

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**факультет фармацевтичних технологій та менеджменту**  
**кафедра фармацевтичного менеджменту та маркетингу**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«РОЗРОБКА НАПРЯМІВ МАРКЕТИНГОВОГО КОНТРОЛЮ  
ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**Виконав:** здобувач вищої освіти групи 226Ф20(2,10з)двЛ  
спеціальності: 226 Фармація, промислова фармація  
освітньої програми Фармація  
Юлія ГАЛИГА

**Керівник:** доцент закладу вищої освіти кафедри  
фармацевтичного менеджменту та маркетингу, к.фарм.н.,  
доцент Ольга РОГУЛЯ

**Рецензент:** доцент закладу вищої освіти кафедри  
соціальної фармації, к.соц. ком., доцент Наталія ГАВРИШ

**Харків – 2023 рік**

## АНОТАЦІЯ

У роботі розкрито сутність системи та наведено прикладні аспекти маркетингового контролю. Виконано оцінку внутрішнього потенціалу та аналіз стратегічних розривів у маркетинговій діяльності фармацевтичного підприємства. Проведено аналіз асортименту та розроблено рекомендації щодо удосконалення системи маркетингового контролю підприємства.

Кваліфікаційна робота містить 50 сторінок, 7 таблиць, 8 рисунків, 43 використаних джерел літератури, додаток.

*Ключові слова:* маркетинговий контроль, асортимент, фармацевтичне підприємство

## ANNOTATION

The paper presents the essence of the system and provides applied aspects of marketing control. An assessment of the internal potential and an analysis of strategic gaps in the marketing activities of the pharmaceutical enterprise were performed. An analysis of the assortment was carried out and recommendations were developed for improving the company's marketing control system.

Qualification work contains 50 pages, 7 tables, 8 figures, 43 quotes from literature, supplement.

*Key words:* marketing control, assortment, pharmaceutical enterprise

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО КОНТРОЛЮ	7
1.1. Характеристика системи маркетингового контролю.....	7
1.2. Методи маркетингового контролю.....	12
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2 ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА....	19
2.1. Характеристика фармацевтичного підприємства як об'єкта дослідження.....	19
2.2. Оцінка внутрішнього потенціалу фармацевтичного підприємства.....	25
2.3. Аналіз стратегічних розривів у маркетинговій діяльності.....	28
Висновки до розділу 2.....	32
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	34
3.1. Маркетинговий контроль асортиментної політики фармацевтичного підприємства.....	34
3.2. ABC-аналіз асортименту фармацевтичного підприємства.....	41
3.3. Рекомендації щодо удосконалення системи маркетингового контролю підприємства.....	45
Висновки до розділу 3.....	47
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТОК.....	55

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Контроль маркетингу як процес виміру та оцінки результатів реалізації планів маркетингу, втілення коректувальних дій, які забезпечують досягнення маркетингових цілей, є одним із актуальних напрямів діяльності фармацевтичного підприємства. В сучасних умовах контроль оптимізує цикл управління маркетингом і водночас сприяє розвитку нових напрямів планування маркетингової діяльності. Завдяки маркетинговому контролю відбувається процес виявлення сильних та слабких сторін маркетингової діяльності підприємства, аналіз рівня виконання планів маркетингу, що необхідно для обґрунтування цілей та стратегій маркетингової діяльності на майбутні періоди. Контроль якості роботи з реалізації планів маркетингу дозволяє покращити методи оцінювання отриманих результатів, контрольованих доходів, оцінці та підвищенні ефективності маркетингових витрат, оцінювання можливостей при здійсненні комплексу маркетингу.

Фармацевтичні підприємства зацікавлені в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Необхідно знати, як аналізувати ринкові можливості, відбирати цільові ринки, розробляти ефективний комплекс маркетингу та успішно реалізовувати маркетингові зусилля. Таким чином, маркетинговий контроль є ефективним інструментом підвищення ефективності маркетингової та підприємницької діяльності. Саме маркетинговий контроль дозволяє отримувати інформацію про закономірності та особливості розвитку фармацевтичного ринку і відповідність діяльності підприємства запитам споживачів.

Вищенаведене обумовило актуальність теми кваліфікаційної роботи, мету, завдання, структуру та логіку дослідження.

**Мета дослідження:** дослідження напрямів проведення контролю маркетингу фармацевтичного підприємства.

**Завдання дослідження.** Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

- провести аналіз даних наукової та фахової літератури з питань здійснення маркетингового контролю;
- виконати дослідження внутрішнього середовища фармацевтичного виробничого підприємства методами маркетингового контролю;
- провести MOST-аналіз та визначити стратегічні напрями діяльності фармацевтичного підприємства;
- виконати GAP-аналіз стратегічних розривів запропонувати можливі управлінські рішення, спрямовані на усунення стратегічних розривів у маркетинговій діяльності фармацевтичного підприємства;
- проаналізувати структуру асортименту та обґрунтувати ринкові можливості підприємства з метою оновлення товарного асортименту;
- за результатами ABC-аналізу визначити групи лікарських засобів та запропонувати маркетингові рекомендації, спрямовані на покращення контролю у системі маркетингу.

**Об'єкт дослідження:** виробниче фармацевтичне підприємство.

**Предмет дослідження:** маркетинговий контроль, внутрішнє середовище фармацевтичного підприємства; асортимент.

**Методи дослідження:** використано системний аналіз, аналітичні методи, MOST-аналіз, GAP-аналіз, ABC-аналіз, табличні та графічні засоби наочного подання результатів дослідження.

**Практичне значення отриманих результатів.** Отримані результати дослідження є основою удосконалення системи маркетингового контролю діяльності виробничого фармацевтичного підприємства.

**Апробація результатів дослідження і публікації.** Результати досліджень кваліфікаційної роботи представлені під час VIII міжнародної науково-практичної дистанційної конференції «Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи», яка відбулася 27 квітня 2023 р. у м. Харкові на базі Національного фармацевтичного університету [26]. Опубліковано тези (додаток): Рогуля О. Ю., Галига Ю. В. Дослідження стратегічних розривів у системі контролю маркетингу фармацевтичного підприємства. *Соціальна*

*фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. дистанц. конф. 27 квітня 2023 р., м. Харків. Х. : НФаУ, 2023.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, огляду літератури (перший розділ), експериментальної частини (другий-третій розділи), висновків, переліку використаних джерел, додатку. Робота представлена на 50 сторінках друкованого тексту, містить 7 таблиць, 8 рисунків, 43 використаних інформаційних джерел, 6 з яких — іноземні.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО КОНТРОЛЮ

#### 1.1. Характеристика системи маркетингового контролю

Маркетинговий контроль — це оцінка та аналіз маркетингового середовища підприємства, перевірка його маркетингової діяльності, оцінка реалізації маркетингових стратегій та планів, спрямованих на встановлення відхилень, загроз і ризиків, а також пошук нових можливостей, розроблення рекомендацій з метою підвищення ефективності маркетингової діяльності [8].

Контроль маркетингу розглядається як систематична та неупереджена перевірка та оцінка процесів у сфері маркетингу, встановлення результатів ходу виконання маркетингового плану та розроблення необхідних заходів для його покращення. Також контроль маркетингової діяльності трактується як періодична, всебічна, об'єктивна перевірка маркетингової діяльності підприємства для реалізації коригувальних дій, які спрямовані на забезпечення досягнення визначених цілей маркетингу [3, 20].

Аналіз наукових праць з питань діяльності суб'єктів ринкового господарювання показує, що подальшого дослідження потребують теоретико-прикладні аспекти впровадження контролю маркетингу на фармацевтичних підприємствах з урахуванням галузевої специфіки [4, 30, 34].

Встановлено, що система маркетингового контролю має низку функцій, серед яких виділяються такі:

- інформаційна. Зазначена функція передбачає, що результати впровадження системи контролю маркетингу є підґрунтям прийняття і реалізації управлінських рішень, розроблення напрямів покращення ефективності та конкурентоспроможності підприємства, забезпечення їх фінансової, економічної та ринкової стабільності;

- профілактична. Ця функція системи маркетингового контролю спрямована на зменшення інвестиційних і підприємницьких ризиків;

- мобілізуюча. Указана функція демонструє властивість системи маркетингового контролю бути основою мобілізації ресурсів для покращення ринкових позицій підприємства [4, 22].

Метою контролю маркетингової діяльності є реалізація систематичного процесу моніторингу, аудиту, вимірювання та оцінювання результатів реалізації стратегій та завдань маркетингових планів, впровадження коригувальних дій задля досягнення цілей та набуття запланованих результатів [18]. Основна мета маркетингового контролю полягає у відстеженні та оцінці ефективності маркетингових зусиль, зокрема:

- вимірювання результатів кампаній з реклами, просування та продажів продуктів або послуг;
- аналіз змін у попиті на продукт або послугу після проведення маркетингової кампанії;
- визначення показників, таких як конверсія, середній чек, рентабельність тощо, що вказують на ефективність маркетингових дій;
- відстеження діяльності конкурентів на ринку та їх маркетингових стратегій [12, 29].

Ефективний маркетинговий контроль може допомогти підприємству виявити проблемні аспекти його маркетингової стратегії та внести необхідні зміни для підвищення ефективності. Контроль допомагає зменшити витрати на маркетинг, збільшити продажі та отримати більшу прибутковість в результаті маркетингових зусиль [6].

Система здійснення аналізу та контролю маркетингу ґрунтується виконанні різних видів діяльності з використанням елементів контрольно-аналітичної системи. Представлена на рис. 1.1 узагальнена система контролю є найбільш науково-обґрунтованою, що дозволяє представити її місце у системі формування та створення умов ефективної маркетингової діяльності підприємства. Узагальнена модель системи здійснення маркетингового контролю містить: ситуаційний аналіз, контроль, ревізію, аудит маркетингу [13, 14, 17].





Рис. 1. 1. Етапи системи контролю маркетингу

Указані етапи формування системи маркетингового контролю є основою процесу, стадіями якого є такі:

- 1) обґрунтування планових показників (стандартів, які необхідно контролювати (обсяги реалізації, частка ринку, прибуток та ін.).
- 2) збір даних фактичних показників, які демонструють результати виробничо-збутової та комерційно-посередницької діяльності;
- 3) порівняння планових (стандартів) і фактичних показників виробничо-збутової та комерційно-посередницької діяльності;
- 4) розрахунок, аналіз та оцінка відхилень фактичних показників (стандартів) від запланованих;
- 5) формування маркетингових заходів з метою адаптації показників фактичної і перспективної діяльності з питань планування маркетингової діяльності з урахуванням результатів аналізу та порівняння відхилень показників (розробка оптимізованих планів, їх коректування, розроблення та реалізація нових планів) [9, 11, 21, 38].

Система маркетингового контролю містить різні види контролю, методи та інструменти [8]. В основі класифікації видів маркетингового контролю можуть бути покладені різні критерії, наприклад:

- за часом проведення: попередній; поточний; наступний.
- за рівнями: зовнішній (зокрема міжнародний); внутрішній.
- за охопленням: стратегічний; тактичний; оперативний.
- за періодичністю: систематичний; разовий.
- за джерелами даних документальний; фактичний [3, 39].

Як свідчать дані фахової літератури, маркетинговий контроль здійснюється за двома концептуальними напрямками:

- перевірка елементів моделі з метою визначення недоліків чи проблем процесу з подальшим прийняттям заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків;
- профілактичні та коригувальні заходи щодо усунення встановлених порушень і відхилень у довгостроковій перспективі [4, 15, 37].

Маркетинговий аудит - це комплексний аналіз маркетингової стратегії підприємства, з метою оцінки її ефективності та визначення можливостей для її поліпшення. Маркетинговий аудит допомагає підприємству зрозуміти, наскільки успішно вони працюють в маркетинговій сфері, які чинники впливають на їхні результати та які можливості є для поліпшення їхньої ринкової позиції [5, 7, 31].

Маркетинговий аудит може включати аналіз таких елементів, як стратегія бренду, позиціонування на ринку, конкурентне середовище, аналіз цін, продукту, просування та маркетингової комунікації, аналіз маркетингових досліджень, відгуків клієнтів. Результатом маркетингового аудиту є план дій з поліпшення маркетингової стратегії, що включає пропозиції щодо стратегії бренду, позиціонування на ринку, стратегії ціноутворення, просування, рекламної кампанії та інших маркетингових заходів, що допоможуть підприємству зміцнити свої позиції на ринку та збільшити продажі [5, 7, 31].

Результати узагальнення даних теоретичного аналізу демонструють

характеристики діяльності підприємства, тобто показники, які підлягають обов'язковому маркетинговому контролю, та дозволяють розробити заходи, які рекомендується здійснювати з метою проведення контролю, аудиту та дотримання процедури [1, 2, 8, 35]. Отримані результати систематизовані у табл. 1. 1.

Таблиця 1. 1.

### Об'єкти контролю у маркетингу

Показники контролю	Напрями маркетингового контролю
Діяльність підрозділу маркетингу	перевірка відповідності структури відділу маркетингу цілям і завданням підприємства; заходи посилення комерційної діяльності, оптимізації маркетингових витрат, підвищення адаптивності тощо
Витрати на маркетингову діяльність	аналіз структури витрат на елементи комплексу маркетингу (товар, ціна, збут, просування)
Загальні витрати	оцінка обсягів загальних витрат, обґрунтування заходів щодо їх зменшення, формування плану витрат
План витрат	оцінка маркетингових витрат на підставі порівняльного аналізу відхилення фактичних показників від стандартів; аналіз витрат з урахуванням їх класифікації: пов'язані з плануванням замовлень і поставок; пов'язані з розвитком поставок і логістикою; на утримання управлінського маркетингового персоналу
Обсяги реалізації	аналіз товарообігу з урахуванням тенденцій обсягів продажу (у натуральних та грошових показниках); аналіз за групами товарів, за клієнтами, у регіональному розрізі, за каналами збуту; оцінка впливу маркетингових комунікацій на товарообіг
Рентабельність	аналіз маркетингових витрат на основі співвідношення витрат

	до обсягів товарообігу
Товаророзподіл	ефективність товаророзподілу і необхідності залучення оптових та роздрібних посередників; використання концепції 3 «С», 6 «С»
Зовнішнє середовище	аналіз мікро- та макросередовища і розроблення заходів з адаптації діяльності відділу маркетингу до змін чинників зовнішнього середовища

Залежно від того, який саме спосіб реалізації заходів використовується з метою формування та адаптації системи управління маркетингом до можливих змін факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, розрізняють два види системи контролю маркетингу — закриту і відкриту [6, 11].

Закрита система контролю передбачає, що порівняння планових (стандартів) і фактичних показників та їх коректування здійснюється без прямого втручання персоналу. У відкритій системі контролю активну участь беруть представники персоналу з метою перевірки можливості досягнення цілей і оцінки діапазону, для чого створюється система коригувань обраних показників [6, 11].

Таким чином, відкрита система контролю маркетингу є значно орієнтованою на об'єктивну оцінку факторів зовнішнього середовища, які впливають на відхилення від плану маркетингу, і покращують встановлення причин появи відхилень, особливо якщо існує ймовірність помилок при встановленні рівня показника плану (стандарту) [6, 11, 38].

## 1.2. Методи маркетингового контролю

Сучасні маркетологи мають у своєму розпорядженні всі необхідні метрики, що дозволяють проводити оцінку та контроль маркетингу. Як правило, використовують чотири інструменти контролю виконання плану маркетингу, якими є аналіз збуту, аналіз частки ринку, постатейний аналіз

прибутку та витрат, аналіз співвідношення маркетингових витрат та обсягів продажів [8, 38].

До процедур, які використовуються при проведенні маркетингового аудиту, належать як високоефективні методи, як PEST-аналіз, GAP-аналіз, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, модель Томпсона-Стрікланда, матриця SPACE, Case-системи (ARIS, RATIONALROSE), бенчмаркінг, SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз; системний аналіз; факторний аналіз; кореляційно-регресійний аналіз, сегментний аналіз, аналіз ритмічності продаж, матриця GE, модель "Трьох ліній захисту", Corporate Performance Management (CPM); FMEA-модель, GRP система, CRM-система, ERP-система, Microsoft Dynamics NAV, Workflow [3, 11, 19, 25, 27, 32, 33, 41, 42].

SWOT-аналіз — це класичний метод, запропонований Гарвардською школою бізнесу в США. Матриця SWOT- аналізу наведено на рис. 1.2.

	<b>Можливості:</b> 1. 2. ... ...	<b>Загрози:</b> 1. 2. ... ...
<b>Сильні сторони:</b> 1. 2. ... ...	<b>Поле „СіМ”</b> (сила і можливості)	<b>Поле „СіЗ”</b> (сила і загрози)
<b>Слабкі сторони:</b> 1. 2. ... ...	<b>Поле „СлМ”</b> (слабкість і можливості)	<b>Поле „СлЗ”</b> (слабкість і загрози)

Рис. 1. 2. Матриця SWOT- аналізу

Як вид комплексної оцінки внутрішніх факторів і зовнішніх факторів підприємства для оцінки системи та вибору найкращої бізнес-стратегії. Це метод аналізу, який широко використовується підприємствами, дозволяє сформулювати стратегії, цілі та напрямки розвитку, ефективно аналізувати її переваги та недоліки, а також визначити власні можливості та проблеми [27]. Використання SWOT аналізу може допомогти централізувати вигідні ресурси та можливості та зробити їх більш конкурентоспроможними.

«S» (Strength) означає силу, яка стосується власних переваг

підприємства, його власної основи та переваги та сильні сторони порівняно з іншими підприємствами. Тільки через розуміння можливостей та переваг самої компанії, підприємство може використовувати власні переваги для розвитку та отримати хороші результати. "W" (Weakness) означає слабкість. Підприємство повинне не тільки розуміти власні переваги, а й визначити власні недоліки. Надолужувати власні недоліки й уникати слабких сторін як передумови для використання власних переваг. Наприклад, слабкі виробничі потужності, фонди підприємства недостатньо сильні, ринок недостатньо широкий тощо. Під час формулювання стратегії та цілей підприємства необхідно враховувати ідею пошуку про способи самовдосконалення та стабільного розвитку. "O" - це аббревіатура від Opportunity. Для розвитку підприємств потрібні можливості, тобто, необхідно їх шукати можливості, враховувати зміни способу життя людей, зміни соціальних потреб, зміни у поведінці клієнтів тощо. Підприємства повинні використовувати можливості, щоб краще розвиватися та уникати ризиків. «T» (Threat), що означає виклики та зовнішні несприятливі фактори [27].

Таким чином, SWOT-аналіз є надзвичайно інтерактивним процесом і вимагає ефективною координації між різними відділами всередині підприємства, такими як маркетинг, фінанси, операції, інформаційні системи управління та стратегічне планування.

Дослідження за допомогою SNW-аналізу (Strength (сильна сторона), Neutral (нейтральна сторона) та Weakness (слабка сторона)) виявляє, які характеристики можна віднести до її сили та до слабкості щодо окремого товару чи підприємства загалом. У плануванні обов'язково передбачають перелік заходів, які допоможуть усунути загрози та посилять переваги. Такий аналіз дозволяє забезпечити плюси, які виділять підприємство на тлі конкурентів, підвищити рентабельність та ефективність усієї діяльності. Виявлені ресурси можна використовувати як фактори для позиціонування підприємства та просування його продукції. Крім того, ці дані використовуються для конкурентної боротьби. Під час SNW-аналізу

проводиться обстеження слабких і сильних сторін підприємства. Проводиться аналіз внутрішнього середовища за показниками: сильна сторона, нейтральна сторона та слабка сторона. Необхідність проведення аналізу нейтральної сторони пояснюється тим, що можна якісно оцінити середньоринкове становище підприємства, так як для конкурентоспроможної діяльності достатньо досягти стану, коли підприємство порівняно з конкурентами за всіма ключовими позиціями перебуває в стані N і лише за однією стан S [24, 27].

MOST-аналіз використовує підхід, при якому аналізуються чотири елементи:

- місія. Дорожня карта починається з місії, що декларує мету існування компанії та служить стандартом, за яким зважуються дії та рішення;

- цілі, які, зазвичай, є основою контролю для керівництва та застосовуються у плануванні (стратегічному управлінні), а також в оперативному управлінні. Системно сформульовані цілі всередині організацій збалансовані та засновані, в тому числі, на даних збалансованої системи показників;

- стратегія, що належить до довгострокового плану, розробленого задля досягнення конкретної мети і є результатом стратегічного управління;

- тактика, — це методи та прийоми, які використовуються для досягнення цілей, реалізації стратегій [4].

PEST аналіз - простий та зручний метод для аналізу макросередовища (зовнішнього середовища) підприємства, методика якого часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати PEST-аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT аналізу компанії. PEST-аналіз є інструментом довгострокового стратегічного планування та складається на 3-5 років уперед із щорічним оновленням даних. У рамках PEST аналізують політику (Politics), економіку (Economics), соціум (Social) та технології (Technological). Це необхідно, щоб передбачити, скоротити чи виключити

вплив негативних факторів [25].

Існує схожий тип дослідження – STEP-аналіз. Він досліджує те саме, що і PEST-аналіз, але в пріоритеті — соціальні та технологічні процеси. Деякі підприємства використовують і розширені позначення. Наприклад, коли важливі екологічні та правові фактори, вибирають PESTEL-аналіз. Для вивчення локальних, національних та глобальних рівнів підходить LONGPEST-аналіз [25].

Результатом Gap-аналізу незалежно від цілей дослідження є виявлення стратегічних «розривів» та розробка заходів щодо їх усунення [40]. Процес встановлення прогалін ринку за прибутком представлено на рис. 1. 3.

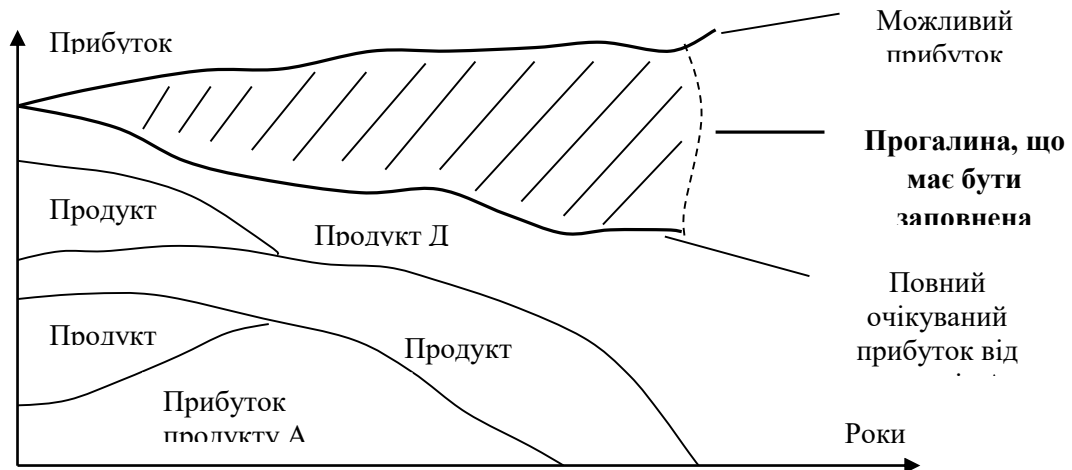


Рис. 1. 3. Визначення прогалін ринку за прибутком

Методика аналізу стратегічних розривів передбачає застосування широкого спектра методичних прийомів і методів. Зокрема для оцінки поточної позиції компанії використовуються методи читання фактологічних даних, класичні методи економічного аналізу, традиційні методи економічної статистики, математико-статистичні методи вивчення причинно-наслідкових зв'язків (стохастичний аналіз), у тому числі кореляційно-регресійний аналіз, сучасний багатовимірний факторний аналіз, методи фінансових обчислень, метод динамічних нормативів, методи маркетингових досліджень, у тому числі експертні інтерв'ю, побудова карти сприйняття, зіставлення профілів конкурентних брендів, кластерний аналіз [40].

Визначення бажаної стратегічної позиції компанії здійснюється з використанням наступних методичних інструментів «мозкова атака», фокус-



група, експертні інтерв'ю, кабінетні дослідження, у тому числі SWOT-аналіз, контент-аналіз. Прогнозування стратегічних показників здійснюється на основі таких методичних інструментів, як:

- PEST-аналіз або TEMPLES-аналіз;
- метод експертних оцінок, у тому числі дельфійський метод, морфологічний аналіз;
- метод екстраполяції;
- економіко-математичне моделювання;
- методи теорії ухвалення рішень, у тому числі метод побудови дерева рішень, аналіз чутливості;
- методи ситуаційного аналізу та прогнозування, у тому числі метод сценаріїв, імітаційне моделювання [1, 4, 23].

Таким чином, у результаті аналізу інформаційних джерел узагальнено теоретичні положення маркетингового контролю та доведено його доцільність і ефективність з метою оцінки якості маркетингової діяльності суб'єктів господарювання. У свою чергу найважливішими інструментами ідентифікації та аналізу стратегічних розривів є експертні інтерв'ю, опитування персоналу, тестування, симуляції, експерименти, кабінетні дослідження на основі MOST-аналізу, у тому числі метод аналізу силових полів, «мозковий штурм»; а також математико-статистичні методи вивчення причинно-наслідкових зв'язків (стохастичний аналіз), у тому числі кореляційно-регресійний аналіз, сучасний багатовимірний факторний аналіз та ін.

## **Висновки до розділу 1**

1. Проаналізовано теоретичні основи маркетингового контролю та узагальнено характерні особливості системи контролю маркетингу. Встановлено, що основними функціями маркетингу є інформаційна, профілактична та мобілізуюча. Доведено, що основна мета контролю у маркетингу спрямована на відстеження та оцінку ефективності маркетингових

зусиль. Описано складові системи контролю, яка ґрунтується на виконанні різних видів діяльності з використанням елементів контрольної-аналітичної системи. Узагальнено етапи системи контролю маркетингу, підходи до класифікації видів та напрямів маркетингового контролю.

2. Обґрунтовано методи, які є ефективними при проведенні маркетингового контролю. Надано детальну характеристику SWOT-аналізу, SNW-аналізу, MOST-аналізу, PEST аналізу, GAP-аналізу, матриці БКГ.

## РОЗДІЛ 2

### ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Характеристика фармацевтичного підприємства як об'єкта дослідження

Контроль маркетингу є комплексною аналітичною роботою, за результатами якої топ-менеджери підприємства відшукують ефективні методи управління, способи та інструменти впливу на контрольовані чинники, які забезпечують виживання та стабільний розвиток підприємства, сприяють його адаптації до некерованих факторів мікро- та макросередовища. Маркетинговий контроль передбачає оцінку маркетингових інструментів бізнес-процесів, аналіз ринкового стану підприємства, обстеження системи внутрішньої і зовнішньої звітності, взаємодії комерційного та виробничого відділів та інших структурних підрозділів, які можуть впливати на стан та ефективність управління маркетингом.

Ефективність маркетингового контролю виробничого підприємства може бути виміряна за допомогою різних показників, зокрема:

- обсяг продажів: це загальна сума продукції або послуг, яку компанія продала за певний період часу. Збільшення обсягу продажів може свідчити про ефективність маркетингових зусиль;

- ринкова частка: це відношення обсягу продажів підприємства до загального обсягу продажів на ринку. Збільшення ринкової частки може свідчити про ефективність маркетингових зусиль у залежності від того, наскільки активно компанія захоплює нові сегменти ринку та утримує свої позиції на вже наявному ринку;

- відсоток повторних замовлень: це відношення кількості замовлень, які робляться клієнтами повторно, до загальної кількості замовлень. Високий відсоток повторних замовлень свідчить про те, що компанія забезпечує якісний

продукт та надійні послуги, що може виявитися важливим моментом у виробничій діяльності;

- витрати на маркетинг: це загальна сума коштів, які компанія витрачає на маркетинг. Зниження витрат на маркетинг може свідчити про ефективність маркетингових зусиль, оскільки підприємство може досягати мети, витрачаючи менше грошей;

- прибуток на одиницю продукції: це відношення прибутку до кількості продукції, що була продана. Високий прибуток на одиницю продукції може свідчити про те, що підприємство пропонує якісний продукт та ефективно використовує маркетингові зусилля.

В якості об'єкта дослідження обрано групу компаній «Лекхім», яка пропонує широкий асортимент (більше 200 найменувань) генерикових ЛЗ майже всіх терапевтичних груп [43]. На першому етапі дослідження проведено аудит, який спрямований на аналіз внутрішнього середовища за такими напрямками, як: структура підприємства, товар як елемент комплексу маркетингу, виробництво, інновації та зовнішньоекономічна діяльність.

Організаційно є суб'єктом ринкового господарювання з певною внутрішньою структурою, зовнішнім оточенням, закономірностями функціонування і розвитку. До складу Групи компаній «Лекхім» входять фармацевтичні підприємства: АТ «Лекхім» (Україна, м Київ), ПрАТ «Технолог» (Україна, м Умань), АТ «Лекхім-Харків» (Україна, м. Харків), ТОВ «Лекхім-Обухів» (Україна, м. Обухів), UAB «LEKHIM-VILNIUS» (Lithuanian Republic, Vilniaus), ІП «LEKHIM» ТОВ (Республіка Узбекистан, Ташкентська обл.).

Підприємство є складною виробничою системою з певними економічними відносинами, які утворюються між підрозділами згідно з його виробничо-організаційною структурою. ПрАТ "Лекхім" є сучасним підприємством, яке:

- складається з взаємозалежних частин (цехів (ін'єкційний, таблетованих лікарських форм, м'яких лікарських форм, з виробництва мінеральної води),

ділянок, відділів і т. п.), які забезпечують кінцевий результат виробництва;

- взаємодіє із зовнішнім оточенням, з якого в систему поступають необхідні для виробничої діяльності фактори виробництва і в якому реалізуються і використовуються результати виробництва;

- має властивості, притаманні складним відкритим цілеспрямованим системам та реагує на зміни зовнішнього середовища і самостійно забезпечує свій розвиток.

Організаційна система охоплює виробничу і організаційну структуру управління підприємством і його підрозділами, а також зв'язки між виробництвом і управлінням, між підприємством і зовнішніми організаціями.

У штаті ПрАТ «Технолог» більше 450 співробітників. Новітні технології виробництва та наявність GMP-сертифікації дає змогу пропонувати споживачам 120 найменувань лікарських препаратів. Виробництво лікарських препаратів в різних лікарських формах: таблетки, таблетки вкриті оболонкою, таблетки гастрорезистентні, таблетки сублінгвальні, таблетки пролонгованої дії, драже, капсули, масляні розчини, спиртові розчини, сиропи, дезінфікуючі засоби. Контрактне виробництво ін'єкційних препаратів в ампулах і супозиторіїв на підприємстві «Лекхім-Харків» складає понад 10% від загального обсягу.

Щорічно Група компаній реєструє близько десяти нових ЛЗ, створених за передовими технологіями. Виробничі потужності ін'єкційних розчинів в ампулах становлять 130 млн. ампул на рік. Компанія має виробництво твердих лікарських форм, серед яких більше 2 млрд. таблеток, більше 500 млн. капсул та більше 1 млн. драже в рік. Обсяги виробництва рідких лікарських форм (масляні розчини, сиропи, інше) складає понад 10 млн. флаконів, виробництво м'яких лікарських форм — більше 30 млн. супозиторіїв в рік. Виробництво лікарських форм у вигляді саше становить більше 15 млн. саше на рік, а виробництво порошку для приготування розчину для ін'єкцій — більше 10 млн. флаконів на рік. Протягом останніх років запущено виробництво твердих лікарських форм з модифікованим вивільненням, спиртовмісних розчинів,

дезінфікуючих засобів, розширена продуктова лінійка знеболюючих препаратів і антибіотиків.

За даними маркетингових досліджень серед 137 українських фармацевтичних виробників за останні 5 років компанія займає на фармацевтичному ринку України перше місце з продажу ферментних препаратів, супозиторіїв. За останні три роки 1-е місце по продажах пеллетірованих лікарських форм та входить у ТОП 10 за обсягом продажів серед 137 українських фармацевтичних виробників.

Економічна система «Лекхім» охоплює його економічні відносини з державою, організаціями ринкової інфраструктури (банки, консультаційні й аудиторські фірми, страхові компанії), постачальниками компонентів виробництва і споживачами продукції (послуг), населенням, а також внутрішні відносини, які виникають між підрозділами підприємства, між ними і апаратом управління. Інформація про активи та платоспроможність підприємства представлена у табл. 2.1 та табл. 2.2.

Таблиця 2. 1.

### Горизонтальний аналіз активів «ЛЕКХІМ»

Показник (тис. грн)	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Основні засоби	63250	62418	-832	-1,32
інші фінансові інвестиції	69441	114039	44598	64,22
<b>НЕОБОРОТНІ АКТИВИ</b>	<b>147727</b>	<b>190390</b>	<b>42663</b>	<b>28,88</b>
Запаси	90595	128871	38276	42,25
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	448433	426910	-21523	-4,8
Гроші та їх еквіваленти	52517	1045641	993124	1891,05
<b>ОБОРОТНІ АКТИВИ</b>	<b>611799</b>	<b>1679588</b>	<b>1067789</b>	<b>174,53</b>
<b>АКТИВИ</b>	<b>759526</b>	<b>1869978</b>	<b>1110452</b>	<b>146,2</b>

Спостерігалось зниження фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2020 р. підприємство було спроможне самостійно профінансувати 32,46% своїх активів.

Таблиця 2.2.

**Показники стійкості та платоспроможності «ЛЕКХІМ»**

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	0,65	0,33	-0,32	-49,65
Поточна ліквідність	0,56	0,15	-0,41	-72,87

Основним ринком активності компанії є ринок України, проте, дуже важливе значення приділяється зовнішньоекономічній діяльності компанії. На даний час продукція експортується в 35 країн світу, зокрема, це країни Європи, Близького Сходу, Південно-Східної Азії, Африки, СНД.

Основним напрямком розвитку підприємства «Технолог» є розробка і впровадження технологій виробництва таблеток, вкритих оболонкою. Конкурентною перевагою є технологія формування оболонок: повна відмова від використання органічних розчинників, замість яких задіяно процес покриття таблеток оболонками на водорозчинній основі. Під час позиціонування ЛЗ це можна використовувати як один із критеріїв, зокрема, що це дозволяє позбавити пацієнтів від попадання в організм слідів таких з'єднань, як наприклад, ацетон, а також зробити саме виробництво екологічно чистим. «Технолог» є підприємством з повним циклом отримання мікрогранул, має оригінальну технологію виготовлення пеллет, що дозволяють ввести в організм людини мікродози діючих речовин. Така технологія, в залежності від особливостей використовуваного покриття (різні оболонки пеллет) дозволяє добитися не тільки щодо швидкого настання ефекту, а й пролонгованої дії препарату, який може всмоктуватися у шлунку або у кишечнику. Останній чинник також доцільно розглядати як напрям позиціонування продукції компанії на ринку.

На виробництві ПрАТ «Лекхім-Харків» працює більше 500 співробітників. Виробник налічує у продуктивній лінійці 130 найменувань лікарських препаратів. Налагоджено виробництво лікарських препаратів в різних лікарських формах: таблетки, ампули, супозиторії, розчини для

ін'єкцій, розчини для інфузій, порошки для розчину для ін'єкцій, саше. Також є контрактне виробництво. «Лекхім-Харків» здійснює виробництво ЛЗ у вигляді супозиторіїв обсягом понад 30 млн шт. на повністю автоматизованій італійській лінії з випуску та фасування супозиторіїв. Для забезпечення високого рівня контролю якості продукції функціонує контрольно-аналітична лабораторія з сучасним японським і швейцарським обладнанням.

Цехи з виробництва стерильних розчинів в ампулах спроектовані і побудовані відповідно до вимог GMP і оснащені обладнанням провідних європейських виробників: Rota (Німеччина), Marchesini Grup, Remoin, Aquadue (Італія), Unisteri і Steviar (Чехія.) Виробнича потужність становить понад 130 млн. ампул на рік.

ТОВ «Лекхім-Обухів» у першому кварталі 2022 р. закінчило будівельно-монтажні роботи складських приміщень та дільниці пакування у вторинну упаковку. Додатково проведені пуско-налагоджувальні роботи пакувальної лінії та етикетувального автомату нанесення етикеток контролю відкриття на пачку і для кодування пачок у системі “TRACK & TRACE”.

UAB «LEKHIM-VILNIUS» здійснює експортно-імпорتنі операції, реєстрацію та просування продукції групи Лекхім у країнах ЄС. Створення підприємства UAB «LEKHIM-VILNIUS» — це розвиток експортного потенціалу Групи компаній «Лекхім», який спрямований на підвищення ефективності бізнесу на європейському ринку, налагодження партнерських зв'язків з провідними європейськими виробниками, проходження сертифікації виробничих ділянок підприємств «Лекхім-Харків» та «Технолог» на відповідність стандартам GMP для реєстрації продукції в Європі.

З 2015 року в Республіці Узбекистан було відкрито представництво Групи компаній «Лекхім», яке активно розвивало взаємовигідне партнерство між Україною та Узбекистаном у сфері реєстрації та постачання лікарських препаратів. ІП «LEKHIM» ТОВ проводить активні роботи з будівництва сучасного фармацевтичного виробництва готових лікарських форм в Республіці Узбекистан.



## 2.2. Оцінка внутрішнього потенціалу фармацевтичного підприємства

З використання MOST-аналізу визначено місію, цілі, стратегії, тактику групи компаній «Лекхім», узагальнення яких представлено у табл. 2. 3. Слід відмітити, що місія компанії представлена на сайті, методом контент-аналізу визначено цілі та стратегію, тактику.

Таблиця 2. 3.

### MOST-аналіз

Складові методу	Характеристика складових
Місія	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечення споживачів ефективними, якісними і доступними лікарськими засобами. Основним пріоритетом компанії є безпека пацієнтів. Головна цінність компанії — це люди</li> </ul>
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечення динаміки продажів;</li> <li>• виведення на ринок десяти нових лікарських препаратів;</li> <li>• створення і підтримка іміджу: «Лікарські препарати з маркою «Лекхім» завжди якісні та ефективні!»;</li> </ul>
Стратегії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• запуск інноваційних проєктів по оптимізації всіх необхідних бізнес-процесів та розширення і модернізація виробництва;</li> <li>• розробка і впровадження нових напрямів зовнішньоекономічної діяльності;</li> <li>• формування взаємин з партнерами на основі принципів: «розуміння, довіра та надійність»;</li> <li>• участь в соціальних програмах оздоровлення суспільства</li> </ul>
Тактика	<ul style="list-style-type: none"> <li>• проведення науково-дослідницької роботи;</li> <li>• використання CRM-систем;</li> <li>• формування зовнішньої служби;</li> <li>• екологічні акції</li> </ul>

Встановлено, що чітко сформульованих цілі та стратегії підприємства на сайті не представлені, але під час опитування менеджерів визначено приблизний перелік цілей, які узгоджуються з місією компанії. Кінцевою метою «Лекхім» є виробництво лікарських засобів і послуг для задоволення потреб суспільства.

Для оцінки потенційних можливостей фармацевтичного підприємства «Лекхім» проведено дослідження внутрішнього потенціалу підприємства. У системі маркетингового контролю кількісне оцінювання потенціалу та його складових дозволяє встановити приховані резерви. Встановлення резервів доцільно використовувати для розвитку маркетингової діяльності підприємства, що сприятиме збільшенню віддачі від застосування маркетингового інструментарію у виробничо-збутовій діяльності фармацевтичного підприємства.

Для досягнення поставленої мети проведено SNW–аналіз внутрішнього середовища підприємства «Лекхім». Предметом дослідження є складові внутрішнього середовища (виробництво, фінанси, маркетинг, організація та кадри). Основною відмінністю SNW-аналізу від SWOT-аналізу є те, що для кожного чинника чи ресурсу визначається середній ринковий стан, тобто, нейтральне значення (N). Чинники конкретного підприємства оцінюються у порівнянні із середнім показниками. Кількісне оцінювання позицій визначалися під час експертного опитування менеджерів компанії. Узагальнені результати експертних оцінок наведені у табл. 2. 4, на основі даних якої встановлено сумарні показники, які характеризують складові внутрішнього середовища.

Таблиця 2. 4.

**SNW–аналіз**

Елементи зовнішнього середовища підприємства	Вага	Кількісна оцінка, бал			Загальна оцінка
		S	N	W	
МАРКЕТИНГ		1-2	3	4-5	
Підприємство є ринковим лідером	0,03			2	0,06
Частка ринку	0,04			2	0,08
Конкурентні переваги	0,02		3		0,06
Захищеність від конкуренції	0,03			2	0,06
Якість роботи відділу маркетингу	0,05	2			0,1
Моніторинг конкурентів	0,01	2			0,02
Асортиментна політика	0,05	2			0,1

Цінова політика	0,05			2	0,1
Збутова політика	0,03			2	0,06
Наявність власної мережі	0,03		3		0,09
Маркетингова комунікативна політика	0,05		2		0,1
Бренд	0,05	2			0,1
Система контролю маркетингу	0,04	1			0,04
Сума:					0,97
<b>ФІНАНСИ</b>					
Фінансова стійкість	0,04			2	0,08
Обсяг інвестицій	0,02		2		0,04
Вартість капіталу	0,03			2	0,06
Доступність фінансових ресурсів	0,01		2		0,02
Прибутковість	0,02			2	0,04
Сума:					0,24
<b>ОПЕРАЦІЇ</b>					
Технологічні інновації	0,02		2		0,04
Впровадження GMP	0,04	5			0,2
Переваги у сфері витрат	0,02		3		0,06
Контроль якості продукції	0,03	5			0,15
Рівень обслуговування клієнтів	0,03	4			0,12
Сума:					0,57
<b>ОРГАНІЗАЦІЯ</b>					
Наявність стратегічного плану розвитку	0,05		3		0,15
Впровадження CRM-системи	0,02			1	0,02
Інноваційність підприємства	0,03			2	0,02
Диверсифікація діяльності	0,02		3		0,06
Впровадження ризик-орієнтованого менеджменту	0,02			2	0,02
Сума:					0,27
<b>РЕСУРСИ ПЕРСОНАЛУ</b>					
Система мотивації персоналу	0,02		3		0,06
Ефективність діяльності управлінського персоналу	0,02	4			0,08
Підвищення кваліфікації персоналу	0,03	4			0,12
КРІ персоналу	0,03	3			0,09
Кадровий менеджмент	0,02	4			0,08
Сума:					0,43
<b>ВСЬОГО:</b>	<b>1</b>				<b>2,48</b>

Розрахований інтегральний показник внутрішнього потенціалу підприємства «Лекхім» становить 2,48, що свідчить про досить низький потенціал. Отриманий результат підтверджує доцільність опрацювання напрямів удосконалення маркетингової діяльності. Тобто доцільним є дослідження маркетингових витрат, розробка підходів до вирішення проблем, пов'язаних з формуванням асортиментно-цінової політики підприємства з використанням методів маркетингового контролю.

Для посилення внутрішнього потенціалу підприємства «Лекхім» рекомендується удосконалити план стратегічного розвитку, оптимізувати програму лояльності для клієнтів, диверсифікувати постачальників сировини, проводити позиціонування підприємства як одного з лідерів національного фармацевтичного ринку з метою покращення конкурентних позицій.

### 2.3. Аналіз стратегічних розривів у маркетинговій діяльності

При постановці стратегічних цілей потрібно порівнювати сформульовані бажані цілі з реально можливими, тобто, визначати розрив, розбіжність між такими цілями. На ступному етапі дослідження нами застосовано аналіз стратегічних розривів, який дозволяє виявити такі розриви, сприяє постановці реальних цілей та виробленню конкретних заходів щодо усунення (мінімізацію) таких розривів. За допомогою аналізу можна розробити траєкторію переходу від досягнутого рівня досягнення до бажаного. Умовою застосування даного методу є розрив між бажаним і можливим рівнями досягнення цілей. У табл. 2. 5 представлено аналіз причин стратегічного розриву, які виникають у діяльності підприємства «Лекхім».

Таблиця 2. 5.

#### Аналіз причин стратегічного розриву

Види розривів	Причини розриву	Коригувальні заходи
Зовнішній інформаційний розрив	недостатній обсяг інформації про ринок та потреби покупців;	проведення маркетингових досліджень, у тому числі опитування покупців;

Внутрішній інформаційний розрив	персонал не знає стратегічні цілі;	формулювання стратегії та доведення її до персоналу; виділення переваг, цінності товарів з точки зору клієнтів; розробка відповідей на заперечення клієнтів;
Структурний розрив	є вакансії у відділі маркетингу;	укомплектація відділу маркетингу; оновлення посадових інструкцій;
Процесний розрив	не системний процес обробки рекламацій; інформація збирається і аналізується не своєчасно; немає регламентуючих процесів проведення досліджень;	створення бази даних рекламацій; регламентація процесу збору скарг; призначення відповідального за аналіз;
Ресурсний розрив	відсутність достатніх фінансових коштів.	проведення опитування на сайті компанії; опитування клієнтів компанії; збір вторинної інформації в інтернеті; розробка CRM-системи.

Аналіз розривів може бути проведений за допомогою різних методів та методологій, в залежності від конкретної задачі, характеру даних та дослідження. Нижче наведено рекомендовані підходи до аналізу розривів:

- аналіз часових рядів: Цей метод використовується для аналізу динаміки розривів з часом. Він базується на статистичному аналізі часових рядів, включаючи оцінку тренду, циклів, сезонності та випадкових змін і може допомогти виявити закономірності та тенденції в розвитку розривів;

- аналіз причинно-наслідкових зв'язків: Цей метод вивчає взаємозв'язки між розривами та можливими причинами їх виникнення. Він включає в себе аналіз даних та використання статистичних методів для визначення причинно-

наслідкових зв'язків;

- SWOT-аналіз: Цей метод досліджує сильні та слабкі сторони організації або проекту, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Аналіз SWOT може допомогти виявити причини розривів та знайти шляхи їх подолання;

- PDCA-цикл: Цей підхід є інструментом для покращення якості продукту або послуги, включаючи виявлення проблем та вирішення їх. PDCA означає Plan (планування), Do (виконання), Check (перевірка) та Act (дія). Цей цикл дозволяє організації систематично аналізувати розриви, визначати їх причини, виконувати корективні дії та перевіряти результати;

- GAP-аналіз є комплексним дослідженням, яке виявляє невідповідності, розбіжності або розриви між поточним станом організації та бажаним. Також аналіз дозволяє визначити проблемні зони, які перешкоджають ефективному стратегічному розвитку, та виявити ступінь готовності організації до переходу із досягнутого стану до бажаного стану.

Для побудови GAP-аналізу на прикладі фармацевтичного підприємства «Лекхім» реалізовані наступні етапи:

- 1) визначення цілей підприємства, передбачених стратегічним плануванням;

- 2) встановлення реальних можливостей підприємства під кутом зору поточного стану середовища та передбачуваного майбутнього стану;

- 3) визначення конкретних показників стратегічного плану, які відповідають цілям підприємства. Відбір критерію для проведення gap-аналізу. На цьому етапі потрібно розбити розрив на окремі компоненти, кожен з яких відповідає за свій значущий галузевий, функціональний, територіальний або інший напрямок діяльності. Групи компонентів можна об'єднати за такими типами: маркетингові, фінансові, інформаційні, технічні, адміністративні та комунікаційні.

- 4) встановлення різниці між показниками стратегічного плану та можливостями, які відповідають реальному становищу підприємства;

Розрахунок відхилень показників стратегічного планування від можливостей, що реально існують на ринку в даний момент часу – виявлення розривів. Якщо їх подолання вимагає залучення критично великого обсягу власних ресурсів, необхідно або переглядати своє бачення майбутнього, або вводити у бізнес кілька проміжних етапів досягнення стратегічних цілей, або переносити терміни реалізації стратегії на більший часовий період.

Прогнозування стану підприємства виконано на кінець планового періоду із застосуванням методу експертних оцінок. Метою даної стадії є оцінка положення, яке могло займати підприємство «Лекхім», та розрахунок усіх варіантів конкурентних переваг, які можуть бути отримані в результаті реалізації певного набору рішень. Отримані результати наведено на рис. 2. 1.

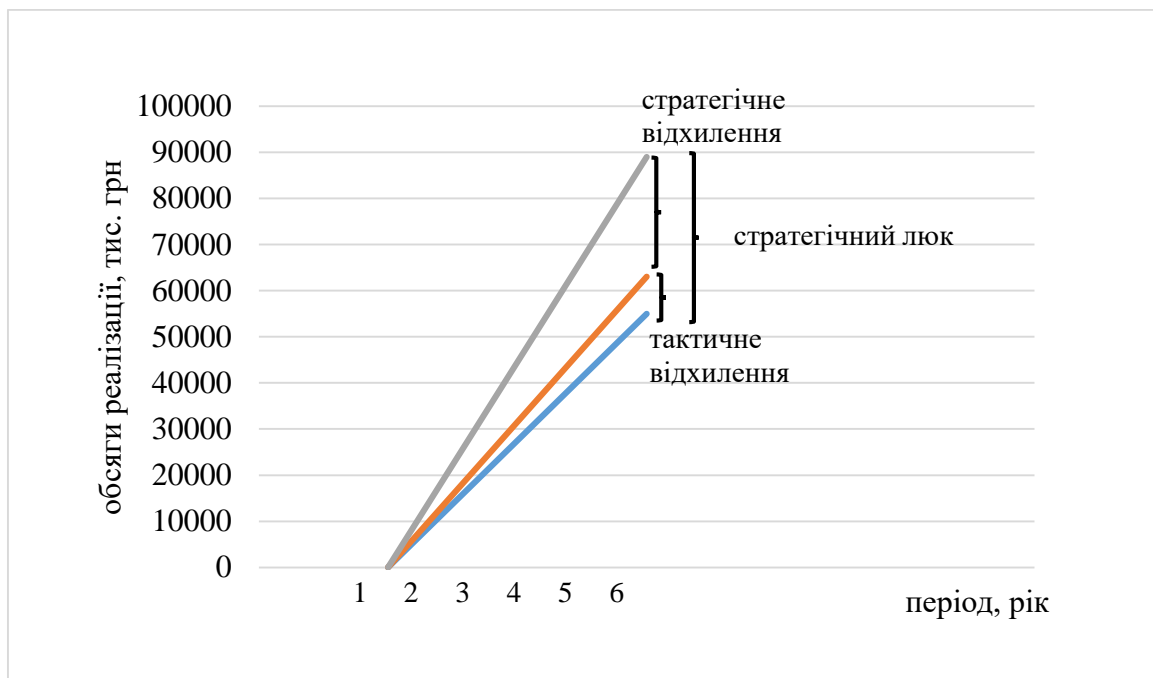


Рис. 2. 1. GAP-аналіз

5) розробка спеціальних програм та способів дій, необхідних для заповнення розриву. Формування плану чи сукупності ініціатив, вкладених у досягнення показників, які дозволять скоротити чи прибрати розрив повністю. Це можуть бути заходи щодо підвищення внутрішньої ефективності, диверсифікації виробництва, реалізації інтеграційних процесів. Джерелами зростання ефективності бізнесу виступають власні співробітники, вдосконалення каналів збуту, аналіз конкурентів, взаємодія з урядовими

службами та ін. Частина цих джерел спрямована на аналіз ринку, тобто, на визначення можливості, вивчення споживчої поведінки. Інші орієнтуються на різні напрями наукової роботи, в ході якої створюються нові лікарські засоби.

За результатами аналізу стратегічних розривів топ-менеджментом стратегічно-орієнтованого підприємства з урахуванням виявлених проблем та встановлених пріоритетів можуть бути реалізовані різні комбінації управлінських рішень:

- розвиток та оптимізація організаційної структури фармацевтичного підприємства;
- покращення якості управління завдяки вдосконаленню процесів стратегічного та оперативно-тактичного планування, стратегічного управлінського обліку, аналізу та контролінгу;
- розширення та диверсифікація джерел фінансування бізнес-процесів;
- оновлення виробничої програми;
- підвищення конкурентоспроможності продукції на основі покращення співвідношення її функціонально-вартісних характеристик;
- підвищення ефективності фінансових, матеріальних та трудових ресурсів та продуктивності бізнес-процесів;
- оптимізація логістики;
- реалізація маркетингових заходів, у тому числі вдосконалення цінової політики, системи знижок, підвищення ефективності системи просування, покращення інфраструктури по роботі з клієнтами;
- зростання інноваційної активності підприємства;
- розвиток корпоративної культури, стимулювання персоналу до підвищення ефективності та відповідності корпоративним стандартам.

## **Висновки до розділу 2**

1. Охарактеризовано фармацевтичне виробниче підприємство як об'єкт дослідження для оцінки системи маркетингового контролю. Досліджено внутрішнє середовище за такими напрямами, як структура підприємства,



товар як елемент комплексу маркетингу, виробництво, інновації та зовнішньоекономічна діяльність.

2. Встановлено, що група компаній «Лекхім» пропонує широкий асортимент (більше 200 найменувань) генерикових ЛЗ майже всіх терапевтичних груп і важливе значення приділяє зовнішньоекономічній діяльності (продукція експортується в 35 країн світу). Узагальнено основні напрями діяльності підприємств, які входять у структуру групи компаній «Лекхім».

3. Оцінку стратегічних аспектів діяльності підприємства виконано із застосуванням MOST-аналізу. Для оцінки потенційних можливостей фармацевтичного підприємства «Лекхім» проведено дослідження внутрішнього потенціалу підприємства на основі оцінки складових внутрішнього середовища (виробництво, фінанси, маркетинг, організація та кадри). Розрахований інтегральний показник внутрішнього потенціалу підприємства «Лекхім» становить 2,48, що свідчить про досить низький потенціал і підтверджує доцільність розроблення напрямів удосконалення маркетингової діяльності.

4. Виконано GAP-аналіз стратегічних розривів, що дозволяє виявити розбіжність між бажаними та можливим рівнями досягнення цілей. Встановлено, що внаслідок недостатнього інформування виникає зовнішній чи внутрішній інформаційний розриви. Визначено умови виникнення структурного, процесного та ресурсного розривів. Доведено, що дослідження стратегічних розривів у системі контролю маркетингу повинні ґрунтуватися на даних аналітичних інструментів для вимірювання ефективності маркетингових заходів, моніторингу реалізації стратегій тощо.

5. Рекомендовано приклад управлінських рішень для усунення стратегічних розривів топ-менеджментом фармацевтичного підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Маркетинговий контроль асортиментної політики фармацевтичного підприємства

Аналіз асортименту лікарських засобів є важливим етапом маркетингового контролю для фармацевтичного підприємства. Такі дослідження допомагають збирати інформацію про конкурентні переваги та недоліки власних товарів [10, 16, 28, 36]. Наступним етапом дослідження був комплексний аналіз асортименту продукції, яка пропонується на ринку фармацевтичним підприємством. Для аналізу застосовувалися дані Державного реєстру лікарських засобів України та довідника лікарських засобів Компендіум (онлайн).

Встановлено, що групою компаній найбільше зареєстровано лікарських засобів, які належать до групи J протимікробні засоби для системного застосування (19,6%), A засоби, що впливають на травну систему і метаболізм (18,2%), N засоби, що діють на нервову систему (17,9%). Дані представлені на рис. 3. 1.

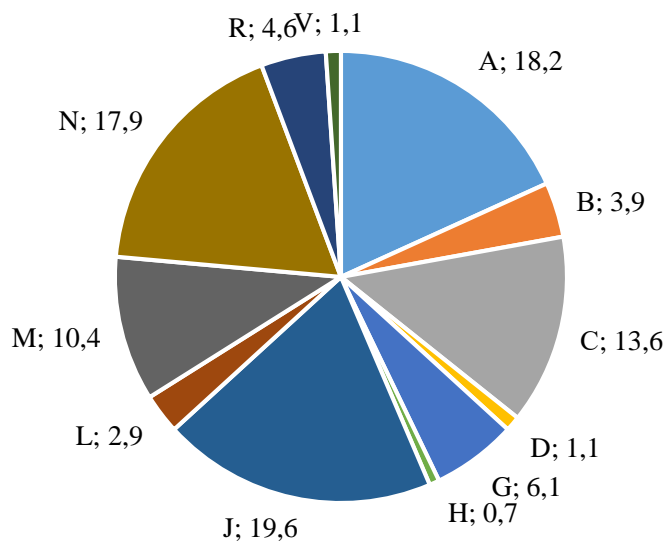


Рис. 3. 1. Структура асортименту за АТС-класифікацією

Зокрема, це антибактеріальні, противірусні, протигрибкові, протизапальні, знеболюючі, антипсихотичні, снодійні, седативні, гастроентерологічні, антигістамінні, відхаркувальні, гінекологічні, кардіологічні, урологічні, вітаміни, протитуберкульозні та інші ЛЗ.

Як свідчать дані фахової літератури, основними перевагами аналізу асортименту лікарських засобів для маркетингового контролю є:

- розуміння потреб ринку, так як саме аналіз асортименту лікарських засобів дозволяє зрозуміти, які лікарські засоби популярні на ринку і які потребуються споживачам. Це може допомогти підприємству створити або покращити свій продуктивний портфель для забезпечення максимальної задоволеності клієнтів;

- конкурентні переваги. Аналіз асортименту лікарських засобів дозволяє компанії зрозуміти, які продукти є конкурентоспроможними на ринку, що може допомогти підприємству встановити конкурентні переваги своїх продуктів та розробити маркетингові стратегії для підвищення продажів;

- зростання продажів. Цей показник допомагає підприємству зрозуміти, які продукти мають найбільший потенціал для зростання продажів, щоб зосередитися на цих продуктах і розробити маркетингові стратегії для збільшення обсягу продажів;

- покращення прибутку дозволяє визначити, які продукти мають найбільший попит і можуть принести більший прибуток. Підприємство може зосередитися на розвитку і підтримці таких продуктів, щоб підвищити свій дохід і покращити фінансові результати;

- моніторинг трендів, який дозволяє виявити тренди та зміни на ринку, які можуть впливати на споживачів і їхні потреби. Це може допомогти підприємству пристосуватися до змін на ринку, випускати нові продукти, які задовольняють змінені потреби споживачів, та розвивати маркетингові стратегії, щоб зберегти свої позиції на ринку.

Аналіз асортименту за обсягами реалізації на ринку є одним з ефективних методів маркетингового контролю. Цей аналіз дозволяє відділу

маркетингу та збуту «Лекхім» оцінити ефективність свого асортименту, виявити найбільш продавані лікарські засоби та розуміти, які з них є менш популярними серед споживачів.

Оцінюючи обсяги реалізації кожного продукту, підприємство може визначити, які продукти є основними для її бізнесу і які продукти можуть бути менш важливими. Наприклад, якщо певний продукт має низький обсяг реалізації, компанія може розглянути можливості зниження витрат на його виробництво або припинення його виробництва взагалі. На рис. представлено розраховану ринкову частку фармакотерапевтичних груп в асортименті підприємства у натуральних та грошових показниках. Як видно з даних рис. 3. 2 найбільшу ринкову частку мають препарати групи А засоби, що впливають на травну систему і метаболізм (38,4% в упаковках і 25,1% в грн), групи С засоби, що впливають на серцево-судинну систему (відповідно 12,6% та 17,7%) і групи N засоби, що діють на нервову систему (відповідно 12,8% та 14,7%).

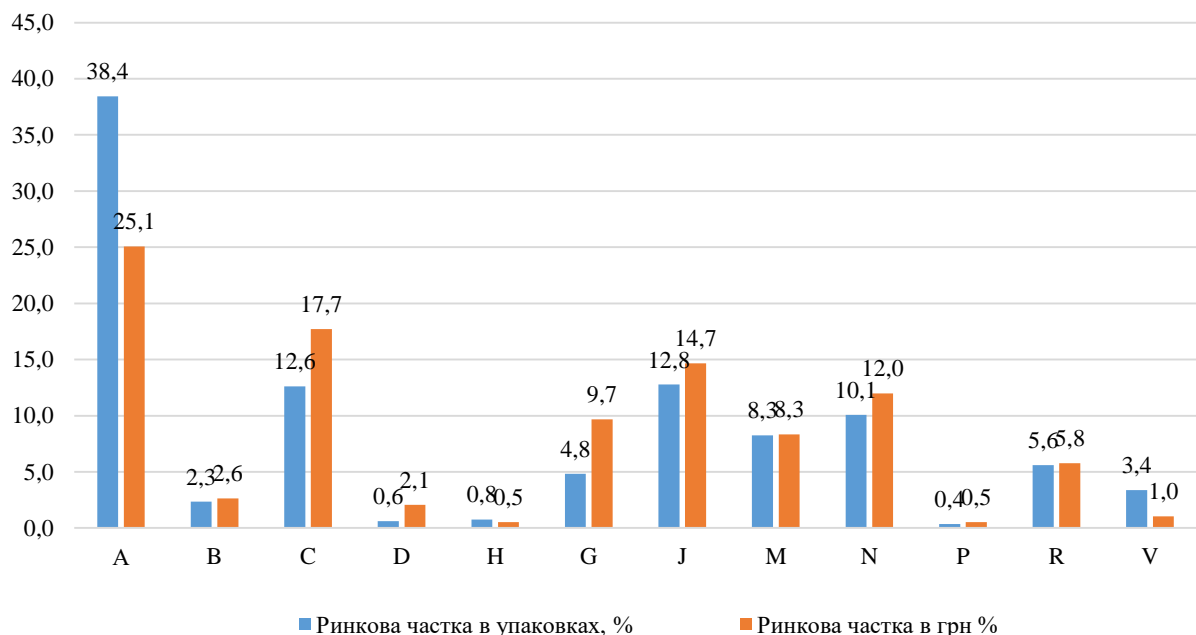


Рис. 3. 2. Ринкова частка підприємства у натуральних та грошових показниках

Таким чином, аналіз асортименту за обсягами реалізації на ринку допомагає підприємству виявити свої сильні та слабкі сторони, зрозуміти

потреби та смаки споживачів та адаптувати свій бізнес до змін на ринку.

Наступним етапом дослідження є аналіз асортименту за лікарськими формами. Як засіб маркетингового контролю дозволяє підприємству оцінити ефективність свого асортименту та зрозуміти, які лікарські форми є найбільш популярними серед споживачів. Оцінюючи продукти за лікарськими формами, підприємство може виявити, які лікарські форми є найбільш популярними серед споживачів, а які користуються меншим попитом. Крім того, аналіз асортименту за лікарськими формами дозволяє виявити, які лікарські форми є більш популярними серед споживачів в різних групах, наприклад, серед дітей, дорослих, літніх людей тощо, що допомагає зрозуміти потреби різних груп споживачів та адаптувати свій асортимент до їхніх потреб. Також такий аналіз дозволяє виявити можливості для розширення асортименту, наприклад, шляхом випуску нових лікарських форм або комбінації декількох лікарських форм в одному продукті.

Отже, аналіз асортименту за лікарськими формами дозволяє компанії зрозуміти, які лікарські форми є більш популярними серед споживачів, а також виявити можливості для розширення свого асортименту та адаптації його до потреб різних груп споживачів. Крім того, аналіз асортименту за лікарськими формами дозволяє компанії оцінити ефективність використання ресурсів на виробництво різних лікарських форм. Наприклад, деякі лікарські форми можуть бути більш складними у виробництві або мати вищі витрати на розробку, тестування та реєстрацію. Аналіз асортименту дозволяє виявити, які лікарські форми приносять більшу прибутковість та які є менш ефективними.

Для проведення аналізу асортименту за лікарськими формами можна використовувати такі методи, як аналіз продажів по кожній лікарській формі, порівняння продажів різних лікарських форм у різних регіонах або в різні періоди часу, аналіз попиту на різні лікарські форми серед різних груп споживачів та інші. На рис. 3. 3 представлено результати аналізу структури асортименту у лікарських формах за даними Державного реєстру ЛЗ України та за обсягами реалізації — на рис. 3. 4.

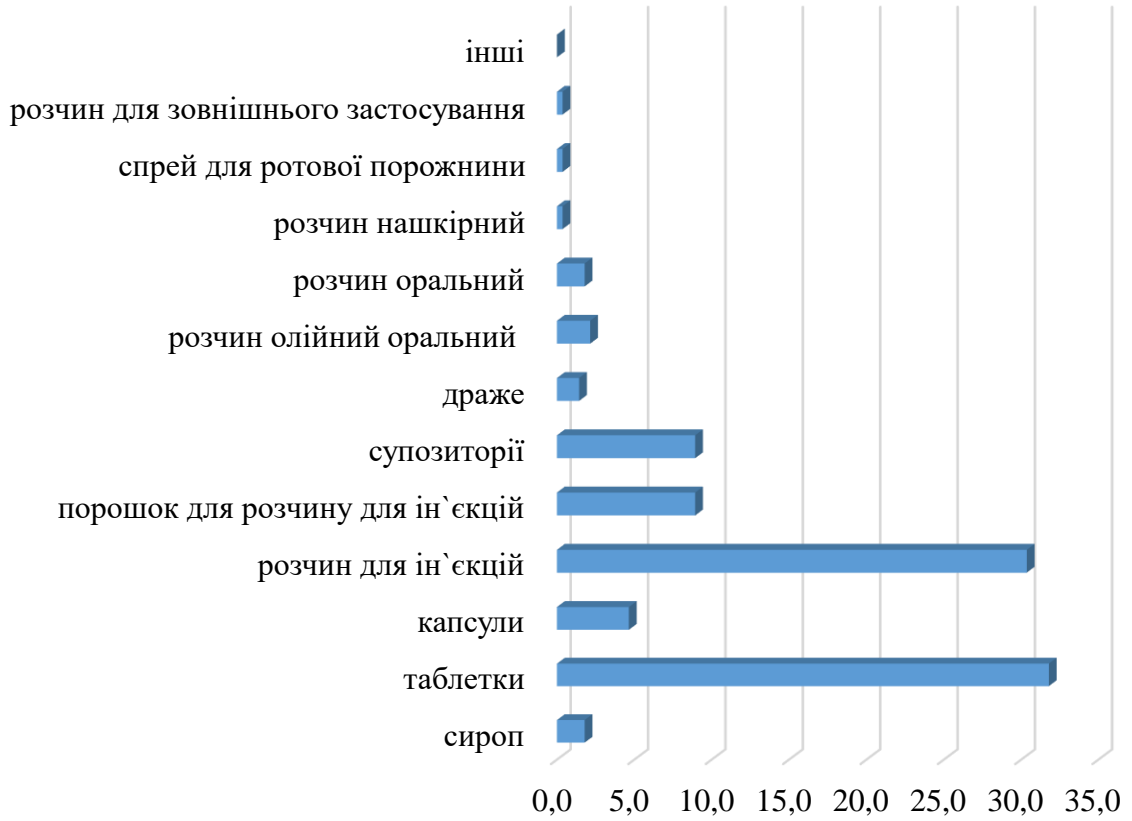


Рис. 3. 3. Структура асортименту у лікарських формах за даними Державного реєстру ЛЗ України

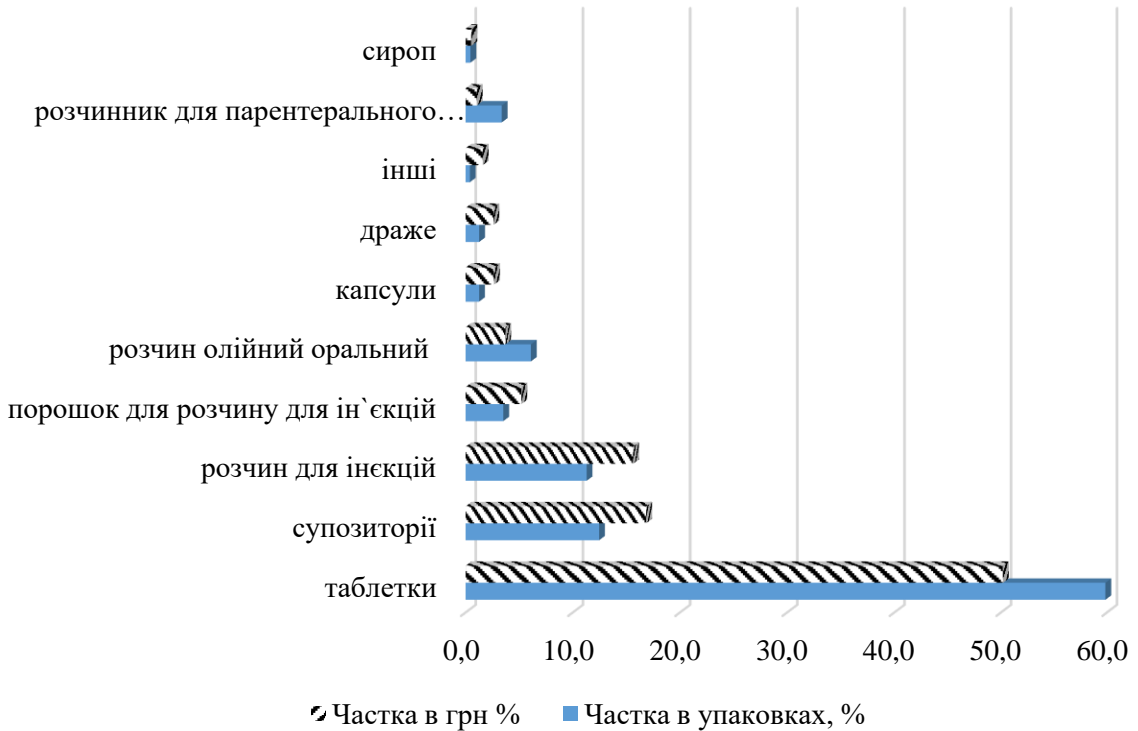


Рис. 3. 4. Структура асортименту у лікарських формах за обсягами реалізації

Встановлено, що найбільше зареєстровано лікарських засобів у формі таблеток та розчинів для ін'єкцій, а найбільше реалізується таблетованих лікарських засобів, супозиторіїв та розчинів для ін'єкцій.

За результатом аналізу даних Державного реєстру ЛЗ України встановлено, що частка ЛЗ, які відпускаються за рецептом в асортименті підприємства становить 74%, що видно з даних рис. 3. 5. Асортимент підприємства на 21,3% формується за рахунок продукції «in bulk», решта — готові лікарські засоби.

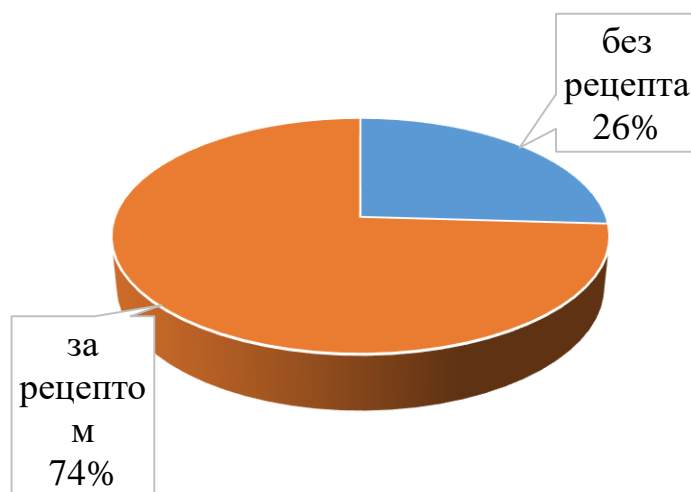


Рис. 3. 5. Структура асортименту за формою відпуску

Узагальнені результати аналізу асортименту представлені в табл, з якої видно, що підприємством не зареєстровано засобів, які діють на органи чуття. В якості ринкової ніші можна розглядати препарати із вмістом гормонів для системного застосування, крім статевих гормонів та інсулінів, антинеопластичні та імуномодулюючі засоби, засоби, які впливають на кров і кровотворні органи, протипаразитарні засоби, інсектициди та репеленти.

Таким чином, у результаті аналізу асортименту фармацевтичне підприємство може виявити переваги та недоліки своїх товарів, визначити споживацькі потреби та уподобання, та вирішити, які товари є найбільш ефективними під кутом зору продажів. Крім того, підприємство може знайти способи збільшення своєї частки на ринку та впроваджувати нові товари.

Таблиця 3. 1.

## Узагальнені результати аналізу асортименту

Група	Зареєстровано у Державному реєстрі ЛЗ	Ринкова частка в упаковках, %	Ринкова частка в грн %
<b>A</b> Травна система та обмін речовин	18,2	38,4	25,1
<b>B</b> Кров і кровотворні органи	3,9	2,3	2,6
<b>C</b> Серцево-судинна система	13,6	12,6	17,7
<b>D</b> Дерматологічні засоби	1,1	0,6	2,1
<b>G</b> Сечостатева система та статеві гормони	6,1	4,8	9,7
<b>H</b> Препарати гормонів для системного застосування, крім статевих гормонів та інсулінів	0,7	0,8	0,5
<b>J</b> Протимікробні засоби для системного застосування	19,6	12,8	14,7
<b>L</b> Антинеопластичні та імуномодулюючі засоби	2,9	0,4	0,5
<b>M</b> Опорно-руховий апарат	10,4	8,3	8,3
<b>N</b> Нервова система	17,7	10,0	10,0
<b>P</b> Протипаразитарні засоби, інсектициди та репеленти	0,2	0,1	2,0
<b>R</b> Респіраторна система	4,6	5,6	5,8
<b>S</b> Органи чуття	-	-	-
<b>V</b> Різні засоби	1,1	3,4	1,0

## 3.2. ABC-аналіз асортименту фармацевтичного підприємства

В системі маркетингового контролю використовується ABC-аналіз, — метод поділу продукції підприємства на групи залежно від їхнього вкладу в загальні обсяги продажів. Основне застосування метод має в аналізі товарного сегмента продукції, завдяки чому виявляється рентабельність певної групи товарів, що дозволяє коригувати товарний асортимент. Фундамент аналізу



ґрунтується на принципі Парето, який стверджував, що 20% роботи (асортименту) забезпечують 80% результату (обсягу продажу). У контексті товарного сегмента можна інтерпретувати його так: 20% товару приносять 80% загального прибутку. АВС-аналіз передбачає поділ товарного асортименту на відповідні категорії залежно від отриманого від них відсотка обсягу реалізації.

Нами проаналізовано обсяги реалізації за алгоритмом проведення АВС аналізу та визначено групи, характеристика яких представлена у роботі.

Використання цього АВС-аналізу є актуальним при різній діяльності фармацевтичного підприємства, у тому числі з метою реалізації таких процесів, як створення та перегляд стратегії, упорядкування маркетингової стратегії, формування стратегії продажів, розподіл бюджету та регулювання запасів. Також варто зауважити, для ефективної роботи важлива регулярність подібних заходів, щоб підприємство могло завжди визначити потрібний сегмент товару, тим самим мінімізувати втрати.

Наступний етап дослідження виконано з дотриманням наступного алгоритму:

1. Постановка мети (визначення ключового результату, який підприємство хоче отримати від результатів проведення аналізу). Метою дослідження є оптимізація асортименту і збільшення рентабельності неефективної групи товарів.

2. Визначення об'єкта. Для дослідження виділено товарний сегмент, який аналізуватиметься, тобто, асортимент фармацевтичної продукції.

3. Вибір ознаки. Далі підбираємо ознаку, за якою проводитиметься сегментація. Так як проводиться аналіз асортименту, то ознакою буде обсяг реалізації у натуральних показниках.

4. Складання рейтингу. Розподіл товарів за рейтингом проводимо у порядку зменшення, наприклад, найбільший сегмент товару буде у самому верху рейтингу, а найменший – унизу.

5. Частка кожного товару. Знаходимо загальну суму всіх показників

ознаки: розраховуємо загальний обсяг реалізації в упаковках.

б. Частка накопичувального результату. Проводимо розрахунок шляхом складання параметрів із попередніми показниками таким чином, щоб обчислити накопичувальний результат для кожної позиції у переліку.

У табл. 3. 2 представлено фрагмент дослідження на прикладі групи А.

Таблиця 3. 2.

**Група А в асортименті підприємства за результатами АВС-аналізу**

Лікарський засіб	Частка в обсязі реалізації, %	Частка з накопиченням, %
Панкреатин 8000, табл. гастрорезист. Блістер, №50	12,7	12,7
Ципрофлоксацин, табл. п/о 500 мг блістер №30	4,7	17,4
Нітрогліцерин, табл. сублінгвал. 0,0005 г контейнер №40	3,9	21,3
Лоперамід, табл. 0,001 г блістер №10	3,5	24,7
Обліпихова олія, супп. Блістер, №30	3,3	28,1
Анальгін, р-р д/ін. 500 мг/мл амп. 1 мл у блістері в пачці №30	3,0	31,1
Анестезол®, супп., №5	3,0	34,1
Реналган®, р-р д/ін. амп. 5 мл у пачці №5	3,0	37,1
Вода для ін'єкцій, роз-к д/парентерал. заст. 1 мл амп. №30	2,9	40,0
Цинаризин, табл. 0,015 г блістер, №50	2,9	42,9
Цефтріаксон, пор. д/р д/ін. 3 г №3	2,7	45,6
Альфа-токоферолу ацетат (вітамін Е), р-р масл. 400 мг/мл фл. 10 мл №3	2,7	48,3
Ортофен, табл. п/о кишково-розт. 15 мг блістер №40	2,7	51,0
Ібупрофен, табл. п/о 100 мг блістер №50	2,7	53,7
Лоратадин, табл. 0,03 г блістер, в пачці №10	2,6	56,3

Аскорутін, табл. Блістер, №50	1,3	57,6
Ацетилсаліцилова кислота, табл. 500 мг №30	1,2	58,8
Ретинолу ацетат (вітамін А), р-р масл. 4,44% фл. 30 мл №3	1,2	60,0
Альфа-токоферолу ацетат (вітамін Е), р-р масл. 300 мг/мл фл. 10 мл №3	1,2	61,1
Реналган®, табл. блістер, №30	1,0	62,1
Фолієва кислота, табл. 5 мг контейнер №50	0,9	63,1
Фолієва кислота, табл. 3 мг контейнер №50	0,8	63,9
Креазим 30000, капс. твердий. кишково-розт. 0,34 г блістер №10	0,8	64,7
Кетотифен, табл. 0,003 г блістер, в пачці №30	0,8	65,5
Аскорбінова кислота, ін. 50 мг контейнер, в пачці №50	0,8	66,2
Дексаметазон, р-р д/ін. 4 мг/мл амп. 3 мл, у пачці, №5	0,8	67,0
Офлоксацин, табл. 0,1 г блістер №30	0,8	67,7
Потенціалі, табл. п/о 300 мг блістер №4	0,8	68,5
Флуконазол, табл. п/о 50 мг блістер №30	0,7	69,2
Кетотифен, табл. 0,003 г блістер, №40	0,7	69,8
Флуконазол, табл. п/о 350 мг блістер №1	0,7	70,5
Аскорбінова кислота, р-р д/ін. 50 мг/мл амп. 1 мл №30	0,7	71,2
НО-Х-ША®, табл. 0,04 г блістер №40	0,6	71,8
Потенціалі, табл. п/о 50 мг блістер №1	0,5	72,3
Бетіол®, супп. ректал., №30	0,5	72,9
Потенціале, табл. п/о 300 мг блістер №1	0,5	73,4

7. Розподіл груп АВС (табл. 3. 3). Щоб виявити сегмент групи «А», потрібно вибрати позицію, де накопичувальний підсумок буде наближений

або дорівнював 80%, тобто, всі товари, які розміщені вище, належать до «А» групи. Аналогічно визначаємо межі групи «В» (від 80% до 95%). Інші категорії товарів приписуємо до групи «С».

Таблиця 3. 3.

**АВС-аналіз**

Група	ЛП, %	Обсяги реалізації, %	Характеристика групи
А	19	73,4	основний товарний сегмент, що становить 20% від загальної кількості продукції і приносить він 80% всього прибутку з продажу
В	27	19,7	проміжний сегмент, який складається з 30% асортименту, а відсоток його продажів становить 15%
С	54	6,9	незначний сегмент. Дана група включає 50-60% загального числа товарів і приносить 5% продажів

8. Інтерпретація результатів. На завершення необхідно правильно інтерпретувати результати аналізу задля досягнення поставленої нами мети. В отриманих даних можуть бути відповіді на питання, здатні адаптувати роботу підприємства до ринкових тенденцій.

Представлене у табл. відсоткове співвідношення є класичною ситуацією, проте, нерідко їх розмір буде видозмінено залежно від загального обсягу товарів, кількості його сегментів, а також особливостей роботи компанії, про що свідчать фактичні результати. Лікарські засоби групи «А» є цільовими, які потребують постійної уваги. У свою чергу товари з групи «С» мають мінімальну рентабельність, а їх кількість можна скоротити або оптимізувати за рахунок використання інструментів автоматизації.

### **3.3. Рекомендації щодо удосконалення системи маркетингового контролю підприємства**

Основні рекомендації для виробничого фармацевтичного підприємства щодо проведення маркетингового контролю можуть включати наступне. Фармацевтичне підприємство повинно провести детальний аналіз ринку та конкурентів, визначити тенденції та перспективи розвитку ринку. Важливо визначити потенційних конкурентів та їхні стратегії, щоб мати можливість реагувати на їхні дії. Це допоможе підприємству зрозуміти, що роблять конкуренти краще, та використати цю інформацію для покращення своїх стратегій маркетингу.

Необхідно регулярно аналізувати асортимент, визначити найбільш продуктивні продукти та ті, що не принесли очікуваної прибутковості. Важливо зберігати збалансований асортимент продуктів, які задовольняють потреби клієнтів та будуть конкурентоспроможними. Аналіз асортименту рекомендується проводити за такими параметрами. як:

- структура асортименту: які товари пропонуються, які з них є ключовими, а які допоміжними;
  - ціновий діапазон: ціни на лікарські засоби та їх конкурентоспроможність;
  - регіональна представленість: наявність лікарських засобів в різних регіонах та специфіка їх реалізації;
  - термін придатності: термін зберігання продукції та дослідження ефективності продажів в залежності від терміну придатності;
  - рейтинг товарів: які лікарські засоби входять до топ-рейтингу за обсягами реалізації на національному та регіональних ринках;
- конкурентоспроможність продукції на ринку та можливості фармацевтичної компанії.

Слід відмітити вагомість моніторингу маркетингових активностей, у тому числі маркетингові активності, включаючи рекламні кампанії, промо-

акції та інші заходи. Це допоможе підприємству визначити ефективність своїх маркетингових зусиль та вчасно коригувати стратегії.

Виробник лікарських засобів повинен проводити аналіз своїх витрат на маркетинг та рекламу, щоб забезпечити максимальну ефективність використання ресурсів. Важливо дотримуватися бюджету та розподіляти кошти на найбільш прибуткові канали маркетингу.

Необхідно використовувати сучасні інструменти для аналізу даних, такі як машинне навчання та штучний інтелект, щоб збільшити ефективність аналізу даних та прийняття рішень.

З метою оцінки ефективності продажів необхідно регулярно оцінювати ефективність своїх продажів та аналізувати результати продажів, щоб вчасно реагувати на зміни ринку та коригувати свої стратегії.

Комунікація з клієнтами передбачає комунікацію зі своїми клієнтами, включаючи відповіді на запитання, обробку замовлень та вирішення проблем. Це допоможе підприємству зберегти добру репутацію та залучити нових клієнтів.

Співпраця зі стейкхолдерами: підприємство повинно встановити ефективну співпрацю зі стейкхолдерами, такими як лікарі, аптеки та інші медичні установи. Це дасть змогу підприємству отримувати корисний фідбек та рекомендації від фахівців, а також збільшити обсяги продажів.

Відстеження нових тенденцій, — підприємство повинно відстежувати нові тенденції в медичній галузі та забезпечувати швидку реакцію на зміни в ринку. Це допоможе підприємству бути в тренді та пропонувати інноваційні продукти та послуги.

Підприємство повинно активно використовувати соціальні медіа для просування своїх продуктів та послуг. Соціальні медіа дозволяють ефективно залучати нових клієнтів та підтримувати зв'язок з наявними.

Оптимізація продажів ґрунтується на тому, що підприємство повинно оптимізувати процес продажу своїх продуктів та послуг, забезпечуючи швидку та якісну обробку замовлень та доставку продуктів.

Рекомендується проводити регулярні дослідження, щоб вивчити потреби та побажання своїх клієнтів. Це дасть можливість розробляти продукти, які відповідають потребам ринку та забезпечують їхню задоволеність. Використання програм лояльності для збереження своїх клієнтів та збільшення обсягів продажів дозволяє стимулювати клієнтів до повторних покупок та залучення нових клієнтів.

### **Висновки до розділу 3**

1. Проведено маркетинговий контроль асортиментної політики фармацевтичного підприємства. Обґрунтовано методи та параметри, які рекомендується відділу маркетингу та збуту використовувати при аналізі асортименту.

2. Виконано комплексний аналіз асортименту продукції, яка пропонується на ринку фармацевтичним виробничим підприємством. Встановлено, що найбільше зареєстровано лікарських засобів, які належать до групи J протимікробні засоби для системного застосування (19,6%), А засоби, що впливають на травну систему і метаболізм (18,2%), N засоби, що діють на нервову систему (17,9%).

3. Розраховано ринкову частку фармакотерапевтичних груп в асортименті підприємства у натуральних та грошових показниках. Встановлено, що найбільшу ринкову частку мають препарати групи А засоби, що впливають на травну систему і метаболізм (38,4% в упаковках і 25,1% в грн), групи С засоби, що впливають на серцево-судинну систему (відповідно 12,6% та 17,7%) і групи N засоби, що діють на нервову систему (відповідно 12,8% та 14,7%).

4. Проаналізовано структуру асортименту за лікарськими формами. Встановлено, що найбільше зареєстровано лікарських засобів у формі таблеток та розчинів для ін'єкцій, а найбільше реалізується таблетованих лікарських засобів, супозиторіїв та розчинів для ін'єкцій. Визначено, що

частка ліків, які відпускаються за рецептом в асортименті підприємства становить 74%.

5. Доведено, що в якості ринкової ніші можна розглядати оновлення асортименту за рахунок розробки та виведення на ринок засобів, які діють на органи чуття, препаратів із вмістом гормонів для системного застосування, антинеопластичних та імуномодулюючих засобів, засобів, які впливають на кров і кровотворні органи, протипаразитарних засобів, інсектицидів та репелентів.

6. Проаналізовано обсяги реалізації за алгоритмом проведення ABC-аналізу та визначено групи лікарських засобів. Лікарські засоби групи «А» є цільовими, які потребують постійної уваги, товари з групи «С» мають мінімальну рентабельність, а їх кількість можна скоротити або оптимізувати за рахунок використання інструментів автоматизації.

7. Запропоновано рекомендації для виробничого фармацевтичного підприємства щодо удосконалення системи маркетингового контролю. Доцільно проводити детальний аналіз ринку та конкурентів, аналізувати асортимент та витрати на маркетинг та рекламу, оцінювати ефективність продажів, проводити моніторинг маркетингових активностей тощо.



## ВИСНОВКИ

1. На підставі аналізу теоретичних даних наукової та фахової літератури визначено сучасні тенденції та характерні особливості системи маркетингового контролю. Узагальнено основні функції маркетингу та розкрито сутність складових системи контролю маркетингу. Надано детальну характеристику методів проведення маркетингового контролю.

2. Проведено дослідження внутрішнього середовища фармацевтичного виробничого підприємства за такими напрямками, як структура підприємства, товар як елемент комплексу маркетингу, виробництво, інновації та зовнішньоекономічна діяльність. Встановлено характерні особливості, які притаманні маркетинговій діяльності виробника.

3. Проведено MOST-аналіз та визначено стратегічні напрями діяльності, виконано оцінку потенційних можливостей фармацевтичного підприємства на основі оцінки складових внутрішнього середовища (виробництво, фінанси, маркетинг, організація та кадри). Рівень інтегрального показника внутрішнього потенціалу підприємства демонструє низький потенціал і доводить доцільність розроблення напрямів удосконалення маркетингової діяльності.

4. Виконано GAP-аналіз стратегічних розривів, на підставі якого виявлено розбіжність між бажаними та можливим рівнями досягнення цілей. Встановлено умови прояви зовнішнього та внутрішнього інформаційних розривів, структурного, процесного та ресурсного розривів. Доведено актуальність дослідження стратегічних розривів у системі контролю маркетингу. Рекомендовано можливі управлінські рішення, спрямовані на усунення стратегічних розривів у маркетинговій діяльності фармацевтичного підприємства.

5. Виконано маркетинговий контроль асортиментної політики фармацевтичного підприємства. Встановлено структуру асортименту за кількістю зареєстрованих лікарських засобів, за ринковою часткою у

натуральних та грошових показниках, за лікарськими формами. Обґрунтовано ринкові можливості підприємства у напряму оновлення товарного асортименту.

6. Проведено АВС-аналіз та визначено групи лікарських засобів. Визначено, які лікарські засоби є цільовими і потребують постійної уваги, а які товари можна скоротити або оптимізувати за рахунок використання інструментів автоматизації. Розроблено рекомендації з удосконалення системи маркетингового контролю виробничого фармацевтичного підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності; за ред. проф. Р. В. Федоровича. Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2018. 308 с.
2. Андрєєва Н. М., Зіньковська Д. В. Маркетинговий аудит: систематика складових та класифікація форм (видів) впровадження. *Науковий вісн. Херсонського державного ун-ту*. 2015. Вип. 15. Част. 5. С. 38–42.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. К. : Знання Прес, 2012. 645 с. URL: <http://library.cibs.ubs.edu.ua/>
4. Балабанова Л. Б., Логвіна Ю. М. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємств: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. 235 с.
5. Безпалько І. Р., Базилюк В. Б. Організація та впровадження практики маркетингового аудиту на видавничо-поліграфічних підприємствах. *Наукові записки*. 2017. №2 (55). С. 180–187.
6. Бобровник В. М. Контроль ефективності реалізації маркетингової концепції управління торговельним підприємством. *Вісн. Хмельницького нац. ун-ту*. 2010. № 6, Т. 4. С. 351–354.
7. Бутинець Т.А. Маркетинговий аудит: відмінності у трактуванні. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу* : міжнар. зб. наук. пр. Житомир: ЖДТУ, 2015. Вип. 3 (33). С. 3–16.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. К. : Лібра, 2013. 720 с.
9. Герасимяк Н. В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових заходів промислового підприємства. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 5–6. С. 40–43.
10. Глущенко Ю. Є., Шумкова О. В. Особливості маркетингового управління асортиментом. *Науковий вісн. Ужгородського нац. ун-ту*. 2019. Вип. 24, част. 1. С. 96–100.
11. Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз. Навч. посіб. К: Алерта, 2013. 478 с.

12. Дайновський Ю. А. Особливості оцінювання економічної ефективності прийомів управління і маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 143–153.
13. Дерев'янченко Т. Є. Маркетинговий аудит в оцінюванні ефективності витрат підприємства на маркетинг. *Молодий вчений*. 2015. № 12(27), част. 2. С.15–18.
14. Дерев'янченко Т.Є. Маркетинговий аудит можливостей підприємства. *Економіка та підприємництво*: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. 2015. Ч. 2. С.131–139.
15. Дерев'янченко Т. Є. Маркетинговий аудит внутрішнього середовища підприємства. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. Зб. наук. праць. К.: КНЕУ. 2018. № 96. С. 77–89.
16. Канцідал Т. В., Комаровська О. В. Вплив маркетингового середовища на асортиментну політику підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. № 2 (39). С. 52–57.
17. Квятковська Л. А. Механізм оцінки маркетингової стратегії. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. С. 98 – 104.
18. Корягіна С. В., Корягін М. В. Маркетинговий аудит. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2014. 320 с.
19. Крикавський Є. В., Дейнега І. О., Дейнега О. В., Лорві І. Ф. Маркетинговий менеджмент : навч. посібн. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2014. 379 с.
20. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. К.: КНЕУ, 2012. 523 с.
21. Млинко І. Б. Аудит маркетингу: сутність, основні етапи та сфери проведення. *Вісн. Нац. ун-ту "Львівська політехніка"*. 2011. № 720. С. 217-224.
22. Онопрієнко І. М. Маркетинговий аудит. навч. посіб. Суми. 2019. 123 с.
23. Перерва П. Г. Інноваційні технології проведення маркетингового аудиту на підприємстві. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ"*. 2012. № 4. С. 98–105.

24. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

25. Прохорова В. В. Стратегічний аналіз діяльності авіабудівних підприємств на основі технології SWOT та PEST аналізу . URL : [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова\\_періодика/vestnik/2010/9/NTU\\_XPI\\_59\\_2010\\_30.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/2010/9/NTU_XPI_59_2010_30.pdf).

26. Рогуля О. Ю., Галига Ю. В. Дослідження стратегічних розривів у системі контролю маркетингу фармацевтичного підприємства. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. дистанц. конф. 27 квітня 2023 р., м. Харків. Х. : НФаУ, 2023.

27. Руденко Л. Г. SWOT-аналіз і аналіз прогалін (GAP-аналіз) політик, програм, планів і законодавчих актів у сфері суспільного добробуту (соціального захисту) і підготовка рекомендацій щодо їх удосконалення відповідно до положень Конвенцій Ріо. Херсон : ФОП Грінь Д. С., 2016. 124 с.

28. Сінгаєвський І. О., Репіч Т. А. Управління асортиментом як важлива складова конкурентної стратегії підприємства в умовах кризи. *Економіка АПК*. 2009. №21. С. 4–9.

29. Файзулаєва К. А. Оцінка маркетингового потенціалу на аналітичному етапі процесу маркетингового аудиту на підприємстві. *Вісн. економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 289–292.

30. Файзулаєва К. А. Проблеми підприємств фармацевтичної промисловості України та роль маркетингу у їх вирішенні. *Управління розвитком*. 2011. № 4. С. 118–119.

31. Хаблюк О., Яцишин С., Голяш І. Маркетинговий аудит як інструмент оцінювання ефективності бізнесу. *Галицький екон. вісн.* 2019. № 5 (60). С. 129–136.

32. Чулак О. В. Матричні методи аналізу портфеля бізнесу у стратегічному управлінні інноваціями. *Управління розвитком*. 2011. № 22 (119). С. 43–51.

33. Шафлюк О. Сучасні підходи в оптимізації асортиментних портфелів та архітектури брендів підприємств. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 6. С. 49.
34. Штефанич Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. Маркетинговий аналіз / За ред. доктора екон. н., проф. Д.А. Штефанича. Тернопіль: Економічна думка, 2011. 267 с.
35. Шумкова О. В., Глубока І. Окремі аспекти управління товарним асортиментом підприємства. *Вісник СНАУ*. 2010. № 5/1. С. 64–69.
36. Яковлєв А. І., Ларка Л. С. Засоби забезпечення раціонального асортименту продукції. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. №3. С. 80–89.
37. Christensen B. E., Glover T. C., Shelley M. K. Understanding audit quality: Insights from audit professionals and investors. *Contemporary Accounting Research*. 2016. № 33(4). P.P. 178–187.
38. Kotler P., Armstrong G. *Marketing: An Introduction* 12-th ed. Pearson, 2015. 673 p.
39. Kotler P., Gregor W. T., William H. Rodgers III. The Marketing Audit Comes of Age. URL : <http://www.hamiltonco.com/features/hampub/SMR.html>
40. Peterso N. A. Audit quality and the expectations gap. *The CPA Journal*. 2016. № 2. P.P. 156–162.
41. Jose Tom V., Jayakumar Akhilesh, Sijo M. T. Analysis of Inventory Control Techniques; A Comparative Study. *International J. of Scientific and Research Publications*. 2013. Vol. 3. Iss. 3. March. URL: [www.ijsrp.org/researchpaper-0313/ijsrp-p15107.pdf](http://www.ijsrp.org/researchpaper-0313/ijsrp-p15107.pdf). 10. Shibamai Mitra, Sujit Kumar Pattanayak, Papiya Bhowmik.
42. Inventory control using ABC and HML analysis – a case study on a manufacturing industry. *International J. of Mechanical and Industrial Engineering*. 2013. Vol. 3. Iss. 1. URL: [www.interscience.in/IJMIE\\_Vol3Iss1/76-81.pdf](http://www.interscience.in/IJMIE_Vol3Iss1/76-81.pdf).
43. <https://www.lekhim.ua/uk/prat-lekhim-harkiv>

# ДОДАТОК



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФАРМАЦІЇ



## СОЦІАЛЬНА ФАРМАЦІЯ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

МАТЕРІАЛИ  
VIII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
ДИСТАНЦІЙНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

27 квітня 2023 року



Харків  
НФаУ  
2023



УДК 615.15:378.145/.147

С 69

**Редакційна колегія:** проф. А. А. Котвіцька (голова), проф. І. М. Владимірова, доц. А. В. Волкова, доц. Ю. В. Корж, асист. І. О. Сурікова, асист. А.А. Ноздріна

*Посвідчення Українського інституту науково-технічної експертизи та інформації від 19 грудня 2022 р. № 549*

**Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи :**  
С 69 матер. VIII Міжнар. наук.-практ. дистанційної конференції (27 кв. 2023 р., м. Харків) / ред. кол.: А. А. Котвіцька та ін. – Х.: НФаУ, 2023. – 508 с.

Збірник містить матеріали міжнародної науково-практичної дистанційної конференції «Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи», в яких розглянуті питання щодо сучасного стану впровадження концепції соціальної фармації як складової ефективної сфери охорони здоров'я; особливостей нормативно-правового регулювання фармацевтичного забезпечення населення та тенденцій управління фармацевтичним сектором сфери охорони здоров'я; перспектив та розвитку соціально-ефективних механізмів забезпечення доступності фармацевтичної допомоги населенню; раціональної фармакотерапії як головного елементу ефективного та безпечного фармацевтичного забезпечення населення; сучасного стану діджиталізації та інформаційного забезпечення сфери охорони здоров'я; соціальних тенденцій менеджменту та маркетингу у фармації та соціальної відповідальності бізнесу в фармації; фармакоеконічного аналізу схем лікування соціально-небезпечних захворювань; організації фармацевтичної допомоги в умовах надзвичайних ситуацій; соціально-психологічних та морально-етичних аспектів фармацевтичної діяльності в сучасних умовах; історичних аспектів медицини та фармації; викладання організаційно-еконічних дисциплін у закладах вищої медичної та фармацевтичної освіти в умовах воєнного стану.

Матеріали подаються мовою оригіналу.

За достовірність матеріалів відповідальність несуть автори.

Редколегія не завжди поділяє погляди авторів.

УДК 615.15:378.145/.147

© А. А. Котвіцька, І. М. Владимірова,  
А. В. Волкова, Ю. В. Корж.,  
І. О. Сурікова, А.А. Ноздріна, 2023

© Національний фармацевтичний університет, 2023

*Соціальні тенденції менеджменту й маркетингу  
та соціальна відповідальність бізнесу в фармації*

**ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РОЗРИВІВ  
У СИСТЕМІ КОНТРОЛЮ МАРКЕТИНГУ  
ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Рогуля О. Ю., Галига Ю. В.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна  
rogulyaolga@gmail.com

Маркетинговий контроль є ефективним інструментом оцінки та аналізу маркетингового середовища фармацевтичного підприємства, на результатах якого ґрунтується комплексна перевірка його маркетингової діяльності. Контроль маркетингу дозволяє визначити стан реалізації маркетингових стратегій та планів, встановити відхилення, загрози і ризики, здійснювати пошук ринкових можливостей, розробляти рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності маркетингової діяльності. Аналіз наукових праць свідчить про доцільність практичної апробації методів контролю маркетингу з метою визначення стратегічних розривів у діяльності фармацевтичних підприємств.

На наступному етапі дослідження нами проведено GAP-аналіз стратегічних розривів, який дозволяє виявити розбіжність між бажаними та можливим рівнями досягнення цілей. Встановлення таких розривів сприяє постановці реальних цілей та виробленню траєкторії досягнення бажаного рівня результатів діяльності.

Під час аналізу причин стратегічного розриву, які виникають у діяльності фармацевтичного підприємства, встановлено, що внаслідок недостатнього інформування виникає зовнішній інформаційний розрив, який збільшується, якщо компанія не отримує або недоотримує інформації про потреби партнерів та клієнтів, при неповному обсязі даних про стан ринку та тенденції його розвитку. Для усунення зовнішнього інформаційного розриву рекомендується застосовувати інструменти діджитал-маркетингу, результати маркетингових досліджень, у першу чергу, це повинні бути дані роздрібного аудиту, та результати опитування. Суттєво впливає на ринкові позиції внутрішній інформаційний розрив, так як його поява пов'язана зі знаннями персоналу та їх

VIII Міжнародна науково-практична дистанційна конференція  
«СОЦІАЛЬНА ФАРМАЦІЯ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ»

---

розумінням місії, цілей та цінностей підприємства. Відкоригувати таку ситуацію можна завдяки інформуванню персоналу про стратегічні засади діяльності підприємства, пов'язані з прагненням досягти стійкого розвитку, про цінності та цілі, сумісні з напрямками діяльності інших структурних підрозділів.

Визначено, що у діяльності підприємства може виникнути структурний розрив, якому можна запобігти створенням оптимальної структури підрозділів, у тому числі відділу маркетингу. Важливим є координація структурних підрозділів, розробка посадових інструкцій, які унеможливають дублювання повноважень, удосконалення організаційної структури фармацевтичного підприємства.

Встановлено, що процесний розрив виникає при відсутності регламентів, правил та інших документів, які описують процес їх створення та використання персоналом. З метою ліквідації доцільно використовувати методи аналізу розривів, які оптимізують прийняття бізнес-рішень. Зокрема, для системного проведення аналізу розривів рекомендується застосовувати аналіз причинно-наслідкових зв'язків, PDCA-цикл, методи DMAIC, Lean та ін.

Характерним для діяльності виробничого підприємства є ресурсний розрив, який виникає в умовах відсутності достатніх фінансових, трудових та матеріальних засобів, необхідних для бізнес-процесів. Ресурсний розрив у маркетинговій діяльності є причиною зниження конкурентоспроможності, появи труднощів у конкуренції з компаніями, які мають значно більший бюджет на маркетинг.

Таким чином, дослідження стратегічних розривів у системі контролю маркетингу повинні ґрунтуватися на даних аналітичних інструментів для вимірювання ефективності маркетингових заходів, моніторингу реалізації стратегій тощо. За результатами аналізу стратегічних розривів керівництвом стратегічно-орієнтованого підприємства можуть бути реалізовані різні комбінації управлінських рішень, спрямовані на впровадження коригувальних дій з метою досягнення цілей та набуття запланованих результатів з урахуванням виявлених проблем та встановлених пріоритетів.

**Національний фармацевтичний університет**

Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту

Кафедра фармацевтичного менеджменту та маркетингу

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 226 Фармація, промислова фармація

Освітня програма Фармація

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
**фармацевтичного**  
**менеджменту та маркетингу**

---

**Володимир МАЛИЙ**

«01» вересня 2022 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Юлії ГАЛИГИ**

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Розробка напрямів маркетингового контролю фармацевтичного підприємства»  
керівник кваліфікаційної роботи: Ольга РОГУЛЯ, к.фарм.н., доцент  
затверджений наказом НФаУ від «06» березня 2023 року № 58.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи: квітень 2023 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукова та фахова література, дані мережі Інтернет, анкети.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): провести аналіз даних наукової та фахової літератури з питань здійснення маркетингового контролю; виконати дослідження внутрішнього середовища фармацевтичного виробничого підприємства методами маркетингового контролю; провести MOST-аналіз та визначити стратегічні напрями діяльності фармацевтичного підприємства; виконати GAP-аналіз стратегічних розривів запропонувати можливі управлінські рішення, спрямовані на усунення стратегічних розривів у маркетинговій діяльності фармацевтичного підприємства; проаналізувати структуру асортименту та обґрунтувати ринкові можливості підприємства з метою оновлення товарного асортименту; за результатами ABC-аналізу визначити групи лікарських засобів та запропонувати маркетингові рекомендації, спрямовані на покращення контролю у системі маркетингу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиць – 7, рисунків – 8.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Ольга РОГУЛЯ, доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	01.09.2022 р.	01.09.2022 р.
2	Ольга РОГУЛЯ, доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	19.12.2022 р.	19.12.2022 р.
3	Ольга РОГУЛЯ, доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	01.03.2023 р.	01.03.2023 р.

7. Дата видачі завдання: «01» вересня 2023 року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Аналіз даних наукової та фахової літератури, інформації з інтернет-джерел та їх узагальнення. Написання першого розділу роботи «Теоретичні основи маркетингового контролю».	вересень-жовтень 2022 р.	<b>виконано</b>
2.	Аналіз діяльності підприємства-об'єкта дослідження та опитування експертів.	листопад 2022 р.	<b>виконано</b>
3.	Опрацювання вихідних даних та написання другого розділу «Прикладні аспекти маркетингового контролю діяльності фармацевтичного підприємства».	грудень 2022 р. – лютий 2023 р.	<b>виконано</b>
4.	Опрацювання матеріалу та написання третього розділу «Аналіз виробничо-збутової діяльності фармацевтичного підприємства». Написання та підготовка наукової публікації.	березень 2023 р. – квітень 2023 р.	<b>виконано</b>
5.	Підготовка доповіді та презентації до захисту. Підготовка та представлення кваліфікаційної роботи до ЕК НФаУ. Підготовка до захисту.	квітень 2023 р.	<b>виконано</b>

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

Юлія ГАЛИГА

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

Ольга РОГУЛЯ

**ВИТЯГ З НАКАЗУ № 58**  
по Національному фармацевтичному університету  
від 06 березня 2023 року

**Про затвердження тем кваліфікаційних робіт**

**3. Затвердити теми кваліфікаційних робіт, керівників-консультантів та рецензентів здобувачам вищої освіти 3 курсу, спеціальність – 226 Фармація, промислова фармація, освітня програма – Фармація (для осіб, що мають ОКР «спеціаліст» за спеціальністю «Технології фармацевтичних препаратів»), ступінь вищої освіти – магістр, термін навчання – 2 р. 10 міс., заочна форма здобуття освіти.**

Прізвище, ім'я по батькові здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи (українською мовою)	Тема кваліфікаційної роботи (англійською мовою)	Керівник кваліфікаційної роботи	Рецензент кваліфікаційної роботи
<b>Кафедра фармацевтичного менеджменту та маркетингу</b>				
Галига Юлія Володимирівна	Розробка напрямів маркетингового контролю фармацевтичного підприємства	Development of directions for marketing control of a pharmaceutical enterprise	к.фарм.н., доцент ЗВО кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу Рогуля О.Ю.	к.н. із соц.ком., доцент ЗВО кафедри соціальної фармації Гавриш Н.Б.

В.о. ректора

Алла КОТВИЦЬКА

Вірно:  
Декан факультету фармацевтичних технологій та менеджменту



Наталія ЖИВОРА

**ВИСНОВОК**

**Комісії з академічної доброчесності про проведену експертизу  
щодо академічного плагіату у кваліфікаційній роботі  
здобувача вищої освіти  
№ 1132000 від « 10 » травня 2023 р.**

Проаналізувавши випускну кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти денної форми навчання Галиги Юлії Володимирівни, 3 курсу, \_\_\_\_\_ групи, спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, на тему: «Розробка напрямів маркетингового контролю фармацевтичного підприємства / Development of directions for marketing control of a pharmaceutical enterprise», Комісія з академічної доброчесності дійшла висновку, що робота, представлена до Екзаменаційної комісії для захисту, виконана самостійно і не містить елементів академічного плагіату (копіляції).

**Голова комісії,  
професор**



**Інна ВЛАДИМИРОВА**

**1%**

**8%**

**ВІДГУК**

**наукового керівника на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти  
магістр, спеціальності 226 Фармація, промислова фармація**

**Юлії ГАЛИГИ**

**на тему: «Розробка напрямів маркетингового контролю  
фармацевтичного підприємства».**

**Актуальність теми.** В сучасних умовах прибутковість виробничого фармацевтичного підприємства визначається рівнем використання положень маркетингового контролю. Система маркетингового контролю повинна бути спрямована на постійний моніторинг виконання маркетингових планів і відповідності поставлених у них цілей реальній виробничо-збутовій ситуації. Вищезазначене обумовлює актуальність досліджень, присвячених апробації методів контролю маркетингу з метою удосконалення діяльності виробничого фармацевтичного підприємства.

**Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість.**

Практична значимість досліджень полягає в тому, що фармацевтичні підприємства можуть розробити власну систему маркетингового контролю та адаптувати її для оцінки ефективності асортиментної політики. Отримані результати є науково-обґрунтованими, ґрунтуються на застосуванні адекватних методів дослідження.

**Оцінка роботи.** Кваліфікаційна робота Юлії ГАЛИГИ є комплексним науковим дослідженням, яке виконане на належному науковому рівні та за своєю актуальністю, практичною значущістю, отриманими результатами та висновками заслуговує на позитивну оцінку.

**Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту.** Кваліфікаційна робота здобувачки вищої освіти 3 курсу 226Ф20(2,10з)двЛ групи Юлії ГАЛИГИ на тему «Розробка напрямів маркетингового контролю фармацевтичного підприємства» є комплексним аналітичним дослідженням,



має актуальність, наукову новизну, теоретичне та практичне значення, відповідає вимогам, які висуваються до кваліфікаційних робіт, і може бути представлена до Екзаменаційної комісії НФаУ.

Науковий керівник

\_\_\_\_\_

Ольга РОГУЛЯ

«14» квітня 2023 р.

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти магістр, спеціальності 226  
Фармація, промислова фармація

Юлії ГАЛИГИ

на тему: «Розробка напрямів маркетингового контролю  
фармацевтичного підприємства».

**Актуальність теми.** Дослідження та аналіз результатів маркетингової діяльності фармацевтичного підприємства потребує використання різних методів, серед яких контроль та аналіз діяльності, маркетинговий аудит, контролінг тощо. Сучасні методи контролю та аналізу маркетингової діяльності є досить різноманітними і спрямовані на визначення ефективності маркетингових витрат, оцінки стану формування комплексу маркетингу. У зв'язку з цим опрацьована тема кваліфікаційної роботи є актуальною та практично значимою.

**Теоретичний рівень роботи.** Здобувачкою узагальнені науково-теоретичні підходи щодо обґрунтування системи та використання методів маркетингового контролю фармацевтичних підприємств.

**Пропозиції автора з теми дослідження.** Автором доведено доцільність впровадження результатів опрацювання методів контролю маркетингу у практичну діяльність; запропоновано підходи до використання стратегічних методів аналізу з метою удосконалення маркетингової стратегії фармацевтичного підприємства.

**Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість.** Отримані результати за своїм практичним значенням, рівнем розробок, обґрунтованістю висновків є вагомими та відповідають сучасним вимогам щодо проведення наукових досліджень.

**Недоліки роботи.** У кваліфікаційній роботі зустрічаються друкарські помилки, філологічно не узгоджені речення. Інформацію про об'єкт

дослідження краще було систематизувати у вигляді таблиці за напрямками діяльності. Слід зауважити, що указані зауваження не зменшують наукової та прикладної цінності роботи.

**Загальний висновок і оцінка роботи.** Кваліфікаційна робота Юлії ГАЛИГИ «Розробка напрямів маркетингового контролю фармацевтичного підприємства» є комплексним науково-обґрунтованим дослідженням, яке демонструє актуальність впровадження системи маркетингового контролю фармацевтичними підприємствами. Робота оформлена належним чином і відповідає вимогам, які висуваються до кваліфікаційних робіт, і може бути представлена до Екзаменаційної комісії Національного фармацевтичного університету.

Рецензент \_\_\_\_\_

доц. Наталія ГАВРИШ

«18» квітня 2023 р.

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ № 11**

21 квітня 2023 року

м. Харків

**засідання кафедри фармацевтичного  
менеджменту та маркетингу**

**Голова:** завідувач кафедри ФММ, доктор фарм. наук, професор Малий В.В.

**Секретар:** доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Жадько С.В.

**ПРИСУТНІ:** зав. кафедри ФММ, доктор фарм. наук, проф. Малий В.В., професор ЗВО, докт. фарм. наук, проф. Слободянюк М.М., професор ЗВО, докт. фарм. наук, проф. Пестун І.В., професор ЗВО, докт. фарм. наук, проф. Ткачова О.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Рогуля О.Ю., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Софронова І.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Жадько С.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Бондарева І.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Малініна Н.Г., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Бабічева Г.С., асистент, канд. фарм. наук Шуванова О.В., асистент, канд. фарм. наук Чегринець А.А., асистент, канд. фарм. наук Ткаченко І.В., здобувачі вищої освіти випускного курсу спеціальності 226 Фармація, освітньої програми Фармація.

**ПОРЯДОК ДЕННИЙ:** Про допуск здобувачів вищої освіти випускного курсу факультету фармацевтичних технологій та менеджменту спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, освітньої програми Фармація до захисту кваліфікаційних робіт в Екзаменаційній комісії НФаУ.

**СЛУХАЛИ:** Про допуск здобувачки вищої освіти випускного курсу факультету фармацевтичних технологій та менеджменту спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, освітньої програми Фармація групи 226Ф20(2,10з)двЛ Юлії ГАЛИГИ до захисту кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії НФаУ. Кваліфікаційна робота на тему «Розробка напрямів маркетингового контролю фармацевтичного підприємства».

**ВИСТУПИЛИ:** В обговоренні кваліфікаційної роботи взяли участь докт. фарм. наук, проф. Пестун І.В., канд. фарм. наук, доц. Жадько С.В., канд. фарм. наук, доц. Софронова І.В. Керівник кваліфікаційної роботи: канд. фарм. наук Рогуля О.Ю.

**УХВАЛИЛИ:** Допустити здобувачку вищої освіти Юлію ГАЛИГУ до захисту кваліфікаційної роботи на тему «Розробка напрямів маркетингового контролю фармацевтичного підприємства» в Екзаменаційній комісії НФаУ.

**Зав. кафедри фармацевтичного  
менеджменту та маркетингу,**

доктор фарм. наук,  
професор

Секретар, доцент ЗВО,  
канд. фарм. наук, доцент

Володимир МАЛИЙ

Світлана ЖАДЬКО

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ПОДАННЯ  
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ  
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Направляється здобувач вищої освіти Юлія ГАЛИГА до захисту кваліфікаційної роботи за галуззю знань 22 Охорона здоров'я спеціальністю 226 Фармація, промислова фармація освітньою програмою Фармація на тему: «Розробка напрямів маркетингового контролю фармацевтичного підприємства».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету \_\_\_\_\_ / Наталія ЖИВОРА /

**Висновок керівника кваліфікаційної роботи**

Здобувачка вищої освіти Юлія ГАЛИГА у повному обсязі виконала поставлені у кваліфікаційній роботі завдання, провела збір первинних даних, розрахунки, аналіз та узагальнення результатів. За актуальністю, глибиною та обсягом наукових досліджень кваліфікаційна робота Юлії ГАЛИГИ відповідає вимогам і може бути представлена в Екзаменаційну комісію Національного фармацевтичного університету для захисту.

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

Ольга РОГУЛЯ

«14» квітня 2023 р.

**Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу**

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувач вищої освіти Юлія ГАЛИГА допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри  
фармацевтичного менеджменту та маркетингу

\_\_\_\_\_

Володимир МАЛИЙ

«21» квітня 2023 року

Кваліфікаційну роботу захищено

у Екзаменаційній комісії

«13» червня 2023 р.

З оцінкою \_\_\_\_\_

Голова Екзаменаційної комісії,

доктор фармацевтичних наук, професор

\_\_\_\_\_ / Володимир ЯКОВЕНКО /