовують рідко внаслідок її затратності та більш високої ризиковості.

Для ТОВ «Ксантія промоушн» найбільш оптимальною стратегією, згідно матриці Ансоффа, є стратегія розвитку продукту. Ця стратегія дозволить компанії виокремити свої продукти для споживача серед конкурентів, запропонувавши їм унікальні переваги нових препаратів.

2.5. Формування портфелю брендів та ніш промоції для ТОВ «Ксантія промоушн»

Формування портфелю брендів для компанії, що спеціалізується на дієтичних добавках, є багатофакторним процесом, який вимагає врахування як

наукових аспектів, так і ринкових тенденцій. Основні принципи, що визначають структуру такого портфелю, базуються на якості продуктів, інноваціях, безпеці та маркетинговій ефективності. Нижче наведені ключові принципи, які можуть бути основою для наукового підходу до формування брендів у цьому секторі:

1. **Наукова доказовість та ефективність:** Кожен продукт у портфелі повинен бути підтриманий науковими дослідженнями, що підтверджують його ефективність і безпечність. І хоча згідно закону України проведення клінічних випробувань дієтичних добавок не є обов'язковим, проте розробка продуктів зі складниками, що пройшли клінічні випробування, випробування біоактивності інгредієнтів і їх біодоступності є критично важливою для створення довіри до бренду.
2. **Стратегічна сумісність:** Продукти в портфелі повинні доповнювати один одного з точки зору терапевтичних областей або ринкових сегментів, щоб забезпечити повне покриття потреб ринку та спростити їх промоцію серед спеціалістів охорони здоров'я.
3. **Рівень інновацій:** Щоб задовольнити зростаючий попит на товари для здоров'я, компанія повинна постійно працювати над інноваціями, використовуючи новітні розробки в галузі нутриціології та біотехнологій. Це може включати розробку нових форм добавок (наприклад, ліпосомальні форми, мікроінкапсуляція для підвищення біодоступності) або використання нових біологічно активних речовин.
4. **Дотримання стандартів безпеки та якості:** При виборі контрактного виробництва чи у випадку самостійного випуску препаратів важливо забезпечити відповідність всіх продуктів високим стандартам якості та безпеки, зокрема міжнародним нормам, таким як HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), GMP (Good Manufacturing Practices) і ISO. Дотримання цих стандартів є важливою умовою для здобуття довіри з боку споживачів та регуляторних органів.
5. **Позиціонування та цінова стратегія:** Вибір цінової ніші продуктів компанія здійснює на основі аналізу ринку, власного бачення та економічних можливостей. Також варто враховувати відомість бренду компанії на ринку. Позиціонування продукту повинно бути чітко визначеним, виходячи з його унікальних переваг та потреб цільової аудиторії.
6. **Етичність та сталий розвиток:** Важливою складовою є етичність у виборі інгредієнтів і виробничих процесів, а також відповідність принципам сталого розвитку. Це може включати використання екологічно чистих джерел сировини, зменшення вуглецевого сліду та впровадження практик відповідального виробництва.

7. **Адаптивність до регуляторних вимог різних ринків:** Оскільки дієтичні добавки мають різні регуляторні вимоги у різних країнах, компанія повинна створювати портфель з урахуванням можливостей для глобального розвитку. Це включає адаптацію формул, маркування та рекламних стратегій відповідно до місцевих регуляцій.
8. **Освітня та комунікаційна стратегія:** Для успішного просування брендів важливо включити освітні кампанії для споживачів та спеціалістів охорони здоров'я, які б підкреслювали науковий фундамент продуктів. Це сприяє підвищенню довіри до бренду та більш інформованому вибору з боку споживачів.

Ці принципи дозволяють створити збалансований, науково обґрунтований портфель брендів дієтичних добавок, який би відповідав вимогам сучасного ринку, забезпечував довіру споживачів та підтримував довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Враховуючи основні тенденції ринку дієтичних добавок України, насиченість конкурентами окремих груп продуктів, швидкість їх зростання, фінансові спроможності компанії та фактор воєнних дій було сформовано наступні терапевтичні області для продуктового портфелю:

1. Жіноче здоров'я.
2. Здоров'я кісток та суглобів.
3. Ментальне здоров'я.
4. Здоров'я серцево-судинної системи
5. Препарати для покращення імунітету.

Ці терапевтичні ніші характеризуються помірною конкуренцією, можливістю виводу на ринок інноваційних продуктів, та більшою тривалістю прийому препаратів. Оскільки компанія планує залучати медичних представників для просування власних продуктів серед спеціалістів охорони здоров'я основним спеціалістами на яких буде спрямована маркетингова активність, будуть: акушер-гінекологи, травматологи, сімейні лікарі та терапевти.

2.6. Бізнес-модель ТОВ «Ксантія промушн» на основі бізнес-моделі Остервальдера (Business Model Canvas).

«Клієнт завжди правий» - гасло, яке придумав в 1909 році для мережі своїх магазинів Гаррі Гордон Селфідж. І хоч на сьогоднішній день більшість підприємців знають, що клієнт далеко не завжди правий, проте саме клієнт вирішує що та де йому купувати. Це «голосування гривнею» може як збагатити підприємця, так і змусити його закрити існуючий бізнес. Клієнт обирає той товар, який, як він вважає, найкращим чином вирішує його проблеми, часто їх

називають «болями клієнта» та задачі. Українські споживачі найчастіше виділяють наступні болі, що виникають при купівлі дієтичних добавок:

1. Невизначеність щодо ефективності продукту – у багатьох клієнтів виникають сумніви в реальній користі дієтичних добавок. Велика кількість схожих продуктів на ринку дають різні обіцянки щодо ефектів. Це посилює недовіру покупців до ефективності цих продуктів.

2. Відсутність наукових підтверджень – виробників дієтичних добавок закон не зобов'язує робити дослідження щодо їх ефективності. Як наслідок – деякі споживачі не вірять, що добавка може принести їм користь.

3. Незрозумілі інгредієнти – складні або маловідомі назви компонентів можуть спричиняти у клієнтів труднощі з розумінням складу продукту та направленості його дії.

4. Можливі побічні ефекти – страх перед побічними ефектами або алергічними реакціями посилюється у клієнтів у випадку препаратів з великим набором компонентів і є важливим стримуючим фактором в покупці подібного продукту.

5. Висока вартість – вплив воєнних дій і інфляції посилюють вимоги споживачів до доступності різноманітних продуктів, особливо якщо ці продукти не першої необхідності, як дієтичні добавки.

6. Занадто широкий вибір – на ринку представлено величезну кількість дієтичних добавок, що може викликати у клієнтів «перевантаження вибором». Це ускладнює прийняття рішення, оскільки клієнти не знають, на що звертати увагу і як обрати оптимальний продукт.

7. Недовіра до брендів – на ринку присутні бренди з сумнівною репутацією, що ускладнює вибір для клієнтів. Відсутність прозорості щодо виробничого процесу, сертифікації або походження інгредієнтів може викликати недовіру до всіх дієтичних добавок загалом.

8. Неправильні очікування – клієнти можуть мати надмірно завищені очікування щодо швидкості та ефективності продукту через маркетингові обіцянки. Якщо результати не відповідають цим очікуванням, це призводить до розчарування і втрати довіри до бренду.

9. Невизначеність щодо дозування та тривалості вживання – деякі дієтичні добавки мають складні схеми прийому та занадто широкий вибір дозувань. Це створює додаткові складнощі для клієнтів з розумінням як довго та в якому дозуванні їх приймати, знижує комплаєнс з боку пацієнта щодо вживання препарату.

Для подолання цих сумнівів компанії необхідно розробити чітку та зрозумілу ціннісну пропозицію, яка б могла задовольнити більшість більш клієнтів [44]. Ціннісна пропозиція ТОВ «Ксантія промоушн» представлена в таблиці 2.4.

Бізнес-модель Остервальдера, запропонована Александром Остервальдером та Івом Піньє [46; 47], це структурований підхід до опису, аналізу та розробки бізнес-моделі компанії. Вона складається з 9 ключових блоків, які взаємопов'язані і створюють цілісну картину бізнесу.

9 блоків бізнес-моделі Остервальдера:

1. Сегменти користувачів (Customer Segments): Визначають групи клієнтів, для яких компанія створює цінність. Для поділу на сегменти можуть бути використані демографічні, географічні або поведінкові ознаки споживачів.
2. Ціннісна пропозиція (Value Proposition): Це основна пропозиція компанії для кожного сегменту клієнтів. Тут визначаються унікальні продукти або послуги, що вирішують проблеми або задовольняють потреби клієнтів.
3. Канали (Channels): Способи, через які компанія проводить комунікацію зі своїми клієнтами та доставляє свою ціннісну пропозицію. Це можуть бути фізичні магазини, онлайн-платформи, дистриб'ютори тощо.
4. Відносини з клієнтами (Customer Relationships): Типи відносин, які компанія вибудовує зі своїми клієнтами. Це може бути персоналізований сервіс, автоматизоване обслуговування або співпраця через спільноти.
5. Джерела доходів (Revenue Streams): Способи, через які компанія заробляє гроші. Це може бути продаж товарів чи послуг, підписки, ліцензування, реклама або інші джерела доходів.
6. Ключові ресурси (Key Resources): Основні активи, необхідні для реалізації бізнес-моделі. Активами можуть бути фізичні (обладнання), інтелектуальні (патенти), людські (кваліфіковані співробітники) та фінансові ресурси.
7. Ключові види діяльності (Key Activities): Основна діяльність, через яку компанія має створювати та доставляти свою ціннісну пропозицію. Це можуть бути виробництво, маркетинг, надання послуг, інноваційна діяльність тощо.
8. Ключові партнери (Key Partnerships): Це юридичні чи фізичні особи, з якими бізнес співпрацює для досягнення своїх цілей. Це можуть бути постачальники, дистриб'ютори, стратегічні партнери або інші зацікавлені сторони.

9. Структура витрат (Cost Structure): Опис основних витрат, пов'язаних із функціонуванням бізнес-моделі. Включає витрати на ресурси, діяльність, партнери та інші операційні витрати.

Створена бізнес-модель для ТОВ «Ксантія промоушн» представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Бізнес-модель ТОВ «Ксантія промоушн» (розроблено автором)

<u>Ключові партнери</u>	<u>Ключові активності</u>	<u>Ціннісна пропозиція</u>	<u>Відносини з клієнтами</u>	<u>Сегменти користувачів</u>
Дистриб'ютори Аптечні мережі Виробники ДД Інвестори Корпорація Мета Рекламні агентства Аптечні прайсагрегатори Маркетплейси Укрпошта Нова пошта	Візити медичних представників Круглі столи для лікарів та фармацевтів Реклама в соціальних мережах	Унікальний склад кожного продукту Тільки компоненти з доведеною ефективністю. Комплексне вирішення проблеми одним продуктом Доступно для більшості споживачів	Система знижок при онлайн покупках Науково-розважальні заходи для лікарів. Маркетингові програми для АМ.	Лікарі (гінекологи, травматологи, онкологи, сімейні лікарі) Вагітні Жінки 35+, які турбуються про красу, молодість Спортсмени З проблемами крові, кісток Після травм та поранень
	<u>Ключові ресурси</u> Команда з досвідом		<u>Канали</u> Аптечні продажі. Продажі Пром.юа Продажі сайт/соціальні мережі.	
<u>Структура витрат</u> Заробітна платня співробітників Оренда офісу Маркетингові договори з аптечними мережами Реклама в інтернеті Промоційні матеріали CRM		<u>Джерела доходів</u> Продаж через дистриб'юторів/ аптеки. Продаж через інтернет. Інвестори.		

Висновок: в умовах обмежених ресурсів компанії варто сконцентруватися на комунікаціях зі спеціалістами охорони здоров'я (лікарі та фармацевти), як основною ланкою просування продукції на ринку. Комунікація безпосередньо зі споживачем важлива, проте на старті проекту може відігравати лише додаткову роль в отриманні прибутку. Важливим також є пошук інвесторів для покриття майбутніх видатків та пришвидшення розвитку бізнесу.

2.7. Команда та графік запуску проекту.

Як ми розібрали вище, найбільш ефективним шляхом збільшення продаж на ринку дієтичних добавок є візити медичних представників до лікарів з метою

переконання призначень спеціалістами цих препаратів, та взаємодія з аптечними мережами для стимулювання продажу з аптек. Враховуючи заплановані фінансові показники (див. Розділ 3), ТОВ «Ксантія промоушн» передбачає поступове збільшення кількості медичних представників з 5 до 10 протягом 2024-25 років.

Аптечний сегмент в Україні переживає фазу активного структурування та концентрації ринку. Великі аптечні мережі активно купують менші, дрібні мережі з 3-5 аптек не витримують конкуренції та припиняють свою діяльність. На 2024 рік ТОП-5 аптечних мереж контролюють майже 70% ринку аптечного ретейлу [44]. Всі мережі активно впроваджують власні торгові марки як в сегменті дієтичних добавок, так і лікарських засобів, плату за «вхід» в мережу, маркетингові платежі за продаж товару, плату за постановку препаратів на видову полку та інше [45]. Такий великий перелік вимог з боку аптек унеможлиблює для фармацевтичних компаній вирішення всіх питань взаємодії з аптечними мережами виключно силами медичних представників. Тому для цієї ролі компанії наймають менеджерів по роботі з ключовими клієнтами (key account manager, КАМ). Для ефективного старту ТОВ «Ксантія промоушн» планує бути представленою в не менше ніж 5 національних аптечних мереж та не менше 10 регіональних. Даний об'єм роботи може бути якісно виконаний 1 КАМом.

Беручи до уваги необхідність наявності бухгалтера в штаті та асистента для впорядкування документообігу, стартова організаційна структура буде мати наступний вигляд.

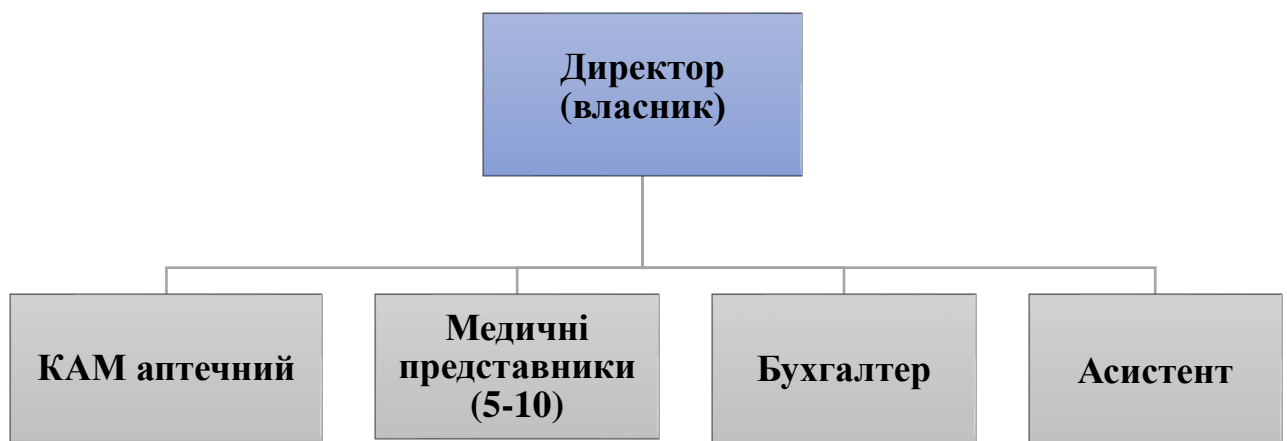


Рисунок 2.2.: Організаційна структура ТОВ «Ксантія промоушн» на 2024-25 роки, розроблено автором.

Щоб оптимізувати всі заплановані процеси в часі та зусиллях необхідно визначити час необхідний для виконання кожного завдання та графік їх виконання. Для візуального зображення всіх запланованих процесів в бізнесі найчастіше використовують діаграму Ганта. Це один з найбільш поширених інструментів планування та управління проектами в бізнесі, що дозволяє

візуалізувати складні процеси, оптимізувати управління часом, скоординувати різні відділи та команди проекту, ефективно контролювати процес виконання та збільшити прозорість звітності перед керівництвом.

Таблиця 2.5.

Діаграма запланованих бізнес-процесів ТОВ «Ксантія промоушн» на 2024-25 роки (розроблено автором).

Рік	2024											
Назва активності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Розробка рецептур продуктів, оцінка ніш ринку ДД 1-го етапу	■	■										
Пошук виробників ДД	■	■										
Реєстрація ТУ ДД 1-го етапу			■	■								
Виробництво ДД 1-го етапу				■	■	■						
Участь у грантовій програмі "Власне"		■	■	■								
Пошук інвесторів				■	■	■	■	■				
Переговори з дистриб'юторами						■	■	■				
Підписання договорів з дистриб'юторами									■			
Розробка рецептур продуктів, оцінка ніш ринку ДД 2-го етапу								■	■	■		
Реєстрація ТУ ДД 2-го етапу										■	■	■
Виробництво ДД 2-го етапу										■	■	■
Перемовини/підписання договорів з аптечними мережами										■	■	■
Старт продаж в аптеках ДД 1-го етапу										■	■	
Старт продаж в аптеках ДД 2-го етапу											■	■
Найм КАМ, бухгалтер									■	■		
Розробка промоційних матеріалів									■	■		
Найм МП											■	■
Запуск сайту компанії											■	■
Рік	2025											
Назва активності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Перемовини/підписання договорів з аптечними мережами	■	■	■									
Тренінг для МП				■					■			
Реєстрація ТУ препарату для імунітету			■									
Виробництво препарату для імунітету			■									
Старт продаж в аптеках препарату для імунітету				■	■							

Як бачимо на діаграмі, найбільш насичений активностями 4-й квартал 2024 року. В цей час керівництву ТОВ «Ксантія промоушн» варто приділити посилену увагу контролю за дотриманням графіків запланованих процесів.

2.8. Конкурентне оточення продуктів Бон-ап та ре-Оксіум.

Відповідно до діаграми бізнес-процесів ТОВ «Ксантія промоушн» вихід продуктів на ринок запланований в 2 етапи. Враховуючи обмежені фінансові та людські ресурси компанії, такий підхід дозволить знизити навантаження на

співробітників та рівномірніше розподілити в часі витрати на закупку продукції та введення її в аптечні мережі.

Препарати першого етапу: Бон-ап та ре-Оксіум (див. Рисунок 2.3).



Рисунок 2.3. Візуальне зображення упаковки Бон-ап та ре-Оксіум.

Препарати другого етапу: препарат канабідіолу, препарат для жінок в період менопаузи, препарат для підтримки суглобів, ліпідознижуючий, препарат підтримки нервової системи, препарат підтримки імунітету з лактоферином.

Враховуючи, що препарати першого етапу мають зареєстроване ТУ, контрактне виробництво вже випустило їх, відома вхідна та відпускна ціна, ми можемо детально проаналізувати їх конкурентне оточення.

Бон-ап – це препарат, що містить в собі поєднання двох найбільш активних форм кальцію, цитрату та карбонату, вітаміну Д3, вітаміну К2 та цинку у формі таблеток. Така комбінація вигідно відрізняє продукт від конкурентів, оскільки на ринку України лише 3 конкурента мають в своєму складі вітамін К2. Також препарати з цитратом кальцію поступово витісняють з ринку препарати з виключно карбонатом у складі. Для візуалізації ринкового оточення створено карту конкурентів у вигляді бульбашкової діаграми, що поєднує в собі вартість за упаковку, об'єм продаж та penetрацію препаратів (див. Рис. 2.4.)

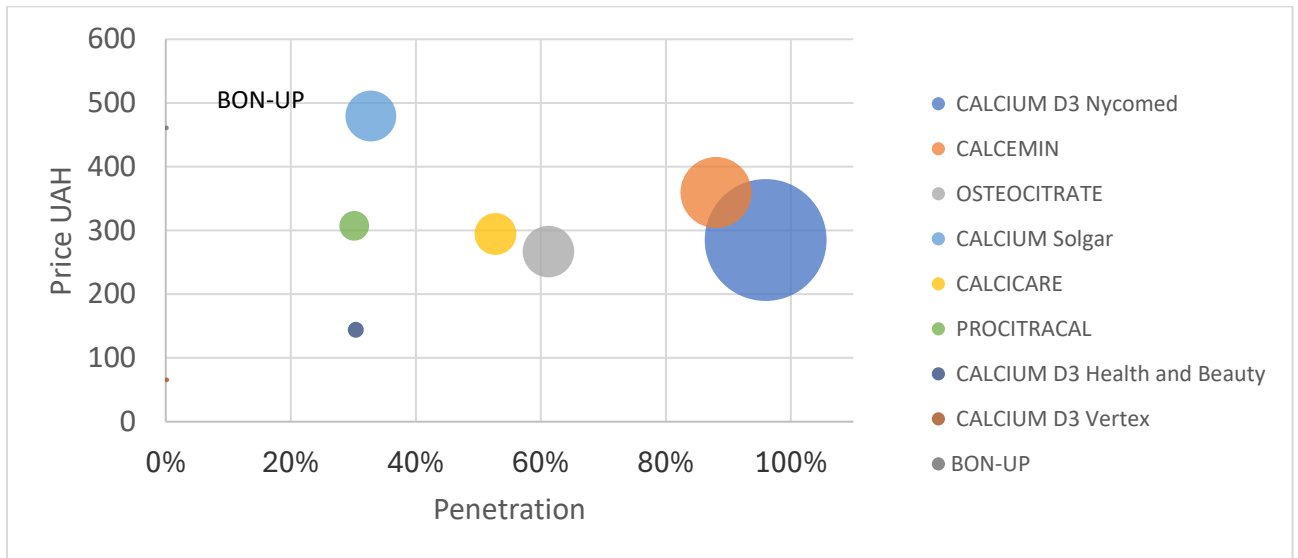


Рисунок 2.4. Бульбашкова діаграма конкурентного оточення препарату Бон-ап.

Як бачимо з діаграми, найбільші об'єми продаж мають продукти з найвищим рівнем пенетрації. Медіана вартості препаратів кальцію лежить в інтервалі 300-400 грн. за упаковку. За цим показником Бон-ап потрапляє в вищу цінову категорію. Проте даний приклад не враховує вартість добової дози, яка у нашого препарату лежить середньо-ціновому сегменті. Отже можемо зробити висновок, що для ефективного просування продукту необхідно зосередитися на донесенні його основних переваг: унікальний склад та помірна вартість добової дози.

Ре-Оксіум – це перший та на даний момент єдиний препарат хелатного заліза, що містить високу дозу заліза в поєднанні з пребіотиком інуліном. Середня кількість заліза, що міститься в дієтичних добавках в Україні, складає 30 мг. в одній капсулі. Цей показник у нашого препарату – 45 мг. Така доза сприятиме більш швидкому відновленню рівня заліза в організмі. Пребіотик інулін сприяє кращому засвоєнню мінералів, в тому числі заліза, нормалізує мікрофлору кишківника та зменшує, згідно наукових досліджень, рівень такого побічного ефекту прийому заліза як запор. Карта конкурентів по цьому продукту створена за аналогічними принципами з Бон-апом (див. Рис. 2.5.)

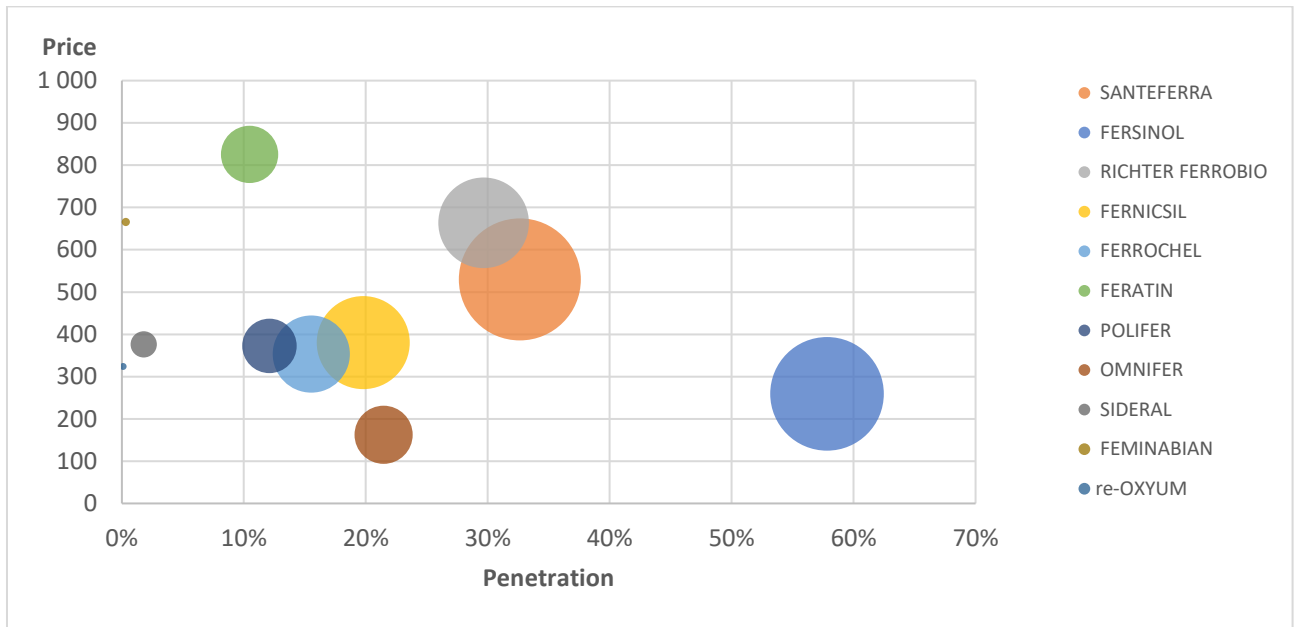


Рисунок 2.5. Бульбашкова діаграма конкурентного оточення препарату ре-Оксіум.

Аналіз діаграми показує, що медіана вартості продуктів заліза лежить в діапазоні 300 – 400 грн. за упаковку. По цьому показнику ре-Оксіум потрапляє в середньо-ціновий сегмент і може конкурувати з більшістю популярних продуктів. Рівень penetрації препарату не має такого впливу на об'єм продаж, як це ми спостерігали в препаратах кальцію. Отже при просуванні ре-Оксіум на ринку можна робити акценти не лише на його унікальних характеристиках, а й на доступній вартості.

РОЗДІЛ 3

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОЕКТУ

3.1. Загальна вартість проекту та джерела фінансування.

Загальна вартість проекту до моменту досягнення точки беззбитковості складає 7 797 980 грн. Інвестування проекту буде здійснюватися за рахунок власних коштів та залучення інвесторів. Інвестори будуть інвестувати в проект на умовах входження в структуру власності товариства. Опис інвестиційних витрат представлено в таблиці:

Таблиця 3.1.

Інвестиційні витрати ТОВ «Ксантія промоушн» за період 2024-25 рр., грн.

№	Назва	Сума без ПДВ
1	Первинна закупка продукції	2 707 980
2	Поповнення обігових коштів	999 861
3	Маркетинг	798 815
4	Аптечні мережі	2 901 324
5	Закупка оргтехніки	220 000
6	Реєстрація ТУ	120 000
7	Реєстрація ТМ	50 000
ВСЬОГО		7 797 980

Найбільші видатки заплановані на просування товару в аптечних мережах. Їх об'єм 37,21% від загальних витрат. Ці витрати спрогнозовані із припущення про 30% ретробонус мережі та 5% вартості первинного розміщення на полиці аптеки, яка була вирахована від суми першого замовлення аптечної мережі. Проте ця сума може бути скоригована як в більшу так і в меншу сторону, оскільки рівень ретробонусу оговорується під час перемовин з контрагентом та коливається в межах різних категорій дієтичних добавок та аптечних мереж.

Другі за об'ємом витрати заплановані на первинну закупівлю продукції, шляхом замовлення її на заводах, що спеціалізуються на контрактному виробництві дієтичних добавок. Об'єм інвестиції в товар складає 34,73%, від загальних інвестицій.

Загальні витрати на маркетинг складуть 10,24%. Цей рівень витрат є середнім на фармацевтичному ринку та може бути збільшений в разі покращення загальних показників в продаж.

Решта коштів буде витрачена на реєстрацію технічних умов для виробництва дієтичних добавок, торгових марок та закупку оргтехніки.

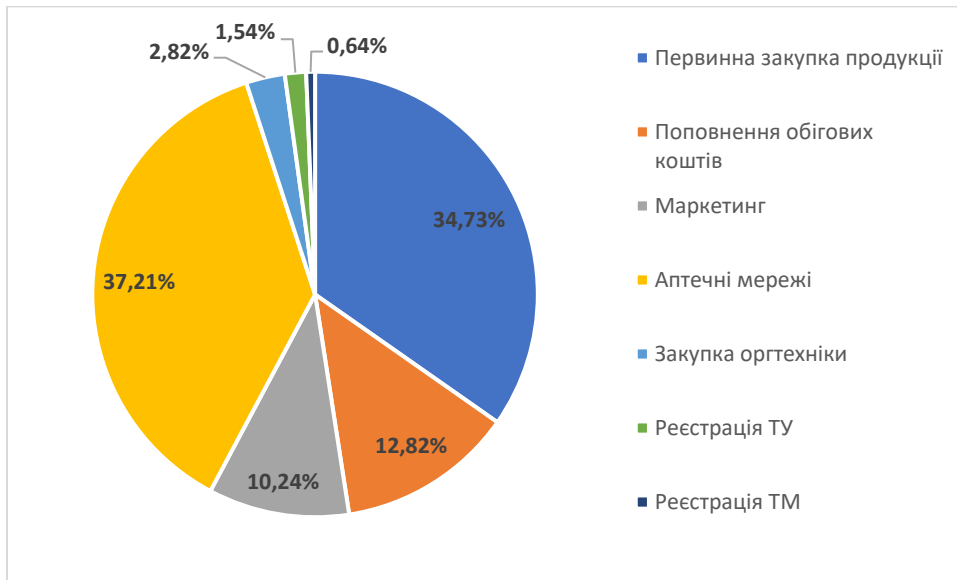


Рисунок 3.1. Дольовий розподіл інвестиційних витрат ТОВ «Ксантія промоушн».

3.2. Звіт про прибутки і збитки проекту (P&L)

Планування прибутків та видатків для компаній, що лише починають свою діяльність, значно відрізняється від аналогічних процесів у зрілих компаніях. Основна відмінність полягає в невизначеності та високому рівні ризиків, які супроводжують стартапи на ранніх стадіях їх розвитку.

Для фармацевтичної галузі при плануванні доходів та витрат важливим є визначити наступні фактори:

1. Метод просування продукту – із залученням медичних представників, чи без них.
2. Кількість польової служби та її географічна представленість.
3. Затрати на просування продукції в аптечних мережах. Зазвичай для дієтичних добавок рівень ретробонусів мережі складає від 30%.
4. Стратегічна мета по продукту – завоювання частки ринку чи максимізація прибутку.

Для ТОВ «Ксантія промоушн» стратегічною метою на 2024-26 роки є максимізація прибутку та вихід на точку беззбитковості. Тому вхідною точкою для планування доходів та витрат буде розмір зовнішньої служби і можливості медичних представників та аптечних КАМів генерувати продажі.

Основними видатками в проекті будуть: заробітна платня співробітників, компенсації використання особистого транспорту, оренда офісу та складу для зберігання готової продукції, маркетингові витрати у вигляді промоційних матеріалів та науково-розважальних заходів для лікарів, витрати на просування продукції в аптечних мережах. Заплановані затрати на оплату праці

співробітників відповідно до штатного розкладу станом на 4-й квартал 2024 року викладені в таблиці.

Таблиця 3.2.

Затрати на оплату праці співробітників ТОВ «Ксантія промоушн» згідно штатного розкладу станом на 4-й кв. 2024 р. в місяць, грн.

Посада	Кількість	Оклад	ПДФО 18%	Військовий збір 1,5%	ЄСВ	Всього з податками
Директор	1	82 000	14 760	1 230	18 040	116 030
КАМ	1	61 300	11 034	920	13 486	86 740
Бухгалтер	1	20 000	3 600	300	4 400	28 300
МП	5	30 000	5 400	450	6 600	212 250
ВСЬОГО за місяць						443 320

Враховуючи, що продукти ТОВ «Ксантія промоушн» раніше не були представлені на аптечному ринку, план продаж на 2024 – 25 роки буде однаковим для кожного мп. В подальшому при плануванні продаж на регіон будуть враховуватися історичні дані та розмір частки ринку кожного продукту в портфелі компанії. Розрахунок планів в упаковках на медичного представника та КАМа виконано з врахуванням середніх показників по ринку та експертної оцінки автора проекту.

Таблиця 3.3.

План продаж на 1 МП за період 2024-25 рр., упаковки.

План 1 мп уп.	Вер.24	Жов.24	Лис.24	Гру.24	Січ.25	Лют.25	Бер.25	Кві.25	Тра.25	Чер.25	Лип.25	Сер.25	Вер.25	Жов.25	Лис.25	Гру.25
Бон-ап	0	0	20	30	35	40	40	40	45	50	55	60	60	70	80	85
ре-Оксіум	0	0	20	30	40	45	50	45	50	60	70	80	80	100	110	125
СВД	0	0	3	5	7	10	10	10	12	15	18	22	22	24	26	30
менопауза	0	0	10	15	20	25	25	25	30	35	45	50	50	53	57	60
суглоби	0	0	10	20	25	30	30	30	40	40	44	47	45	50	53	56
ліпідо	0	0	15	20	25	30	30	30	35	45	55	60	60	65	70	74
Брейн-баланс	0	0	15	20	25	30	30	30	40	44	48	53	55	64	75	83
імунітет	0	0	0	0	0	0	10	15	15	10	10	10	20	40	50	60

Таблиця 3.4.

План продаж аптечний КАМ за період 2024-25 рр., упаковки.

План КАМ уп.	Жов.24	Лис.24	Гру.24	Січ.25	Лют.25	Бер.25	Кві.25	Тра.25	Чер.25	Лип.25	Сер.25	Вер.25	Жов.25	Лис.25	Гру.25
Бон-ап	500	500	500	0	0	500	0	0	500	0	0	0	1000		
ре-Оксіум	500	500	500	0	0	500	0	0	500	0	0	0	1200		
СВД		200	200	0	0	200	0	0	200	0	0	0	300		
менопауза		500	500	0	0	500	0	0	500	0	0	0	700		
суглоби		500	500	0	0	500	0	0	500	0	0	0	700		
ліпідо		500	500	0	0	500	0	0	500	0	0	0	700		
Брейн-баланс		500	500	0	0	500	0	0	500	0	0	0	700		
імунітет	0	0	0	0	700	0	0	0	0	0	0	0	700		

Враховуючи індивідуальні плани та заплановану кількість співробітників показники P&L будуть мати наступний вигляд.

Таблиця 3.5.

План доходів та витрат ТОВ «Ксантія промощн» на 2024 рік.

		Жов.24	Лис.24	Гру.24	YTD Dec.24
Співробіт	МП		5	5	
	PM	0	0	0	
	Асистент	0	0	0	
ДОХОДИ	Всього доходів	250 000	1 045 700	1 163 870	2 459 570
	Воп-up	145 000	174 000	188 500	
	ге-Охупит	105 000	105 000	126 000	
	СВД	0	240 000	258 000	
	менопанза	0	105 000	115 500	
	суглоби	0	181 700	199 870	
	ліпідо	0	150 000	172 500	
	Брейн-баланс	0	90 000	103 500	
імунітет	0	0	0		
ВИТРАТИ	Собівартість	81 000	286 815	319 283	687 098
	Заробітна платня	228 800	443 300	443 300	1 115 400
	Директор	114 400	114 400	114 400	
	Бухгалтер	28 600	28 600	28 600	
	КАМ	85 800	85 800	85 800	
	МП	0	214 500	214 500	
	PM	0	0	0	
	Асистент	0	0	0	
	Операційні витрати	186 400	345 860	523 211	1 055 471
	Оренда склад/офіс	3 400	3 400	3 400	
	Компенсація авто	27 500	96 250	96 250	
	G2N	75 000	235 710	263 061	
	Введення позицій АМ	75 000			
	Маркетинг загальний			150 000	
	CRM	1 000	6 000	6 000	
Оренда серверу	0	0	0		
1С	2 500	2 500	2 500		
Канцелярія	2 000	2 000	2 000		
ЕВІТ	-246 200	-30 275	-121 924	-398 399	

Таблиця 3.6.

План доходів та витрат ТОВ «Ксантія промощн» на 2025-26 роки.

		Січ.25	Лют.25	Бер.25	Кві.25	Тра.25	Чер.25	Лип.25	Сер.25	Вер.25	Жов.25	Лис.25	Гру.25	2025	2026
Співробіт	МП	5	7	7	7	7	7	7	7	10	10	10	10	15	20
	PM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	Асистент	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ДОХОДИ	Всього доходів	212 340	599 795	717 614	486 164	561 652	876 542	727 507	817 739	1 217 530	1 932 200	1 571 302	1 761 004	11 481 389	34 444 166
	Воп-up	50 750	81 200	226 200	81 200	91 350	246 500	111 650	121 800	174 000	493 000	232 000	246 500	2 156 150	
	ге-Охупит	31 500	58 800	171 150	73 500	66 150	178 500	88 200	102 900	168 000	420 000	210 000	262 500	1 831 200	
	СВД	30 000	58 800	84 000	84 000	100 800	126 000	151 200	184 800	264 000	288 000	312 000	360 000	2 043 600	
	менопанза	15 750	29 400	96 750	36 750	44 100	51 450	66 150	73 500	105 000	111 300	119 700	126 000	815 850	
	суглоби	36 340	63 595	76 314	76 314	101 752	101 752	111 927	119 559	163 530	181 700	192 602	203 504	1 428 889	
	ліпідо	30 000	52 500	63 000	63 000	73 500	94 500	115 500	126 000	180 000	195 000	210 000	222 000	1 425 000	
	Брейн-баланс	18 000	31 500	37 800	37 800	50 400	55 440	60 480	66 780	99 000	115 200	135 000	148 500	855 900	
	імунітет	0	224 000	22 400	33 600	33 600	22 400	22 400	22 400	64 000	128 000	160 000	192 000	924 800	
	Собівартість	60 104	105 903	205 118	126 463	146 511	247 456	193 436	217 995	317 012	522 458	389 903	434 548	2 966 906	9 299 925
ВИТРАТИ	Заробітна платня	443 300	529 100	529 100	529 100	529 100	529 100	529 100	529 100	657 800	657 800	657 800	657 800	6 778 200	11 771 760
	Директор	114 400	114 400	114 400	114 400	114 400	114 400	114 400	114 400	114 400	114 400	114 400	114 400	1 372 800	1 784 640
	Бухгалтер	28 600	28 600	28 600	28 600	28 600	28 600	28 600	28 600	28 600	28 600	28 600	28 600	343 200	446 160
	КАМ	85 800	85 800	85 800	85 800	85 800	85 800	85 800	85 800	85 800	85 800	85 800	85 800	1 029 600	1 338 480
	МП	214 500	300 300	300 300	300 300	300 300	300 300	300 300	300 300	429 000	429 000	429 000	429 000	4 032 600	5 242 380
	PM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 402 400
	Асистент	35 750	35 750	35 750	35 750	35 750	35 750	35 750	35 750	35 750	35 750	35 750	35 750	429 000	557 700
	Операційні витрати	206 406	306 708	385 647	296 651	319 121	429 751	365 368	389 933	542 986	780 414	613 769	660 461	5 297 215	11 789 074
	Оренда склад/офіс	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	240 000	400 000
	Компенсація авто	96 250	123 750	123 750	123 750	123 750	123 750	123 750	123 750	165 000	165 000	165 000	165 000	1 622 500	2 109 250
	G2N	51 702	90 479	179 164	106 369	123 556	212 143	158 192	176 442	257 259	444 660	318 991	354 301	2 473 257	7 577 717
	Введення позицій АМ	6 720												6 720	150 000
	Маркетинг загальний	21 234	59 980	50 233	34 031	39 316	61 358	50 926	57 242	85 227	135 254	94 278	105 660	794 738	1 192 107
	CRM	6 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	11 000	11 000	11 000	11 000	106 000	240 000
	Оренда серверу	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40 000
1С	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	30 000	40 000	
Канцелярія	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000	40 000	
ЕВІТ	-497 470	-341 916	-402 251	-466 050	-433 080	-329 764	-360 396	-319 290	-300 268	-28 472	-90 170	8 195	-3 560 933	1 583 408	

Аналіз звіту показує, що в 2024-25 роках проект буде збитковим, а отже потребуватиме додаткового фінансування. Найбільші статті витрат це заробітна платня співробітників, компенсації витрат на автомобілі співробітників та затрати на просування продукції в аптечних мережах (G2N).

Основним ризиком цього плану є низький рівень аптечних продаж. Щоб диверсифікувати його необхідно розробити систему продажів через додаткові канали, як, наприклад, онлайн продажі в соцмережах, на прайсагрегаторах типу Пром.юа чи через власний сайт компанії. Більш детально робота з ризиками описана в Розділ 4.

3.3. Звіт про рух коштів проекту.

Звіт про рух коштів (Cash Flow Statement) є одним із найважливіших фінансових документів для будь-якої компанії, зокрема для стартапів та бізнесів на ранніх етапах розвитку. Його значення виходить за межі простого відображення доходів і витрат, оскільки він надає вичерпну інформацію про ліквідність компанії, її фінансову стабільність і здатність виконувати свої зобов'язання. Додаткову цінність звіт про рух коштів створює для інвесторів, оскільки дає чітке розуміння про обсяг щомісячних/ щоквартальних інвестицій. Основні чинники важливості звіту про рух коштів для компаній:

1. Оцінка ліквідності – Звіт про рух коштів дозволяє оцінити, наскільки компанія здатна виконувати свої короткострокові зобов'язання, такі як виплата заробітної плати, оренди, оплата постачальникам і податкових зобов'язань. Позитивний грошовий потік свідчить про те, що компанія має достатньо ліквідних коштів для покриття своїх поточних витрат, тоді як негативний грошовий потік може вказувати на проблеми з ліквідністю та ризик неплатоспроможності.

2. Реальне відображення фінансового стану – На відміну від звіту про прибутки і збитки, який може включати доходи, які компанія ще не отримала, або витрати, які ще не були виплачені, звіт про рух коштів фокусується на реальних грошових надходженнях і витратах. Це дозволяє отримати точніше уявлення про реальний фінансовий стан бізнесу.

3. Контроль за управлінням грошовими потоками – Для ефективного управління бізнесом важливо не лише генерувати прибуток, але й підтримувати стабільні грошові потоки. Звіт про рух коштів допомагає керівникам і фінансовим менеджерам відстежувати, як гроші циркулюють у компанії: які джерела надходжень, куди спрямовуються витрати і скільки коштів залишається на рахунках. Це дає змогу приймати більш зважені рішення щодо оптимізації витрат та інвестицій.

4. Виявлення проблем у бізнес-процесах – Звіт про рух коштів може вказати на проблеми в бізнес-процесах, які не є очевидними з інших фінансових документів. Наприклад, навіть якщо компанія показує прибутки в звіті про прибутки та збитки, звіт про рух коштів може демонструвати негативний грошовий потік через надмірні витрати, затримки в отриманні оплат від клієнтів або необхідність великих капіталовкладень.

5. Планування та прогнозування – Звіт про рух коштів є важливим інструментом для фінансового планування та прогнозування. Аналізуючи історичні грошові потоки, компанія може прогнозувати майбутні потреби в грошових коштах, планувати інвестиції та вирішувати, чи потрібно залучати додаткове фінансування. Це особливо важливо для стартапів, де важко передбачити стабільність доходів.

6. Оцінка інвестиційної привабливості – Для потенційних інвесторів або кредиторів звіт про рух коштів є одним із головних показників, що дозволяє оцінити фінансове здоров'я компанії. Позитивні та стабільні грошові потоки свідчать про те, що компанія має достатній фінансовий ресурс для покриття своїх операційних витрат і здатна повертати інвестиції або виплачувати кредити. Негативний грошовий потік може насторожити інвесторів і зменшити ймовірність залучення фінансування.

7. Управління ризиками – Звіт про рух коштів допомагає ідентифікувати потенційні ризики для бізнесу, такі як касові розриви (періоди, коли витрати перевищують доходи), необхідність термінового залучення кредитів або ризик затримки в отриманні оплат від клієнтів. Це дозволяє компанії заздалегідь вживати заходів для мінімізації фінансових ризиків, таких як пошук нових джерел фінансування або перегляд умов договорів із контрагентами.

8. Підтримка стратегічних рішень – Грошові потоки впливають на можливість компанії інвестувати в нові проекти, розширювати бізнес або проводити модернізацію виробничих потужностей. Звіт про рух коштів дозволяє керівництву оцінити, скільки коштів доступно для реалізації стратегічних ініціатив і як ці ініціативи вплинуть на фінансовий стан компанії в майбутньому.

Для ТОВ «Ксантия промоушн» було створено план звіту про рух коштів з врахування необхідного рівня щомісячного дофінансування. Прорахунок представлено в таблиці.

Таблиця 3.7.

Запланований рух коштів ТОВ «Ксантия промоушн»

за період жовтень 2024 – грудень 2025 р., грн.

	Жов.24	Лис.24	Гру.24	Сч.25	Лют.25	Бер.25	Кві.25	Тра.25	Чер.25	Лип.25	Сер.25	Вер.25	Жов.25	Лис.25	Гру.25
Інвестиції				500 000	400 000	500 000	400 000	400 000	500 000	400 000	300 000	700 000	600 000		
Надходження з ПДВ	1 638 000	1 363 800	243 300	309 900	377 400	805 980	661 500	775 068	895 440	989 688	987 000	1 112 580	1 780 680	2 008 080	2 229 960
Сплата ПДВ	187 974	166 458	29 380	37 465	45 732	109 826	81 530	96 000	110 771	121 646	121 301	136 280	219 449	250 543	279 319
Всього витрат	1 161 214	579 964	579 964	1 283 384	718 945	1 186 160	1 057 623	1 067 908	1 254 269	1 253 296	1 182 090	1 718 633	2 106 761	1 014 781	1 494 181
Первина закупка															
Закупка планшетів															
Бон-ап									485 040						485 040
ре-Оксіум						402 000									402 000
СВД															
менопауза								305 700							
суглоби													510 360		
ліпідс												407 520			
Брейн-баланс													289 980		
Імунітеґ				300 000											
Заробітна плата	469 814	469 814	469 814	469 814	560 745	560 745	560 745	560 745	560 745	560 745	560 745	697 143	697 143	697 143	697 143
G2N	334 500			365 250				302 040			478 569		703 245		
Введення позицій АМ	301 500	0	0	6 720	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Маркетинг загальний	20 000	0	0	31 450	31 450	67 165	38 588	45 212	52 234	57 732	57 575	64 901	103 873	117 138	111 498
CRM	0	6 000	6 000	6 000	6 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	11 000	11 000	11 000
ІС	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Канцелярія	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Оренда склад/офіс	3 400	3 400	3 400	3 400	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Компенсація авто	27 500	96 250	96 250	96 250	96 250	123 750	123 750	123 750	123 750	123 750	123 750	123 750	165 000	165 000	165 000
ЕВІТ	288 812	617 378	-366 043	-510 949	12 723	9 994	-77 653	11 160	30 400	14 746	-16 391	-42 333	54 470	742 756	456 460
Грошей на кінець місяця	326 443	943 822	577 778	66 829	79 552	89 546	11 893	23 054	53 453	68 199	51 808	9 475	63 945	806 701	1 263 161

Загальна сума додаткових інвестицій за вказаний період складе 4 700 000 грн. Для фінансування цих витрат будуть залучені кошти інвесторів.

3.4. Точка беззбитковості проєкту.

Точка беззбитковості підприємства (або критичний обсяг виробництва) — це рівень виробництва або обсяг продажів, при якому підприємство здатне повністю покривати свої поточні витрати, як постійні, так і змінні. Розрахунок точки беззбитковості дозволяє оцінити мінімальний обсяг виробництва або продаж, необхідний для покриття витрат, а також дає уявлення про те, як зміна витрат чи цін впливає на рентабельність підприємства.

Точка беззбитковості може бути розрахована в одиницях продукції, на основі валової маржі та графічним методом. Враховуючи що в планах продаж ТОВ «Ксантія промоушн» присутня різноманітна продукція з різним рівнем цін на націнки, для розрахунку точки беззбитковості зручніше використовувати формулу на основі валової маржі. Дана формула має наступний вигляд:

$$Q_{\text{беззбитковості}} = FC/CMU$$

де:

- CMU — валова маржа на одиницю продукції (contribution margin per unit),
- FC — постійні витрати (fixed costs),
- P — ціна за одиницю продукції (price per unit),
- VC — змінні витрати на одиницю продукції (variable costs per unit),
- $CMU = P - VC$.

Розрахунок точки беззбитковості зробимо станом на 2025 рік, за умови наявності в штаті 10 медичних представників. З таблиці P&L продажі за, наприклад, грудень місяць 2025 року мають скласти 1 761 004 грн. Собівартість проданої продукції в цьому випадку буде 434 548 грн. Бонус аптечним мережам складе 354 301 грн.

$$CMU = (1\,761\,004 - (434\,548 + 354\,301)) / 1\,761\,004 = 0,55$$

Фіксовані витрати за цей період складуть 963 960 грн. Розрахунок точки беззбитковості:

$$Q_{\text{беззбитковості}} = 963\,960 / 0,55 = 1\,752\,654 \text{ грн.}$$

Висновок: для досягнення точки беззбитковості проекту, за умови наявності 10 медичних представників у штаті, ТОВ «Ксантія промоушн» має робити виторг у розмірі 1 752 654 грн. за місяць.

РОЗДІЛ 4

АНАЛІЗ РИЗИКІВ ПРОЄКТУ

4.1. Ідентифікація ризиків

Будь-яка компанія чи підприємець в своїй діяльності стикається з ризиками. Сама природа бізнесу є ризиковою, оскільки змушує залучених в процес осіб виходити за рамки звичного, винаходити нові шляхи вирішення проблем, сходити з протоптаних доріжок для отримання додаткових конкурентних переваг та прибутку. Це підтверджує і статистика, яка говорить, що 95% компаній закриваються протягом перших п'яти років роботи [48]. Війна в Україні лише посилила ці тренди. З одного боку багато людей, втративши звичні джерела доходу чи переїхавши в інші регіони, отримали додатковий поштовх для початку власної справи. Відповідно до даних Єдиного державного реєстру (ЄДР), за перші вісім місяців 2024 року зареєструвалося близько 194 тис. нових ФОПів (фізичних осіб-підприємців). Цей показник перевершує дані 2021 року. Тоді, в довоєнні часи, за аналогічний період часу відкрилося 186 тис. нових бізнесів [49]. Але майже третина бізнесів закривається ще в перший рік роботи. Всього ж за перші 8 місяців 2024 року в Україні закрилося 120 000 ФОПів, більшість з яких були новоствореними.

Ризики в роботі будь-якого підприємства – це ймовірні події чи обставини, які можуть мати негативний вплив на досягнення організацією поставлених

цілей та задач. Фактори, що викликають ризики, можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми, а по тривалості дії – мати короткостроковий чи тривалий вплив.

1. **Фінансові ризики.** Це категорія ризиків, пов'язана з коливаннями ринкових умов, валютними курсами, процентними ставками, інфляцією та неплатоспроможністю контрагентів. Підприємства можуть зіткнутися з нестачею капіталу, несприятливими кредитними умовами або зниженням прибутковості через зовнішні економічні фактори.
2. **Операційні ризики.** До цієї групи належать ризики, що виникають через внутрішні недоліки в управлінні, виробничих процесах, інформаційних технологіях або людських ресурсах. Неналежний контроль за операційними процесами може призвести до втрат, випуску продукції низької якості або надання неякісних послуг, що негативно вплине на конкурентоспроможність підприємства та можливість отримання прибутку в майбутньому.
3. **Ринкові ризики.** Вони виникають внаслідок змін у попиті та пропозиції на ринку, конкуренції, а також через зміни споживчих вподобань. Погане врахування тенденцій ринку може призвести до втрати частки ринку або погіршення позицій підприємства відносно конкурентів.
4. **Технологічні ризики.** Швидкий розвиток технологій змушує підприємства постійно оновлювати виробниче обладнання та впроваджувати нові технологічні рішення. Невчасне впровадження інновацій може призвести до застарілості виробничих потужностей та, відповідно, до зниження конкурентоспроможності.
5. **Правові ризики.** Внаслідок недотримання законодавчих норм підприємствами або змінами в правовому середовищі суб'єкти господарської діяльності можуть стикнутися з правовими ризиками. Це може призвести до штрафних санкцій, судових розглядів або навіть припинення діяльності.

6. **Екологічні та соціальні ризики.** У сучасних умовах зростає важливість дотримання екологічних стандартів та соціальної відповідальності. Недотримання цих вимог може призвести не лише до юридичних наслідків, але й до втрати репутації підприємства серед громадськості та інвесторів.
7. **Стратегічні ризики.** Вони виникають через неправильний вибір стратегії розвитку підприємства або її невдалу реалізацію. Недооцінка потенційних загроз або неврахування зовнішніх факторів може призвести до значних втрат і навіть до банкрутства.

Розглядаючи ризики з точки зору можливості впливу з боку підприємства, їх можна розділити на систематичні та несистематичні [50].

Систематичні ризики (недиверсифіковані) – це ризики, що існують об’єктивно на загальнодержавному рівні та не залежать від фінансово-господарської діяльності підприємства. До таких ризиків належать: податкові, інфляційні, валютні, процентні та інвестиційні ризики при зміні макроекономічних умов інвестування. Для зменшення загального розміру втрат від систематичних ризиків, підприємству необхідно вчасно реагувати на зміни макроекономічних параметрів і розробити ефективний механізм адаптації.

Несистематичні ризики (диверсифіковані) – це ризики, які напряму залежать від фінансово-господарської діяльності підприємства і виникають, як правило, у разі помилкових дій та рішень суб’єктів управління. На відміну від систематичних ризиків, які не піддаються регулюванню на мікрорівні, несистематичні ризики можна попередити або навіть усунути за допомогою розробки на підприємстві спеціального механізму їх нейтралізації.

Для ефективного управління ризиками підприємствам необхідно розробляти комплексні системи ризик-менеджменту, що передбачають оцінку, моніторинг та мінімізацію потенційних загроз.

Теплова карта ризиків — це графічний інструмент, який використовується для візуалізації та аналізу різних типів ризиків у рамках організації, проекту або системи. Вона надає можливість оцінити і порівняти ризики за двома ключовими параметрами: імовірністю виникнення та впливом на організацію. Це дозволяє краще зрозуміти і виокремити ризики, які мають пріоритетне значення і потребують першочергової уваги у процесі управління ризиками.

Структура теплової карти ризиків

Теплова карта ризиків відображають у вигляді матриці, яка складається з двох осей:

- **Вісь імовірності (ймовірність настання ризику):** Визначає ймовірність того, що певний ризик реалізується. Вона може варіюватися від "низької" до "високої".
- **Вісь впливу (серйозність наслідків):** Оцінює ступінь негативного впливу, який може мати ризик на організацію, проект чи систему. Вплив також оцінюється за шкалою від "незначного" до "критичного".

Матриця ділиться на кілька зон, кожна з яких має свій колір, що вказує на рівень ризику:

- **Червона зона:** Найвищий рівень ризику (висока ймовірність і серйозний вплив). Ці ризики мають найвищий пріоритет і потребують негайних заходів.
- **Жовта зона:** Середній рівень ризику. Такі ризики потребують моніторингу та можливих заходів управління, але вони менш критичні порівняно з червоними.
- **Зелена зона:** Низький рівень ризику (низька ймовірність і/або незначний вплив). Як правило і ризики можна контролювати пасивно, вони не вимагають значних ресурсів для управління.

Теплову карту ризиків використовують для:

1. **Пріоритизації ризиків:** Візуалізація допомагає керівникам приймати рішення щодо того, на які ризики слід звернути увагу в першу чергу.
2. **Комунікації:** Теплова карта є інтуїтивно зрозумілим способом донести складні ризикові фактори до широкого кола зацікавлених осіб, включаючи керівництво, акціонерів та управлінську команду.
3. **Планування управління ризиками:** Можливість виявити найбільш критичні ризики дозволяє організаціям розробляти ефективні стратегії щодо їх зменшення або уникнення.

Процес створення теплової карти ризиків

1. **Ідентифікація ризиків:** На першому етапі визначаються всі можливі ризики, які можуть впливати на організацію або проект.
2. **Оцінка ризиків:** Для кожного ризику визначають його ймовірність та потенційний вплив. Часто ці показники оцінюються якісно (низький, середній, високий) або кількісно (наприклад, від 1 до 5).
3. **Побудова карти:** Ризики розміщуються на матриці згідно з їх оцінками. Залежно від місця на матриці, ризики отримують певний колір.
4. **Інтерпретація та прийняття рішень:** Аналіз теплової карти дозволяє виявити зони найбільшого ризику, що є основою для розробки заходів з управління ризиками.

Враховуючи цю інформацію, я створив та проаналізував теплову карту ризиків для ТОВ «Ксантія промоушн». Для червоної зони вказані номери ризиків із таблиці загального переліку ризиків, наведених в Додатку. Аналіз було проведено станом на 15.08.2024 року. Загальна кількість проаналізованих ризиків 64.

Перелік ризиків та оцінка їх впливу на діяльність ТОВ «Ксантія промоушн»,
розроблено автором станом на 09.2024 року.

№ пп	Група ризиків	Вид ризику	Назва ризику	Вірогідність	Вплив	Вага
1	Зовнішні	1. Економічні	1.1. Значна нестабільність курсу валют	0,3	0,8	0,24
2			1.2. Збільшення цін на сировину	0,3	0,4	0,12
3			1.3. Інфляція вище 10% за рік	0,2	0,8	0,16
4			1.4. Зменшення доходів пацієнтів	0,2	0,8	0,16
5			1.5. Збільшення цін на виробництво	0,2	0,4	0,08
6		2. Податкові	2.1. Збільшення податкового тиску	0,4	0,4	0,16
7	2.2. Негативні зміни в податковому законодавстві		0,3	0,4	0,12	
8		3. Політичні	3.1. Рейдерський захват	0,1	0,8	0,08
9	3.2. Зміна влади		0,1	0,1	0,01	
10	3.3. Прийняття в ЕС		0,1	0,2	0,02	
11	3.4. Блокада більшості кордонів країни		0,4	0,8	0,32	
12		4. Форс-мажор	4.1. Революція	0,1	0,8	0,08
13	4.2. Ядерний вибух		0,1	0,8	0,08	
14	4.3. Землетрус		0,1	0,2	0,02	
15	4.4. Епідемія		0,1	0,2	0,02	
16	4.5. Військові дії		0,4	0,8	0,32	
17		5. Маркетингові (ринкові)	5.1. Посилення конкуренції	0,9	0,4	0,36
18	5.2. Демпінгові дії конкурентів		0,5	0,4	0,2	
19	5.3. Вихід схожих продуктів у конкурентів.		0,4	0,4	0,16	
20	5.4. Власні ТМ аптечних мереж		0,7	0,8	0,56	
21	5.5. Відмова дистриб'ютора в співпраці		0,1	0,4	0,04	
22		6. Технічні	6.1. Проблеми з інтернетом	0,2	0,4	0,08
23	6.2. Проблеми з електроенергією		0,3	0,4	0,12	
24	6.3. Хакерські атаки		0,2	0,4	0,08	
25	6.4. Втрата контролю над сервісами внаслідок зламу		0,1	0,8	0,08	
26		7. Правові (юридичні)	7.1. Банкрутство/вихід з ринку контрагентів	0,1	0,4	0,04
27	7.2. Невиконання контрактів		0,2	0,8	0,16	
28	7.3. Зміни в правилах мобілізації		0,6	0,4	0,24	
29	7.4. Судові позови		0,3	0,4	0,12	
30		8. Кримінальні	8.1. Підпал	0,1	0,05	0,005
31	8.2. Крадіжка		0,1	0,1	0,01	
32	8.3. Розбій		0,1	0,1	0,01	

33			8.4. Загибель менеджера внаслідок теракту	0,5	0,4	0,2
34		9. Інформаційні	9.1. Чорний PR	0,4	0,2	0,08
35			9.2. Спрямована інформаційна атака	0,3	0,2	0,06
36	Внутрішні	1. Політичні	1.1. Конфлікт інвесторів	0,5	0,8	0,4
37		2. Кадрові	2.1. Відсутність кваліфікованих кадрів	0,5	0,4	0,2
38			2.2. Втрата працівника	0,4	0,2	0,08
39			2.3. Втрата менеджера	0,4	0,4	0,16
40			2.4. Прогул	0,7	0,1	0,07
41			2.5. Запізнення	0,7	0,1	0,07
42			2.6. Хвороба	0,7	0,1	0,07
43			2.7. Низька мотивація	0,6	0,4	0,24
44			2.8. Перехід співробітників до прямих конкурентів	0,7	0,2	0,14
45			2.9. Мобілізація власника	0,7	0,4	0,28
46		3. Технічні	3.1. Проблеми з інтернетом	0,3	0,4	0,12
47			3.2. Проблеми з електроенергією	0,3	0,4	0,12
48			3.3. Збої/баги в роботі сайту	0,3	0,4	0,12
49		4. Фінансові	4.1. Збільшення дебіторських заборгованостей	0,4	0,8	0,32
50			4.2. Збільшення витрат на функціонування підприємства	0,3	0,4	0,12
51			4.3. Залучення кредитів	0,7	0,8	0,56
52			4.4. Незалучення інвестицій	0,6	0,8	0,48
53			4.5. Низька виручка	0,6	0,8	0,48
54			4.6. Низька маржа	0,4	0,4	0,16
55		5. Управлінські	5.1. Неправильне управ. рішення	0,4	0,8	0,32
56			5.2. Неєфективна структура	0,2	0,4	0,08
57			5.3. Низька швидкість прийняття рішень	0,1	0,2	0,02
58			5.4. Неякісна система мотивації	0,1	0,4	0,04
59		6. Охорона здоров'я	6.1. Хвороба власника	0,3	0,4	0,12
60			6.2. Хвороба співробітників	0,6	0,2	0,12
61		7. Юридичні	7.1. Судові справи	0,3	0,4	0,12
62			7.2. Правові Конфлікти	0,3	0,4	0,12
63		8. Інформаційні	8.1. Негативні відгуки співробітників	0,3	0,2	0,06
64		9. Психологічні	9.1. «Депресивний» настрій співробітників	0,4	0,4	0,16

Ймовірність					
0.8 – 1.0				1 (17)	
0.6 – 0.8		3	2	1 (45)	2 (20, 51)
0.4 – 0.6				5 (28,33,37,43)	3 (36, 52,53)
0.2 – 0.4			4	16	5 (1,11,16,49,55)
0.0 – 0.2	1	3	4	7	7
	0.05	0.1	0.2	0.4	0.8
	Вплив				

Рисунок 4.1. Теплова карта ризиків ТОВ «Ксантія промощн».

Як бачимо в червоній зоні знаходиться 17 ризиків, що складає 26,6% від загальної кількості. Це досить високий показник ризиковості. Пояснюється це в першу чергу тим, що проект ТОВ «Ксантія промощн» є новоствореним. Як наслідок – не всі процеси налагоджені, а ризики, пов'язані з війною та різкою зміною макроекономічної ситуації внаслідок цього, лише збільшують невизначеність та можливість отримання фінансових втрат, аж до закриття компанії. Для зменшення впливу критичних ризиків на роботу підприємства необхідно їх опрацювати та створити детальний план контрзаходів по кожному окремому ризику.

4.2. Розробка стратегії управління ризиками для ТОВ «Ксантія Промощн»

Основні підходи до управління ризиками включають:

- **Уникнення ризику:** Уникнення діяльності або процесів, що можуть призвести до надмірних ризиків.
- **Зниження ризику:** Впровадження заходів, які зменшують ймовірність виникнення або мінімізують наслідки ризику (наприклад, інвестування в технології захисту або страхування).
- **Передача ризику:** Перекладання ризиків на інші сторони, наприклад, шляхом страхування або укладання контрактів з підрядниками.
- **Прийняття ризику:** У разі, якщо вплив ризику є мінімальним або витрати на його зменшення перевищують потенційні втрати, підприємство може

прийняти такий ризик та закласти додатковий бюджет на вирішення наслідків у разі настання цієї події.

Кожна стратегія повинна бути розроблена з урахуванням специфіки діяльності підприємства, фінансових можливостей та доступних ресурсів.

Розглянемо ризики червоної зони для детального опису стратегії роботи з ними.

Таблиця 4.1.

Опис найбільш вагомих ризиків для ТОВ «Ксантія промоушн»,

Розроблено автором.

№ пп	Назва ризику	Вірогідність	Вплив	Вага	Робота з ризиком
1	Значна нестабільність курсу валют	0,3	0,8	0,24	Використання місцевих виробників для замовлення продукції
11	Блокада більшості кордонів країни	0,4	0,8	0,32	Створення додаткових складських запасів.
16	Військові дії на території розміщення офісу/заводів виробників	0,4	0,8	0,32	Релокація офісу, пошук альтернативних виробників
17	Посилення конкуренції	0,9	0,4	0,36	Розширення портфелю продуктів, вибір низькоконкурентних груп, виведення продуктів, для промоції яких обов'язково необхідні мп.
20	Власні ТМ аптечних мереж	0,7	0,8	0,56	Вивід продуктів не представлених в ТМ АМ, розширення портфелю
28	Зміни в правилах мобілізації	0,6	0,4	0,24	Більше жінок в команді
33	Загибель менеджера внаслідок теракту	0,5	0,4	0,2	Створити базу знань по кожній позиції
37	Недоступність кваліфікованих кадрів	0,5	0,4	0,2	Створити систему навчання нового персоналу
43	Низька мотивація	0,6	0,4	0,24	Покращення рекрутингу, робота з мотивацією
45	Мобілізація власника	0,7	0,4	0,28	Залучення дружини до роботи підприємства або найманий директор
49	Збільшення дебіторських заборгованостей	0,4	0,8	0,32	Розробити систему контролю платежів, обмежити відпуск продукції з відстрочкою платежів.
51	Залучення кредитів	0,7	0,8	0,56	Зменшення впливу за рахунок зменшення обсягу кредитів
52	Незалучення інвестицій	0,6	0,8	0,48	Пошук більшої кількості потенційних інвесторів
53	Низька виручка	0,6	0,8	0,48	Пропрацювання додаткових маркетингових стратегій
55	Неправильне управлінське рішення	0,4	0,8	0,32	Створення системи командного прийняття рішень

Як випливає з таблиці роботи з ризиками, найчастіше використовувана тактика це зниження ризику. Ця тактика нажаль не дозволяє попередити виникнення конкретного ризику, проте дає можливість зменшувати його вплив на діяльність підприємства. Успіх подібної тактики напряду залежить від бажання та можливості компанії слідувати прописаним правилам та від рівня компетенції керівного складу при оцінці ризиків та розробці системи реагування на них.

ВИСНОВКИ

Ринок дієтичних добавок України, наслідуючи загальносвітові тенденції, показує високі темпи зростання. На ринку з'являються нові продукти та компанії, що пропонують споживачам все більший вибір товарів. Досягнення сучасної науки дозволяють виводити в продаж нові діючі речовини, форми випуску та перевідкривати заново компоненти з народної медицини, пропонуючи їх споживачу у вигляді дієтичних добавок. Спрощена система реєстрації препаратів в категорії дієтичних добавок лише прискорює цей процес. Компанії вкладають значні кошти в пошук нових комбінацій та діючих речовин і доведенні їх ефективності шляхом проведення клінічних досліджень. Додатковим шляхом зростання ринку стала зміна реєстрації лікарських засобів з категорій вітамінів, мінеральних та рослинних комплексів на дієтичні добавки.

Розглянутий в даній роботі бізнес-план створення компанії з продажу дієтичних добавок та маркетингової стратегії їх просування дає розуміння основних етапів роботи компанії, шляхів збільшення продажів і ризиків, що можуть виникнути на шляху до економічного успіху. Відповідно до наведених в роботі цифр, компанії створені за даною схемою здатні швидко досягти точки беззбитковості та, потенційно, в короткий період часу повернути вкладений капітал їх власникам.

Місія, яку переслідує ТОВ «Ксантія промоушн» в своїй роботі – забезпечити зростаючий попит на продукти, що покращують стан здоров'я людини та сприяють довголіттю. Надати можливість споживачу отримати продукти з науково доведеною ефективністю складників, кожен з яких міг би комплексно вирішувати проблему (запит) будь-якої людини. Бути фінансово успішним, дотримуючись загальнолюдських цінностей та цінностей компанії.

Задачі, які вдалося вирішити в процесі дослідження:

1. Проаналізувати стан світового ринку дієтичних добавок.
2. Проаналізувати та узагальнити наявні тенденції ринку дієтичних добавок України.
3. Визначити фактори що впливають на ринок дієтичних добавок України.
4. Розробити стратегію відкриття компанії з продажу дієтичних добавок.
5. Скласти бізнес-план компанії.
6. Визначити та описати можливі ризики проєкту відкриття компанії з продажу дієтичних добавок.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мінфін: У 2022 році видатки на охорону здоров'я становили 215,3 млрд гривень. *Міністерство фінансів України*. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_2022_rotsi_vidatki_na_okhoronu_z_dorovia_stanovili_2153_mlrld_griven-3908 (Дата звернення: 25.09.2024).
2. Гарячка Західного Нілу – як розпізнати й не захворіти. *Центр громадського здоров'я МОЗ України*. URL: <https://phc.org.ua/news/garyachka-zakhidnogo-nilu-yak-rozpiznati-y-ne-zakhvoriti> (Дата звернення: 25.09.2024).
3. Степанова О. Смертельна лихоманка з тропіків дісталася Європи: можна захворіти від укусу комахи. *Експерт. Український діловий портал*. URL: <https://expert.in.ua/health/14082024-smertelna-lyhomanka-z-tropikiv-distalasya-yevropy-mozhna-zahvority-vid-ukusu-komahy/> (Дата звернення: 25.09.2024).
4. The Changing Wealth of Nations 2021 report, wealth accounts data, and other resources can be found. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/01e0b714-922c-5f28-acff-d8ece61612e2/content> (Дата звернення: 25.09.2024).
5. Wiley. Analytical science. URL: <https://analyticalsciencejournals.onlinelibrary.wiley.com> (Дата звернення: 25.09.2024).
6. FDA History. URL: <https://www.fda.gov/about-fda/fda-history> (Дата звернення: 25.09.2024).
7. Federal Food and Drugs Act, Public Law 59-384, 34 US. Stat. 768, 30 June 1906.
8. Boss L.H. An analysis of the notices of judgment under the Federal Food, Drug, and Cosmetic Act. M. A. thesis, Western Michigan College of Education. 1953, 20-21, 50.
9. 80 Notices of Judgment, No. 3383 Available. URL: <https://ceb.nlm.nih.gov/fdanj/bitstream/123456789/72344/3/FFNJ03381.pdf> (Дата звернення: 25.09.2024).

10. Goodrich W.W. The coming struggle over vitamin-mineral pills. Speech presented to the Division of Food, Drug, and Cosmetic Law, Section on Corporation, Banking, and Business Law, American Bar Association, New York, 12 August 1964, 5. FDA History Office files.
11. FDA press release, 20 June 1962. FDA History Office files.
12. 31 Fed. Reg. 8521-8527, 18 June 1966.
13. Dietary Supplement Health and Education Act of 1994. URL: https://ods.od.nih.gov/About/DSHEA_Wording.aspx (Дата звернення: 25.09.2024).
14. Dietary Supplements: A Framework for Evaluating Safety. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK216048/> (Дата звернення: 25.09.2024).
15. Dietary Supplements Market Size, Share & Trends Analysis Report By Ingredient (Vitamins, Minerals, Probiotics), By Form (Capsules, Gummies, Liquids), By End User, By Application, By Type, By Distribution Channel, By Region, And Segment Forecasts, 2024 – 2030. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/dietary-supplements-market-report> (Дата звернення: 25.09.2024).
16. U.S. Dietary Supplements Market Size, Share & Trends Analysis Report By Application-End User, By Application-Ingredient, By Form, By Type, By Distribution Channel, And Segment Forecasts, 2024 – 2030. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/us-dietary-supplements-market-report> (Дата звернення: 25.09.2024).
17. Dietary Supplement Use Among Adults: United States, 2017–2018. URL: <https://www.cdc.gov/nchs/products/databriefs/db399.htm> (Дата звернення: 25.09.2024).
18. Usage of dietary supplements among U.S. adults from 2008 to 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/823603/dietary-supplement-usage-us-adults-timeline/> (Дата звернення: 25.09.2024).

19. Beware of Popular Online Liver Supplements, Doctors Say. URL: https://www.medscape.com/s/viewarticle/998092?ecd=mkm_ret_231121_mscprmk-OUS_InFocus_etid6067556&uac=289434MY&impID=6067556 (Дата звернення: 25.09.2024).
20. Дієтичні добавки, «суперфуди» та «супермедвироби». Pro et contra. Щотижневик Аптека. URL: <https://www.apteka.ua/article/676156> (Дата звернення: 25.09.2024).
21. Кузнецова О.М., Останіна Н.В. Вивчення та аналіз ситуації щодо споживання дієтичних добавок населенням України. Медичні перспективи. 2020. Том XXV / 3. С. 177-183.
22. Як фармацевтичний ринок працює під час війни. URL: <https://webpromoeexperts.net/ua/blog/yak-farmaceutichniy-rinok-pracyuie-pid-chas-viyni/> (Дата звернення: 25.09.2024).
23. PharmXplorer. URL: <https://pharmxplorer.com.ua/>
24. Які дієтичні добавки будуть актуальні у 2022 році. URL: https://multivitamin.com.ua/blog/yaki-dietichni-dobavki-budut-aktualni-u-2022-rotsi?srsltid=afmboor_swe6rbnf5qoqyamrsogtyujprqhzdpwfcvlybsccu_u-af7i (Дата звернення: 25.09.2024).
25. Оздоровчі харчові продукти та дієтичні добавки: технології, якість та безпека: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 28-29 травня 2015 р., м. Київ. К.: НУХТ, 2015. 182 с.
26. Доходи та витрати населення. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/02/zb_doch_21.pdf (Дата звернення: 25.09.2024).
27. Про деякі проблемні аспекти обігу дієтичних добавок у світі. Щотижневик Аптека. URL: <https://www.apteka.ua/article/693472> (Дата звернення: 25.09.2024).
28. Закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини» № 191-IV від 24.10.2002 р. URL:

- <https://web.archive.org/web/20161013150526/http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2809-15> (Дата звернення: 25.09.2024).
29. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» №1602-VII від 22.07.2014 р. URL: <https://web.archive.org/web/20161117064537/http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1602-18/paran169#n169> (Дата звернення: 25.09.2024).
30. Забезпечення населення якісними і безпечними дієтичними добавками в умовах сьогодення. *Національна Академія медичних наук України*. URL: <https://amnu.gov.ua/zabezpechennya-naselennya-yakisnymy-i-bezpechnymy-diyetychnymy-dobavkamy-v-umovah-sogodennya/> (Дата звернення: 25.09.2024).
31. Касьяненко В.В., Губін Ю.І. Актуальні проблеми нормативного регулювання дієтичних добавок та можливі шляхи їх вирішення. *Збірник матеріалів XV науково-практичної конференції «Управління якістю в фармації»*. 2021. С.63-64.
32. МОЗ: Запровадження нотифікації дієтичних добавок — це не лише наближення до ЄС, але й врегулювання ринку таких продуктів. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/moz-zaprovadzhennia-notyfikatsii-diietychnykh-dobavok-tse-ne-lyshe-nablyzhennia-do-ies-ale-i-vrehuliuvannia-rynku-takykh-produktiv> (Дата звернення: 25.09.2024).
33. Department of Economic and Social Affairs . URL: <https://sdgs.un.org/goals> (Дата звернення: 25.09.2024).
34. Указ Президента України від 30.09.2019 року «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (Дата звернення: 25.09.2024).
35. Дикань О.В., Крихтіна Ю.О., Фролова Н.Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Випуск 1(24). С. 78-81.

36. Дудник О. М. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства із застосуванням методу PEST-аналіз. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2018. № 5. С. 98-101.
37. Михайлюк М.О. SLEPT-аналіз як метод стратегічного дослідження фармацевтичних підприємств. *Науковий вісник ХДУ*. 2017. Вип. 25. Ч.1. С. 174-177.
38. Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення регулювання виробництва та обігу дієтичних добавок. Проект Закону. URL: https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/Громадське%20обговорення/2024/01_2024/24-01-2024/3/Проект%20закону.pdf (Дата звернення: 25.09.2024).
39. Wehrich 1982, p. 54: "For convenience, the matrix that will be introduced is called TOWS, or situational analysis"; Sevier 2001, p. 46.
40. Хромушина Л.А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. URL: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/7952/1/6.pdf> (Дата звернення: 25.09.2024).
41. Громовик Б. Роль Swot-аналізу в обґрунтуванні перспектив розвитку фармацевтичних підприємств. *Щотижневик Аптека*. URL: <https://www.apteka.ua/article/13729> (Дата звернення: 25.09.2024).
42. Безпечність харчових продуктів: дієтичні добавки – це не ліки, а харчовий продукт. URL: <https://dpss.gov.ua/news/bezpechnist-kharchovykh-produktiv-diietychni-dobavky-tse-ne-lyky-a-kharchovyi-produkt> (Дата звернення: 25.09.2024).
43. Pharma Digital Day. URL: <https://webpromoexperts.net/ua/conference/pharma-digital-day-3/> (Дата звернення: 25.09.2024).
44. Склярєнко Н. (Не)таємне життя аптек. За що ми справді платимо. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/-ne-taemne-zhittya-aptek-shcho-mi-spravdi-1716225862.html> (Дата звернення: 25.09.2024).
45. Сімахіна Г.О. Науменко Н.В., Мартиненко Т.А. Особливості створення та використання дієтичних добавок. URL:

<https://dspace.nuft.edu.ua/items/6eda0827-1758-4fb2-84a7-d7aa82e7d219>

(Дата звернення: 25.09.2024).

- 46.Остервальдер А. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти. К.: Наш формат, 2018-2023. 324 с.
- 47.Osterwalder, A., Pigneur, Y. and C. L. Tucci. 2005. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems 16 1-40.
- 48.Киценко О. 95% компаній закриваються в перші п'ять років роботи. Як не стати однією з них. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/vikliki-dlya-biznesu-v-pershi-roki-roboti-yak-vizhiti-molodiy-kompaniji-do-chogo-gotuvatisya-50125058.html> (Дата звернення: 25.09.2024).
- 49.Кожен третій новий бізнес закривається в перший рік: як війна впливає на підприємництво в Україні. URL: <https://mind.ua/news/20278346-kozhen-tretij-novij-biznes-zakrivaetsya-v-pershij-rik-yak-vijna-vplivae-na-pidpriemnictvo-v-ukrayini> (Дата звернення: 25.09.2024).
- 50.Педько І.А. Фінансові ризики підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3675> (Дата звернення: 25.09.2024).