

А. Б. ОЛЬХОВСЬКА, В. В. МАЛИЙ

*Національний фармацевтичний університет*

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Метою роботи** є обґрунтування теоретико-методичних аспектів формування механізму антикризового управління маркетинговими комунікаціями фармацевтичних підприємств у системі просування лікарських засобів на ринок.

**Результати.** У статті обґрунтовано практичну потребу в реалізації концепції антикризового управління в діяльності організації. Наведені окремі ознаки та випадки кризових явищ у маркетинговій комунікативній діяльності фармацевтичних підприємств. Згруповані проблеми антикризового управління маркетинговими комунікаціями. Охарактеризовано процедуру та запропоновано алгоритм формування механізму антикризового управління маркетинговими комунікаціями фармацевтичних підприємств. Виділені основні властивості та обґрунтовані принципи ефективного функціонування механізму антикризового управління маркетинговими комунікаціями фармацевтичних підприємств.

**Висновки.** Викладені положення можуть використовуватися у практичній діяльності будь-яких фармацевтичних організацій при реалізації маркетингових стратегій за всіма елементами комплексу маркетингу.

*Ключові слова:* антикризове управління; маркетингові комунікації; фармацевтичні підприємства

A. B. OLKHOVSKA, V. V. MALYI

### THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF FORMING THE MECHANISM OF ANTICRISIS MANAGEMENT OF MARKETING COMMUNICATIONS OF PHARMACEUTICAL ENTERPRISES

**Aim.** To substantiate theoretical and methodical aspects of forming the anti-crisis management tools of marketing communications in pharmaceutical enterprises in the system of medicines promotion to the market.

**Results.** The article substantiates the practical need for implementing the concept of anti-crisis management in the organizations activities. Some signs and cases of crisis phenomena in the marketing communication activity of pharmaceutical enterprises are presented, including the target audience distrust to the consumer properties of manufactured medicines; loss of image, loss of brand reputation of the organization; negative attitude towards the enterprise brand; copying a trademark of the company by competitors, which may mislead consumers when choosing medicinal products; negative publications about the pharmaceutical enterprises in the mass media; legal issues relating to ill-intentioned advertising and, as a consequence, unpredictable additional financial back-up of the pharmaceutical enterprises for the consequences elimination and the fines payment; the consequences of changes in the legal regulation of the use of individual elements of marketing communications by the subjects of the pharmaceutical market. The problems of anti-crisis management of marketing communications are grouped: problems connected with crisis management; problems of functional-methodological nature; problems of informational and prognostic nature; problems of recovery and effectiveness of crisis management. The procedure is described and the algorithm of forming the mechanism of anti-crisis management in pharmaceutical enterprises marketing communications is proposed. The main properties are highlighted and the principles of effective functioning of the mechanism of anti-crisis management of marketing communications in pharmaceutical enterprises are grounded.

**Conclusions.** The above provisions can be used in the practice of any pharmaceutical organization in marketing strategies for all elements of the marketing mix.

*Key words:* anti-crisis management; marketing communications; pharmaceutical enterprises

А. Б. ОЛЬХОВСКАЯ, В. В. МАЛЫЙ

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА  
АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ  
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Целью работы** является обоснование теоретико-методических аспектов формирования механизма антикризисного управления маркетинговыми коммуникациями фармацевтических предприятий в системе продвижения лекарственных средств на рынок.

**Результаты.** В статье обоснована практическая потребность в реализации концепции антикризисного управления в деятельности организаций. Приведены отдельные признаки и случаи кризисных явлений в маркетинговой коммуникативной деятельности фармацевтических предприятий. Сгруппированы проблемы антикризисного управления маркетинговыми коммуникациями. Охарактеризована процедура и предложен алгоритм формирования механизма антикризисного управления маркетинговыми коммуникациями фармацевтических предприятий. Выделены основные свойства и обоснованы принципы эффективного функционирования механизма антикризисного управления маркетинговыми коммуникациями фармацевтических предприятий.

**Выводы.** Изложенные положения могут использоваться в практической деятельности любых фармацевтических организаций при реализации маркетинговых стратегий по всем элементам комплекса маркетинга.

*Ключевые слова:* антикризисное управление; маркетинговые коммуникации; фармацевтические предприятия

**ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

За ринкових умов, які характеризуються нестабільністю, невизначеністю зовнішнього середовища, одним із засобів успішного функціонування та розвитку фармацевтичних підприємств виступає антикризовий менеджмент, інструментарій якого є підґрунтям адаптивного реагування на зміни, що загрожують ефективній діяльності організації, зниженням рівня їх негативних наслідків.

Проте відсутність на багатьох вітчизняних підприємствах цілісної високоефективної системи антикризового менеджменту, адекватної вимогам мінливого ринкового середовища та спрямованої на забезпечення стабільного і успішного господарювання, актуалізує проблему вдосконалення та розвитку науково-методичних підходів та інструментарію антикризового менеджменту, застосування яких сприятиме підвищенню ефективності функціонування та соціально-економічному розвитку українських підприємств [1].

Стратегічним завданням фармацевтичних підприємств є забезпечення споживчого попиту на високоякісні та доступні лікарські засоби, на ефективність просування яких впливають зовнішні та внутрішні ризикоутворюючі фактори в маркетинговій комунікативній діяльності організації.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ  
І ПУБЛІКАЦІЙ**

Питання антикризового управління у діяльності фармацевтичних організацій висвітлювалися в роботах незначної кількості науковців. Зокрема, робота [2] присвячена визначенню та обґрунтуванню заходів профілактики та вихо-

ду з кризового стану фармацевтичних організацій на підставі критеріїв ідентифікації ступеня загрози банкрутства підприємства, в ній описані також загальні підходи антикризового бізнес-плану для фармацевтичних підприємств та аптек. У роботі [3] визначені основні напрямки комплексної антикризової програми для фармацевтичних підприємств, запропоновано внести до складу антикризових заходів управління ризиками для якості, розглянуто механізм фінансової стабілізації залежно від фази фінансової кризи. У статті [4] визначені антикризові заходи фінансового оздоровлення підприємства та надані рекомендації щодо вдосконалення системи антикризового менеджменту фармацевтичного підприємства. Стаття [5] присвячена особливостям антикризового менеджменту у сфері PR-технологій фармацевтичних компаній, розглянуті принципи роботи PR-департаменту фармацевтичних компаній у звичайних та кризових умовах.

**ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ  
ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ**

Проте результати аналізу напрацювань та розробок вітчизняних науковців фармації свідчать про відсутність досліджень з проблем формування механізму антикризового управління маркетинговою діяльністю, зокрема маркетинговими комунікаціями. Це й зумовило актуальність обраного напрямку дослідження, його теоретичну та практичну значущість.

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

З огляду на вищезазначене метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних аспектів

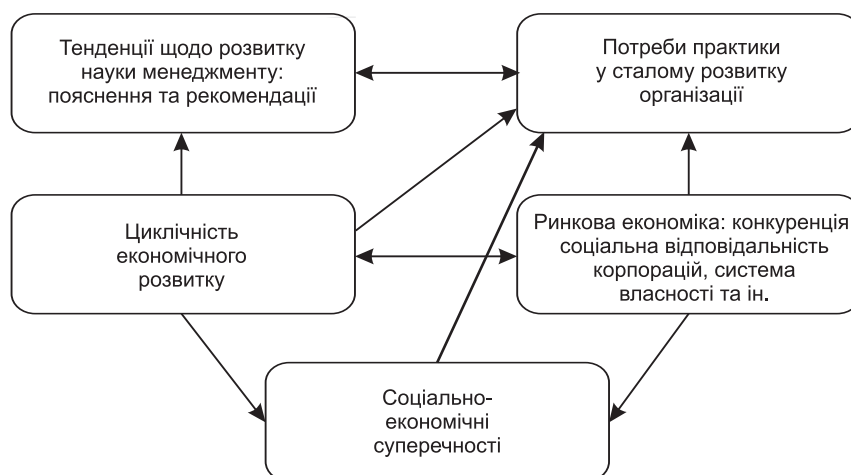


Рис. 1 Схема обґрунтування практичної потреби в концепції антикризового управління [6]

формування механізму антикризового управління маркетинговими комунікаціями фармацевтичних підприємств у системі просування лікарських засобів на ринок. Теоретичною основою дослідження були фундаментальні положення антикризового менеджменту з урахуванням особливостей галузевої специфіки і праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців з цього питання. Для реалізації окреслених завдань дослідження застосовані методи контент-аналізу наукових публікацій фахового та економічного спрямування, логічного аналізу та узагальнення, структурного аналізу.

#### ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У розвитку будь-якої організації завжди існує небезпека та ймовірність настання кризи. Причинами кризи можуть бути помилки в стратегії управління, ослаблення позиції у конкурентній боротьбі, коливання ринкової кон'юнктури, потреба в модернізації технології та зміні структури організації, зміні персоналу та керівництва та інші чинники розвитку організації. Проте вплив деяких факторів не завжди можна передбачити і досить ефективно врахувати. Тому до кризи слід ставитися як до закономірного явища циклічного розвитку організації. Поряд з цим деякі фактори можна передбачити і враховувати в процесі впровадження. Це і визначає необхідність і сутність антикризового управління, практичну потребу в реалізації його концепції (рис. 1).

Комунікативна маркетингова діяльність фармацевтичних організацій постійно зазнає значного впливу з боку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Швидкоплинні зміни нормативно-правового регулювання обігу та просування лікарських засобів, неузгодженість деяких законодавчих актів, нестабільність

політичної та економічної ситуації в країні, впровадження на ринок нових ліків, зміни у поведінці клієнтів та споживачів, розвиток ІТ-технологій та поява нових інструментів просування товару змушують фармацевтичні підприємства шукати ефективні підходи та механізми управління діяльністю в кризових ситуаціях, що склалися.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища нагальним є питання формування дієвого механізму антикризового управління маркетинговими комунікаціями, який сприятиме адаптації фармацевтичних підприємств до змін на ринку, зокрема в інформаційно-комунікативному просторі.

Основна місія підприємств фармацевтичного сектора як соціально-значимого сектора галузі охорони здоров'я полягає у забезпеченні населення країни якісними та доступними лікарськими засобами; донесенні інформації цільовій аудиторії із застосуванням різних елементів маркетингових комунікацій стосовно появи нових ліків, їх ефективності та безпечності у лікуванні певних захворювань, профілактики та (або) підтримки здоров'я. На думку автора [7] соціально орієнтовані маркетингові комунікації значно збагачують і подовжують життя брендів, процес задоволення потреб суспільства в цілому.

Висока ймовірність виникнення і розвитку кризи в маркетинговій комунікативній діяльності фармацевтичних підприємств може бути зумовлена зовнішніми та внутрішніми ризикотворюючими факторами, серед яких поява на ринку нових аналогічних, у тому числі більш дешевих лікарських засобів; розповсюдження фальсифікованих ліків; дії конкурентів щодо формування негативного іміджу та репутації фармацевтичного підприємства на ринку; помилки при визначенні мети комунікативної полі-



тики підприємства та складанні рекламного бюджету, вибору каналів та інструментів маркетингових комунікацій тощо. Систематизація, негативні наслідки та вплив ризикоутворюючих факторів у маркетинговій комунікативній діяльності на цілі фармацевтичного підприємства зазначені нами в окремих наукових публікаціях.

Ознаками кризових явищ у маркетинговій комунікативній діяльності фармацевтичних підприємств є недовіра цільової аудиторії до споживчих властивостей лікарських засобів підприємства-виробника; зниження іміджу, втрата репутації торгової марки організації; негативне ставлення до бренду(ів) підприємства; копіювання торгової марки підприємства конкурентами, що може ввести в оману споживачів при виборі лікарських засобів; негативні публікації про фармацевтичне підприємство в засобах масової інформації; проблеми юридичного характеру, пов'язані з недобросовісною рекламою, і як наслідок, непередбачувані додаткові фінансові витрати фармацевтичного підприємства на ліквідацію наслідків та сплату штрафів; наслідки змін нормативно-правового регулювання використання окремих елементів маркетингових комунікацій суб'єктами фармацевтичного ринку.

Аналіз випадків поширення недобросовісної реклами лікарських засобів в Україні, які, на нашу думку, безпосередньо формують недовіру та негативне ставлення до торгової марки підприємств-виробників ліків з боку цільової аудиторії, розглянутий нами у роботі [8]. Така кризова ситуація змушувала фармацевтичні підприємства шукати ефективні інструменти та механізми антикризового управління маркетинговими комунікаціями для усунення даного фактора впливу.

Зокрема, наслідком видання наказів окремими департаментами та відділами охорони здоров'я міських рад [9-11] були встановлені обмеження для медичних (фармацевтичних) представників фармацевтичних компаній під час здійснення ними візитів до лікарів лікувально-профілактичних закладів. Хоча на думку Асоціації виробників інноваційних ліків «АПРАД» [12] встановлення додаткових обмежень для медичних працівників суперечить законодавству України та не відповідає європейським підходам до інформування професіоналів охорони здоров'я про лікарські засоби. Зазначимо, у ситуаціях, що склалися, фармацевтичні підприємства були змушені чинити коригувальні дії у системі просування лікарських засобів.

Криза управління маркетинговими комунікаціями виникла у фармацевтичних підприємств і тоді, коли набули чинності такі накази МОЗ України: від 19.01.2017 р. № 40 «Про внесення

змін до Переліку лікарських засобів, заборонених до рекламування, які відпускаються без рецепта»; від 19.01.2017 р. № 41 «Про затвердження Переліку лікарських засобів, дозволених до застосування в Україні, які відпускаються без рецептів з аптек та їх структурних підрозділів» [13].

За таких умов підвищується теоретична та практична значимість формування механізму антикризового управління маркетинговими комунікаціями фармацевтичних підприємств.

Антикризове управління – це процес управління підприємством, який носить комплексний, системний характер і спрямований на запобігання або усунення несприятливих для успішного функціонування та розвитку організації тенденцій і явищ за допомогою використання всього потенціалу менеджменту; розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що носить стратегічний характер, дозволяє усувати тимчасові труднощі, зберігати і примножувати ринкові позиції за будь-яких обставин при використанні в основному власних ресурсів [14, 15].

Системі антикризового управління притаманні властивості, які забезпечують особливий механізм управління: гнучкість і адаптивність, здатність до диверсифікації та своєчасного ситуативного реагування, а також можливість ефективно використовувати потенціал усієї системи і неформальні методи управління [16].

Механізм антикризового управління маркетинговими комунікаціями фармацевтичних підприємств повинен мати такі основні властивості: мобільність і динамічність використання усіх ресурсів організації для проведення змін та коригувальних дій у просуванні лікарських засобів на ринок, реалізації інноваційних та креативних рекламних кампаній; для здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки та прийнятті управлінських рішень; врахування чинника часу в процесах антикризового управління; посилена увага до процесів розробки управлінських рішень і вибору альтернатив проведення маркетингової діяльності; використання при розробці та реалізації рішень антикризових критеріїв якості [17].

Антикризове управління призначене для вирішення об'ємного і складного комплексу проблем розвитку організації за всіма напрямками її діяльності. Сукупність проблем при формуванні механізму антикризового управління маркетинговими комунікаціями фармацевтичних підприємств доцільно розподілити на чотири групи (рис. 2): проблеми, пов'язані з управлінням кризи; проблеми функціонально-методологічного характеру; проблеми інформаційного та прогностичного характеру; проблеми оздоровлення та ефективності антикризового управління [6, 17].



**Рис. 2** Класифікація проблем антикризового управління маркетинговими комунікаціями фармацевтичного підприємства

Джерело: узагальнено, адаптовано та доповнено авторами за матеріалами [6, 17, 18]

Перша група проблем пов'язана з процесом ідентифікації передкризових ситуацій, їх передбаченням та запобіганням.

Друга група проблем антикризового управління пов'язана з функціональними сферами застосування маркетингових комунікацій у системі просування лікарських засобів на ринок.

Третя група проблем пов'язана з процесом антикризового управління маркетинговими комунікаціями, що передбачає прогнозування розвитку кризи, аналіз та оцінка її впливу на вибір складових маркетингових комунікацій у системі просування ліків фармацевтичних підприємств; прийняття антикризових рішень та вибір оптимальної стратегії управління ризиками. Також ця група проблем передбачає аналіз та оцінку кризових ситуацій, визначення можливих наслідків кризи та розробку стратегії взаємовідносин з цільовими аудиторіями.

Четверта група проблем пов'язана з управлінням та мотивацією персоналу, виключенням конфліктних ситуацій, оздоровленням та ефективністю антикризового управління.

Слід мати на увазі, що ступінь прояву різних проблем неоднаковий і не завжди представляється можливим завчасно визначити його [6].

Складність вибору маркетингових комунікацій фармацевтичними підприємствами під час кризи полягає у тому, що на ринку змінилася

ситуація, тому використані раніше складові маркетингових комунікацій і методи їх застосування можуть виявитися неефективними у просуванні лікарських засобів.

Маркетингові комунікації під час кризи вимагають від топ-менеджменту фармацевтичних підприємств їх ретельного аналізу, розробки таких комунікативних звернень до ключових цільових аудиторій, які не зашкодять діловій репутації та іміджу організації.

Слід зазначити, що в умовах постійної зміни зовнішнього та внутрішнього середовища фармацевтичних підприємств збільшується ймовірність виникнення кризових ситуацій, які можуть набувати різних форм [17].

Для кожної конкретної фармацевтичної організації, що зіткнулася з власними особливостями прояву і розвитку кризи, маркетингові комунікації у системі просування лікарських засобів на ринок матимуть також свої особливості.

Запобігання кризовим ситуаціям у маркетинговій комунікативній діяльності фармацевтичних підприємств є одним із пріоритетних завдань антикризового управління, яке покликане стати важливою складовою управління організації в цілому та сприяти виявленню внутрішніх і зовнішніх факторів ризику, симптомів і причин криз та неможливості переходу одних видів ризику у системну кризу.

**ПРОЦЕДУРА ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ  
МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Етап	Дія
Визначення стратегічних цілей організації в маркетинговій комунікативній діяльності	Визначають досить чіткі орієнтири у процесі забезпечення стратегічного розвитку фармацевтичного підприємства, зокрема у маркетинговій комунікативній діяльності
Встановлення цілей антикризового управління маркетинговими комунікаціями	Визначають цілі, які повинні бути адекватними тенденціям зміни зовнішнього і внутрішнього середовища фармацевтичного підприємства, його внутрішньому потенціалу, а також забезпечувати вирішення існуючих проблем з найменшими втратами для організації
Формулювання принципів антикризового управління маркетинговими комунікаціями	Визначають вимоги до розвитку структури та організації маркетингових комунікацій, процесу антикризового управління ними в цілому і в процесі прийняття обґрунтованих управлінських рішень зокрема
Розробка архітектури, механізму антикризового управління маркетинговими комунікаціями та окремих його складових	Обґрунтовують необхідні моделі, методи і процедури формування і реалізації механізму антикризового управління маркетинговими комунікаціями, що забезпечуватиме максимальний ефект у процесі реалізації стратегії антикризового управління та антикризових заходів у маркетинговій комунікативній діяльності фармацевтичного підприємства
Визначення стратегій антикризового управління маркетинговими комунікаціями	Визначають набір дієвих стратегій антикризового управління маркетинговими комунікаціями, спрямованих на подолання саме того виду кризи, яка виникла у діяльності фармацевтичного підприємства
Вибір методів, моделей і процедур реалізації стратегії антикризового управління маркетинговими комунікаціями	Обирають адекватні методи, моделі і процедури розробки та прийняття управлінських рішень у процесі вибору та реалізації дієвої стратегії антикризового управління маркетинговими комунікаціями в умовах обмежених часових та фінансових ресурсів з найменшими витратами для фармацевтичного підприємства

Джерело: Складено та адаптовано авторами за матеріалами [17].

Процедура формування механізму антикризового управління маркетинговими комунікаціями фармацевтичних підприємств представлена в табл. 1.

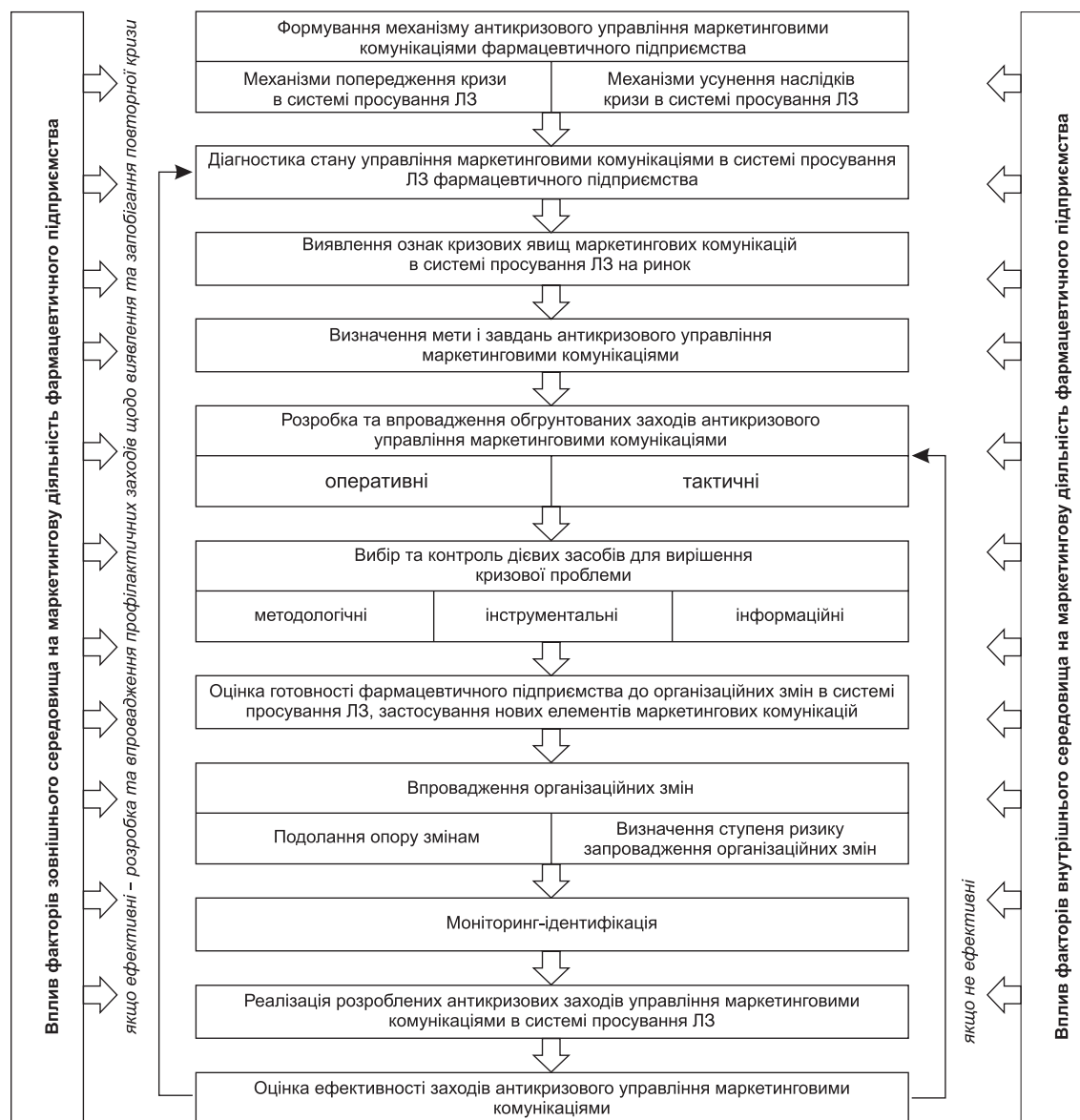
На основі вивчення, аналізу та узагальнених теоретико-методичних положень сутності та особливостей антикризового менеджменту [1, 6, 14-17, 19-21] нами розроблено алгоритм

формування механізму антикризового управління маркетинговими комунікаціями фармацевтичних підприємств (рис. 3).

Для ефективного функціонування механізму антикризового управління маркетинговими комунікаціями фармацевтичним підприємствам доцільно дотримуватися певних принципів (табл. 2).

**ПРИНЦИПИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО  
УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ**

Принципи	Обґрунтування
1	2
Комплексність	Цілісне охоплення проблем, взаємодія структурних підрозділів та узгодження всіх етапів діагностики та моніторингу діяльності фармацевтичного підприємства в системі просування лікарських засобів на ринок; вирішення питання забезпечення комплексного застосування різних елементів маркетингових комунікацій з урахуванням вимог часу та складних кризових умов, у яких опинилося фармацевтичне підприємство
Раціоналізація інформаційних потоків	Прозорість в інформаційних потоках стосовно кризової ситуації, що склалася в маркетинговій комунікативній діяльності фармацевтичного підприємства
Функціональність	Необхідність конкретизації функцій та завдань у розрізі структурних підрозділів та функціональних служб фармацевтичного підприємства, які залучаються до розробки антикризової маркетингової стратегії, приймають управлінські рішення, забезпечують їх реалізацію і здійснюють контроль та регулювання
Керованість	Мінімізація рівнів підпорядкованості та оптимізація об'єктів, які підпадають під антикризове управління



**Рис. 3** Алгоритм формування механізму антикризового управління маркетинговими комунікаціями фармацевтичних підприємств

Джерело: авторська розробка, 2018

Продовження табл. 2

1	2
Централізація виконання основних функцій	Забезпечення виконання підрозділами завдань антикризового управління маркетинговими комунікаціями відповідно до стратегічних інтересів, визначеної місії, основної мети та завдань функціонування фармацевтичного підприємства
Делегування повноважень і відповідальності	Передача повноважень і прийняття відповідальності керівниками структурних підрозділів та функціональних служб залежно від проблемності у діяльності та розвитку фармацевтичного підприємства
Мінімізація (оптимізація) витрат	Обґрунтування витрат на проведення антикризових заходів у маркетинговій комунікативній діяльності фармацевтичного підприємства залежно від прийнятих рішень

Джерело: Складено авторами за матеріалами [17, 22, 23].



Звертаємо увагу на те, що успішність антикризового управління маркетинговими комунікаціями фармацевтичного підприємства щільно взаємопов'язана з ефективністю управління організацією в цілому.

Важливим профілактичним кроком виявлення та запобігання кризі в маркетинговій комунікативній діяльності фармацевтичних підприємств є аналіз та оптимізація витрат на різні елементи маркетингових комунікацій у системі просування лікарських засобів на ринок. У зв'язку з цим у подальших дослідженнях ми плануємо розглянути науково-практичні підходи до оптимізації витрат на маркетингові комунікації фармацевтичних підприємств.

#### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Обґрунтовано практичну потребу в реалізації концепції антикризового управління в діяльності організацій. Наведені окремі ознаки та випадки кризових явищ у маркетинговій комунікативній діяльності фармацевтичних підприємств. Згруповані проблеми антикризового управ-

ління маркетинговими комунікаціями. Охарактеризовано процедуру та запропоновано алгоритм формування механізму антикризового управління маркетинговими комунікаціями фармацевтичних підприємств. Виділені основні властивості та обґрунтовані принципи ефективного функціонування механізму антикризового управління маркетинговими комунікаціями фармацевтичних підприємств.

Викладені положення можуть використовуватися у практичній діяльності будь-яких фармацевтичних організацій при реалізації маркетингових стратегій за усіма елементами комплексу маркетингу.

Виведення фармацевтичного підприємства з кризового стану забезпечується постійним контролем за виконанням антикризового управління за усіма елементами комплексу маркетингу, тому у подальших дослідженнях практичного значення набуває розробка науково-методичних підходів до створення системи контролю маркетингових комунікацій.

**Конфлікт інтересів:** відсутній.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / О. В. Портна, Н. Ю. Єршова, І. А. Юр'єва. – Львів : Магнолія 2006, 2016. – 283 с.
2. Пестун, І. В. Антикризові заходи фармацевтичних та аптечних підприємств / І. В. Пестун // Управління, економіка та забезпечення якості в фармацевції. – 2009. – № 1. – С. 45–50.
3. Зоїдзе, Д. Р. Основні напрямки антикризового управління на підприємствах фармацевтичної галузі / Д. Р. Зоїдзе // БізнесІнформ. – 2016. – № 5. – С. 207–213.
4. Ляшик, І. Шляхи покращення стратегії антикризового управління у контексті діяльності ПАТ «Вітаміни» / І. Ляшик // Науковий блог. – 2013. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://naub.oa.edu.ua/2013/shlyahy-pokraschennya-stratehiji-antykryzovoho-upravlinnya-u-konteksti-diyalnosti-pat-vitaminy/#> (дата посилання 26.07.2018 р.).
5. Шаргородский, А. П. Антикризисный менеджмент в сфере PR-технологий фармацевтической компании / А. П. Шаргородский // Провизор. – 2010. – № 1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.provisor.com.ua/archive/2010/N01/prtehn\\_0110.php](http://www.provisor.com.ua/archive/2010/N01/prtehn_0110.php) (дата посилання 26.07.2018 р.).
6. Антикризисное управление : учебн.; 2-е изд., доп. и перераб. / под ред. проф. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 620 с.
7. Зундэ, В. В. Теория и практика антикризисного управления комплексом маркетинговых коммуникаций организации / В. В. Зундэ // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2012. – № 3. – С. 26–30.
8. Ольховська, А. Б. Дослідження основних чинників недобросовісної реклами лікарських засобів в Україні та розробка пропозицій щодо їх запобігання / А. Б. Ольховська // Соціальна фармацевція в охороні здоров'я. – 2018. – Т. 4, № 2. – С. 37–50. <https://doi.org/10.24959/sphhcj.18.116>
9. Наказ Дніпропетровської міської ради від 14.09.2017 р. № 473 «Про обмеження, встановлені для медичних працівників під час здійснення ними професійної діяльності» // Єженедельник Аптека. – 2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.apteka.ua/article/429521> (дата звернення 14.01.2018 р.)
10. Горбатенко, А. Запрет врачам встречаться с медицинскими представителями в рабочее время : на очереди Павлоград / А. Горбатенко // Єженедельник Аптека. – 2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.apteka.ua/article/433146> (дата звернення 14.01.2018 р.).
11. У Чернівцях долучилися до Дніпровських ініціатив та заборонили лікарям рекламувати лікарські засоби // Єженедельник Аптека. – 2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.apteka.ua/article/433997> (дата звернення 27.07.2018 р.).
12. Редько, В. Рот на замок: Асоціація «АПРАД» відреагувала на заборону дніпровським лікарям зустрічатися з медичними представниками в робочий час / В. Редько // Єженедельник Аптека. – 2017.



- № 43 (1114). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.apteka.ua/article/432676> (дата звернення 27.07.2018 р.).
13. Набули чинності переліки безрецептурних та заборонених до рекламування ліків // *Еженедельник Аптека*. – 2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.apteka.ua/article/406020> (дата звернення 05.04.2018 р.).
  14. Костецький, В. Формування стратегії антикризового управління підприємством / В. Костецький // *Економічний аналіз*. – 2011. – № 8 (2). – С. 208–211.
  15. Дягель, О. Ю. Формирование механизма антикризисного управления развитием предприятий сферы услуг: теоретико-методологический аспект / О. Ю. Дягель // *Теория и практика общественного развития*. – 2012. – № 11. – С. 276–281.
  16. Коваленко, В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи : методологія і практика : монографія / В. В. Коваленко. – Суми: УАБС НБУ, 2010. – 228 с.
  17. Шевцова, О. Й. Принципи формування механізму антикризового управління системним банком / О. Й. Шевцова, М. В. Суганяка // *Актуальні проблеми економіки*. – 2012. – № 7 (133). – С. 208–216.
  18. Пантелеев, А. В. Проблемы антикризисного управления организации / А. В. Пантелеев, А. Ф. Гришин. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://eprints.tstu.tver.ru/409/1/1.pdf> (дата звернення 27.07.2018 р.).
  19. *Экономика фирмы* : учебн.; под ред. В. Я. Горфинкеля. – М. : Юрайт, 2011. – 688 с.
  20. Розробка механізму антикризового менеджменту в контексті організаційних змін / О. Ю. Амосов, Н. В. Діденко, К. Ю. Лебедева // *Економіка та держава*. – 2015. – № 5. – С. 33–37.
  21. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики / Р. Скриньковський, Н. Павленчик, С. Леськів, Г. Павловські // *Traektoriâ Nauki=Path Science*. – 2017. – № 11, Ч. 3. – С. 4001–4009. <https://doi.org/10.22178/pos.28-5>
  22. Орлик, О. В. Антикризова програма як інструмент забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання / О. В. Орлик // *Стратегия качества в промышленности и образовании* : XI Междунар. конф., 01-05 июня 2015 г. : матер. конф. – Варна: Технический университет. – 2015. – Т. 1. – С. 481–486. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4625> (дата звернення 17.07.2018 р.).
  23. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств – членів Об'єднання підприємницьких організацій Львівщини (ОПОЛ). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://cstei.lviv.ua/upload/pub/MSP/1232048141\\_58.doc](https://cstei.lviv.ua/upload/pub/MSP/1232048141_58.doc) (дата звернення 17.07.2018 р.).

## REFERENCES

1. Portna, O. V., Yershova, N. Yu., Yur'ieva, I. A. (2016). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navchalnyi posibnyk*. Lviv: Mahnoliia, 283.
2. Pestun, I. V. (2009). *Upravlinnâ, ekonomika ta zabezpečennâ âkosti v farmacii*, 1, 45–50.
3. Zoidze, D. R. (2016). *BusinessInform*, 5, 207–213.
4. Liashyk, I. (2013). *Naukovyi bloh*. Available at: <https://naub.oa.edu.ua/2013/shlyahy-pokraschennya-stratehiji-antykryzovoho-upravlinnya-u-konteksti-diyalnosti-pat-vitaminy/#>
5. Shargorodsky, A. P. (2010). *Provisor*, 1. Available at: [http://www.provisor.com.ua/archive/2010/N01/prtehn\\_0110.php](http://www.provisor.com.ua/archive/2010/N01/prtehn_0110.php)
6. Korotkov, E. M. (Ed). (2010). *Antikrizisnoe upravlenie: uchebnik (3-d edition)*. Moscow: INFRA-M, 620.
7. Zunde, V. V. (2012). *Nauka i obrazovanie: khoziaistvo i ekonomika; predprinimatelstvo; pravo i upravlenie*, 3, 26–30.
8. Olkhovska, A. B. (2018). The study of the basic factors of unfair advertising of medicines in Ukraine and development of proposals for their prevention. *Social'na Farmaciâ v Ohoroni Zdorovâ*, 4(2), 37–50. <https://doi.org/10.24959/sphhcj.18.116>
9. *Nakaz Dnipropetrovskoi miskoi rady vid 14.09.2017 r. № 473*. (2017). «Pro обмеження встановлені для медичних працівників під час здійснення ними професійної діяльності». *Ezhenedelnyk Apteka*. Available at: <https://www.apteka.ua/article/429521>
10. Horbatenko, A. (2017). *Ezhenedelnyk Apteka*. Available at: <https://www.apteka.ua/article/433146>
11. *Ezhenedelnyk Apteka* (2017). Available at: <https://www.apteka.ua/article/433997>
12. Redko, V. (2017). *Ezhenedelnyk Apteka*, 43 (1114). Available at: <https://www.apteka.ua/article/432676>
13. *Ezhenedelnyk Apteka* (2017). Available at: <https://www.apteka.ua/article/406020>
14. Kostetskiy, V. (2011). *Ekonomichnyi analiz*, 8(2), 208–211.
15. Diagel, O. Iu. (2012). *Teoriia i praktika obshchestvennogo razvitiia*, 11, 276–281.
16. Kovalenko, V. V. (2010). (2010). *Stratehichne upravlinnia finansovoiu stiikistiu bankivskoi systemy: metodolohiia i praktyka : monohrafiia*. Sumy: UABS NBU, 228.

17. Shevtsova, O. Y., Suhaniaka, M. V. (2012). *Aktualni problemy ekonomiky*, 7(133), 208–216.
18. Panteleev, A. V., Grishin, A. F. (n.d.). *Problemy antykrizisnogo upravleniia organizatsii*. Available at: <http://eprints.tstu.tver.ru/409/1/1.pdf>
19. Gorfinkel, V. Ia. (Ed). (2011). *Ekonomika firmy: uchebnik*. Moscow: Iurait, 688.
20. Amosov, O. Yu., Didenko, N. V., Lebedieva, K. Yu. (2015). *Ekonomika ta derzhava*, 5, 33–37.
21. Skrynkovskyy, R., Pavlenchuk, N., Leskiv, S., ... Pawlowski, G. (2017). The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics. *Path of Science*, 3(11), 4001–4009. <https://doi.org/10.22178/pos.28-5>
22. Orlik, O. V. (2015). *Strategiia kachestva v promyshlennosti i obrazovanii: XI Mezhdunarodaia konferentsiia*. (01-05. 06. 2015). Varna: Tekhnicheskii universitet, 1, 481–486. Available at: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4625>
23. *Rekomendatsii shchodo rozrobky antykrizovykh prohram dii pidpriemstv – chleniv Ob'iednannia pidpriemnytskykh orhanizatsii Lvivshchyny (OPOL)*. (n.d.). Available at: [https://cstei.lviv.ua/upload/pub/MSP/1232048141\\_58.doc](https://cstei.lviv.ua/upload/pub/MSP/1232048141_58.doc)

Адреса для листування:

61168, м. Харків, вул. Валентинівська, 4.

Тел. (0572) 67-91-72. E-mail: [angelika.olkhovskaya@gmail.com](mailto:angelika.olkhovskaya@gmail.com).

Національний фармацевтичний університет

Ольховська А. Б. (ORCID – <http://orcid.org/0000-0002-0237-5741>)

Малий В. В. (ORCID – <https://orcid.org/0000-0002-6028-1890>)

Надійшла до редакції 03.12.2018 р.