

## АНТИКРИЗОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗБІЛЬШЕННЯ ПРОДАЖІВ У ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

### ANTI-CRISIS TOOLS OF INCREASE IN SALES IN PHARMACEUTICAL BUSINESS

**Чкан А.С.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
Запорізький національний університет

**Харлан О.С., Міщенко О.В.**

магістри,  
Запорізький національний університет

*У статті здійснено аналіз фармацевтичного ринку, узагальнено причини, що мають деструктивний вплив на діяльність його учасників. Розроблено найбільш оптимальні заходи з активізації збутової діяльності фармацевтичних підприємств для мінімізації затрат та максимізації прибутків у кризових економічних умовах: товарний брендинг, HR-брендинг, обґрунтована цінова політика, промоційна діяльність.*

**Ключові слова:** фармацевтичний ринок, промоційна активність, HR-брендинг, рейтинг привабливості, цінова політика, стратегія.

*В статье проанализировано состояние фармацевтического рынка, обобщены причины, которые оказывают деструктивное влияние на деятельность его участников. Разработаны наиболее оптимальные мероприятия по активизации сбытовой деятельности фармацевтических предприятий для минимизации затрат и аксимизации прибыли в кризисных экономических условиях: товарный брендинг, HR-брендинг, обоснованная ценовая политика, промо-кампания.*

**Ключевые слова:** фармацевтический рынок, промо-кампания, HR-брендинг, рейтинг привлекательности, ценовая политика, стратегия.

*The article is dedicated to the analysis of farmaceutical market, generalization of the reasons influencing the activity of its participants. The issues of the most optimal arrangements on farmaceutical enterprises' sales enhancement targeted at expenses minimization and incomes maximization under the conditions of economical crisis are being touched and developed: goods branding, HR-branding, justified price policy, promotional activities.*

**Keywords:** farmaceutical market, promotional activity, HR-branding, rating of attractiveness, pricing policy, strategy.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Фармацевтичний бізнес – це інтегрована сфера підприємницької діяльності, що пов'язана зі створенням і реалізацією лікарських засобів та задоволенням потреб клієнтів і спрямована на отримання прибутку. Фармацевтична сфера являє собою діяльність конкретних господарюючих суб'єктів (фармацевтичних підприємств, наукових установ, лабораторій, аптечних мереж тощо), пов'язану з виробництвом, зберіганням і розповсюдженням лікарських засобів та виробів медичного призначення для належного забезпечення медико-профілактичних закладів і населення якісними та доступними лікарськими засобами задля збереження і підтримання його здоров'я [1].

Тенденції розвитку фармацевтичного бізнесу в Україні свідчать про його постійне зростання у вартісному аспекті за одночасного різкого зниження в 2015 р. за кількісним аспектом (рис. 1).

Позитивна, на перший погляд, тенденція, насправді свідчить про недостатньо виважену стратегію діяльності учасників фармацевтичного ринку, перебування їх у кризовому становищі або на порозі кризи. Зростання обсягів доходів фармацевтичного бізнесу останнім часом зумовлене виключно підвищенням рівня цін на продукцію. Однак перспективним для виробників є не просто зростання обсягів доходів, а підвищення рівня попиту на продукцію, зростання обсягів продажу. Тільки за умов збільшення кількості споживачів, зростання обсягів їх закупівель, підвищення рівня їх лояльності до

певного виробника можливим є здійснення прогнозів щодо подальшого розвитку ринку, зростання його масштабів, підвищення рівня прибутковості всіх учасників.

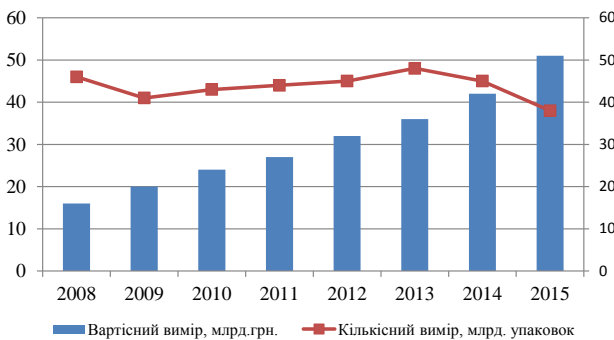


Рис. 1.

### Обсяг фармацевтичного ринку України [2]

Серед основних причин, що мають деструктивний вплив на діяльність учасників фармацевтичного бізнесу, можна зазначити такі:

- зниження обсягів продажу лікарських засобів у доларовому вираженні;
- втрата обсягів фармацевтичного ринку через проведення антитерористичної операції, окупації території АР Крим (із 2013 р. через утрату територій фармацевтичний ринок недоотримав близько 15% роздрібного товарообігу) [3];
- відтік населення з країни, можливість його підвищення за умов відміни візового режиму з країнами ЄС;
- недостатній рівень упровадження інноваційних технологій у систему менеджменту підприємств, а також у процес створення нових сучасних лікарських препаратів;
- зниження рівня відмінності між вартістю імпортованих та вітчизняних препаратів за рахунок підвищення вартості останніх.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Питання функціонування фармацевтичного ринку, виявлення проблем та перспектив його функціонування є об'єктом дослідження таких вітчизняних науковців, як Карамішев Д.В., Кубарева І.В., Майстрюк Р.Г., Карпенко Ю.М., Кушер В.О., Чмихало Н.В., Оккерт І.Л., Ольховська А.Б., Сотнікова Н.В. досить ґрунтовно досліджували питання формування ефективної збутової політики фармацевтичного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Проведений аналіз літературних джерел, наукових досліджень із питань функціонування фармацевтичного ринку показав, що актуальним на даний час є розроблення заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності, коли вітчизняні підприємства змушені функціонувати в умовах обмеженої купівельної спроможності населення.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті полягає у розробленні

сучасних антикризових інструментів активізації збутової діяльності вітчизняних фармацевтичних підприємств, метою яких є не стільки зростання обсягів доходів у короткостроковій перспективі, скільки збільшення обсягів продажів та прибутковості в довгостроковій перспективі.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Під час розроблення ефективної збутової політики учасники фармацевтичного ринку повинні орієнтуватися на такі базові принципи:

- задоволення ринкового попиту;
- адекватність платоспроможності споживачів;
- забезпечення підприємницького прибутку (як у поточному періоді, так і забезпечення гарантій його одержання в майбутньому);
- відповідність ринковій стійкості підприємства, у тому числі збереження/розширення частки ринку, досягнення перемоги над конкурентами;
- створення позитивного іміджу на ринку (у тому числі на зовнішніх ринках) і визнання з боку громадськості.

Реалізація першого принципу є можливою, оскільки структура фармацевтичного ринку свідчить, що в сучасних умовах вітчизняні виробники контролюють переважну частку фармацевтичного ринку України в натуральному виразі (табл. 1).

Таблиця 1

### Структура фармацевтичного ринку України [4]

Компанії	Вартісне вираження		Натуральне вираження	
	млрд. грн.	частка, %	Упаковок, млн. шт.	частка, %
Вітчизняні виробники	16,77	37,1	740,70	74,7
Іноземні виробники	28,42	62,9	250,87	25,3
Всього	45,19	100	991,57	100

Девальвація гривні негативно вплинула на позиції іноземних компаній. Зменшення їх частки сприяло зміцненню позицій українських фармацевтичних компаній, які пропонують на ринку більш дешеві лікарські препарати.

Хоча частка вітчизняних виробників за вартісним вираженням не є переважаною, позитивним є той факт, що порівняно з попереднім роком її значення збільшилося на 28,6%, тобто майже втричі. Причиною цього стало не тільки подорожчання іноземних ліків, а й позитивні зрушення в напрямі запровадження новітніх технологій виготовлення ліків та інноваційних технологій управління вітчизняними виробниками:

- розпочато роботу лабораторно-технологічного комплексу R&D в компанії «Фармак», який здійснює науково-технічні дослідження за наскрізним принципом (від пробірки до пілотних серій із керованим моделюванням, масштабу-

ванням, трансфером технологій і автономними напрацюваннями нових зразків ліків) [5];

– здійснено перехід фармацевтичної фірми «Дарниця» на міжнародні стандарти якості GMP (Good Manufacturing Practice), започатковано інфузійне виробництво лікарських препаратів [5];

– започаткування управління з використанням сучасних ERP-систем для оптимізації та реінжинірингу бізнес-процесів.

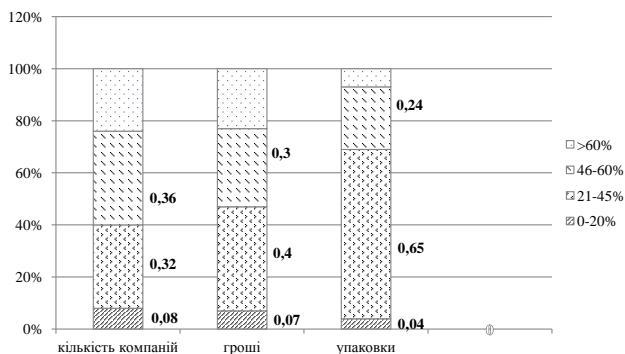
Збільшуючи свої витрати через модернізацію системи управління, відчуваючи послаблення позицій імпортерів фармацевтичних виробників, вітчизняні виробники підвищують свої ціни. До кризи 2008 р. середньозважена вартість однієї упаковки імпортерів препаратів у чотири рази перевищувала таку вітчизняної продукції. Під час кризи різниця збільшилася до шести разів. На початку 2015 р. ціна упаковки імпортерів препаратів знову у шість разів перевищувала таку вітчизняної, але до кінця року різниця почала зменшуватися. Також варто зазначити, що середня вартість рецепта зросла в 2015 р. порівняно з 2014 р. приблизно на 66% і досягла 390 грн. Водночас якщо в 2014 р. в одному рецепті призначалося в середньому три-чотири препарати, то в 2015 р. – два-три. Отже, середня вартість одного препарату в рецепті в 2015 р. підвищилася з 58 грн. до 130 грн., тобто майже в 2,5 рази [6].

Незважаючи на це, експерти зазначають, що підвищення цін не завжди позитивно впливає на активізацію збутової діяльності підприємств, збільшення обсягів їх продажу і ринкової частки. За ціновою стратегією експерти поділяють підприємства на три групи залежно від рівня підвищення цін та доцільності даного заходу за рівнем зміни частки ринку в натуральному та вартісному виразах (рис. 2):

– зростання ціни більше ніж на 60% – утрата частки ринку;

– підвищення цін на 21–45% – збільшення частки в натуральному та в грошовому вираженні;

– зростання ціни не більше ніж на 20% – збільшення частки ринку в натуральному вираженні за одночасної втрати позиції в грошах.



**Рис. 2. Співвідношення зростання ціни та підвищення частки в грошовому вираженні [6]**

Застосування виключно заходів щодо зміни ціни реалізації в кризовому періоді, коли постійно знижується купівельна спроможність населення, не є досить доцільним. Пріоритетною, як свідчать думки експертів, є реалізація активної промоційної кампанії, метою якої є не тільки інформування споживачів про появу нових ліків, а й про здійснення активної діяльності щодо зміни рівня цін.

В умовах кризи важливо дотримуватися балансу, компенсуючи можливі втрати внаслідок зростання ціни шляхом підвищення промоційної активності. Можна виділити кілька основних стратегій поведінки на ринку найбільших фармацевтичних компаній (табл. 1).

Відповідно до аналітичних даних проекту Market Cross View, найбільш ефективною є стратегія Max-ефективності, реалізуючи яку підприємства отримали максимальний приріст частки ринку (порівняно з конкурентами) в грошовому і натуральному вираженні.

Експерт фармацевтичного ринку Орлик С. запропонував використовувати більш сучасні стратегії поведінки виробників у кризових умовах (табл. 2).

Аналізуючи різні стратегії компаній у контексті ціноутворення і промоційної активності, треба підкреслити, що підприємства, реалізуючи різні комбінації дій, досягали різних результатів (табл. 3).

Узагальнюючи викладене вище, можна зробити висновок, що найбільш дієвим антикризовим засобом активізації збутової діяльності є здійснення виваженої промоційної діяльності. Узагальнимо основні правила антикризової промоційної діяльності, метою якої є не тільки залучення якомога більшої кількості потенційних покупців і збільшення обсягів збуту тих чи інших видів товарів, а й обмеження необґрунтованих витрат підприємства на рекламу та заходи стимулювання збуту:

1) обґрунтований вибір товарних позицій, щодо яких здійснюється активна рекламна діяльність (у 2015 р. 40 рекламодавців розміщували рекламу 86 брендів лікарських засобів, при цьому трійка лідерів – 29 брендів) [7];

2) застосування інноваційних форм просування (фотоконкурси, інтерактиви з розіграшами призів, інші соціальні проекти);

3) вибір інформаційного каналу (телебачення, радіо, Інтернет) з урахуванням того, на яку групу споживачів орієнтовані препарати.

Важливим аспектом під час реалізації промоційної політики є брендинг. Результати дослідження в топ-100 сегментів рецептурних лікарських засобів за міжнародними непатентованими назвами (МНН) показали, що більше 25% бренд-лідерів втратили лідируючі позиції в натуральному обсязі в 2015 р. порівняно з 2014 р. Головною причиною цього спаду є зміна ціни реалізації. Однак слід зазначити, що за однакового підвищення ціни на продукти однієї конкурентної групи

і цінової ніші обсяги продажу цих продуктів змінюються по-різному: продаж одних швидко зростає, інших – знижується. Цей фактор пояснюється силою бренда: чим більша сила бренда, тим вищою є можливість зростання ціни без зниження попиту, відповідно й обсягів продажу в натуральному вираженні. Створення сильного бренда дає можливість компанії забезпечити високі обсяги продажу, преміальну націнку, зацікавленість учасників товаропровідного ланцюга тощо і, таким чином, досягти максимізації прибутку.

Особливістю збуту на фармацевтичному ринку є використання послуг медичних представників, які є сполучною ланкою між фармацевтичними компаніями, лікарями та фармацевтами. Саме медичні представники реалізують

політику компанії щодо просування препаратів на ринку, є їх «обличчям» [8]. Головною метою їх роботи є, насамперед, надання спеціалістам охорони здоров'я повної та достовірної інформації щодо нових лікарських засобів, а також ознайомлення з особливостями їх застосування. Зазвичай в умовах кризи підприємства реалізують заходи щодо скорочення рівня витрат. Передусім скорочуються витрати на оплату праці, які становлять найбільшу частку в загальних витратах та собівартості продукції. Однак заощаджувати на роботі медичних працівників в умовах кризи, коли необхідним є забезпечення зростання обсягів збуту, є неприпустимим, саме тому керівництву підприємства потрібно розробляти та реалізовувати комплекс

Таблиця 1

**Основні стратегії поведінки найбільших фармацевтичних компаній в умовах кризи**

Стратегія	Спрямованість стратегії
Захоплення – стратегія розширення ринкових позицій	Приріст ціни становить близько 20% або залишається на рівні попереднього року, однак при цьому збільшуються витрати на просування продукції
Утримання – стратегія збереження ринкових позицій	Підвищення цін на 40%, збереження маркетингового бюджету на рівні попереднього року
P&L – стратегія збереження прибутку	Високий приріст ціни на 60% і більше, скорочення маркетингового бюджету
Мах-ефективність – баланс між збереженням прибутку і захопленням частки ринку	Приріст ціни на 40–60%, збільшення маркетингового бюджету

Таблиця 2

**Сучасні стратегії поведінки виробників у кризових умовах [2]**

Стратегія	Сутність
«Стратегія піци»	Збільшення інвестицій у маркетинг цільових продуктів за умов урівноваженої цінової політики – продаж здійснюється за чесними ринковими цінами
«Пайок альпініста, що спускається з гори»	Агресивне ціноутворення щодо цільових продуктів за одночасно стриманої політики цін на інші товари. Промоційна діяльність є традиційною
«Спортивне збалансоване харчування»	Збалансована цінова політика за одночасного здійснення агресивної промоційної діяльності, яка активно фінансується за рахунок здійснення обґрунтованих інвестицій в ефективні канали просування
«Вегетаріанська»	Виважена цільова промоційна діяльність у напрямі обмеженого асортименту товарів (сезонних), які є пріоритетними в певний період
«Піст перед великим святом»	Зниження цін на певні товари, здійснення активної соціально-орієнтованої реклами, реалізація ефективних промоційних зусиль для обмеженого набору товарів

Таблиця 3

**Залежність результатів збуту фармацевтичних компаній від зміни політики ціноутворення та промоційної активності**

Група	Політика ціноутворення	Промоційна активність	Частка компаній	Результат
1	Підвищення цін	Зниження	21%	Обсяги продажів не змінюються
2	Підвищення цін	Активізація	41%	Зростання обсягів продажу
3	Зниження цін	Активізація	26%	Зростання обсягів продажу
4	Зниження цін	Зниження	12%	Обсяги продажів практично не змінюються, можливе часткове зниження

заходів щодо підвищення рівня особистісної, а не матеріальної вмотивованості медичних працівників. Реалізація цих заходів є можливою в умовах реалізації заходів HR-брендингу.

HR-бренд – це емоційне сприйняття організації як компанії, в якій хочеться працювати, це комплекс довгострокових стратегічних заходів, спрямованих на посилення HR-бренду компанії.

Виділяють два види HR-брендингу:

– зовнішній – спрямований на збільшення залученості співробітників до процесу управління, формування внутрішньоорганізаційного клімату;

– внутрішній – спрямований на підвищення привабливості компанії як працедавця і проявляється в тому, як компанія взаємодіє з потенційними кандидатами, з клієнтами і чи корисна вона для суспільства (програми корпоративної соціальної відповідальності, благодійність).

Реалізація HR-брендингу повинна бути спрямована на розвиток факторів, які є привабливими для обрання того чи іншого фармацевтичного підприємства як роботодавця:

– найбільш важливі фактори внутрішньої привабливості: приваблива заробітна плата, офіційне працевлаштування і «біла» зарплата, збіг цінностей співробітника з цінностями компанії;

– найбільш важливі фактори зовнішньої привабливості: хороша якість продуктів/послуг компанії, соціальна відповідальність компанії перед суспільством та інноваційність компанії.

Адаптація бізнесу до кризових умов повинна здійснюватися також за умов використання інших сучасних заходів щодо активізації збутової діяльності шляхом створення бек-офісів та інших допоміжних відділів шляхом централізації, аутсорсингу, створення спільних центрів обслуговування клієнтів.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Проаналізувавши поведінку фармацевтичних підприємств в умовах кризи, можна узагальнити найбільш ефективні та діючі антикризові заходи, що орієнтовані на зростання обсягів збуту, підвищення кількості клієнтів, рівня їх лояльності і, як наслідок, рівня прибутковості:

– запровадження новітніх технологій виготовлення ліків та інноваційних технологій управління;

– реалізація обґрунтованої цінової політики;

– активізація промоційної політики;

– здійснення заходів щодо брендингу: розроблення товарного бренду та HR-брендингу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Голубка В.М. механізми регулювання фармацевтичного ринку в Україні: дис. ... к. е. н.: спец. 08.00.03 / В.М. Голубка. – Львів, 2015. – 223 с.
2. Бізнес-стратегії: дотримуємося балансу. Реалії та перспективи розвитку українського фармринку // Аптека. – 2016. – № 1026 (5) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apteka.ua/article/360424>.
3. Кушер В.О. Аналіз та оцінка ринкових можливостей фармацевтичних підприємств / В.О. Кушер // Open Academic Journals Index. – 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://oaji.net/articles/2015/797-1435384259.pdf>.
4. Скавронский И. Как национальные производители отвоевывают украинский фармрынок / И. Скавронский // Дело [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://delo.ua/business/kak-nacionalnye-proizvoditeli-otvovuyajut-ukrainskij-farmrynok-320460/?supdated\\_new=1477693474](http://delo.ua/business/kak-nacionalnye-proizvoditeli-otvovuyajut-ukrainskij-farmrynok-320460/?supdated_new=1477693474).
5. Доровський О.В. Порівняльна характеристика фармацевтичних ринків країн ЄС і СНД / О.В. Доровський, І.В. Ярошенко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 12. – С. 47–61 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.business-inform.net/pdf/2014/12\\_0/47\\_61.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2014/12_0/47_61.pdf).
6. Костецький К.В. Фармацевтичний ринок України: аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку / К.В. Костецький, О.А. Мілюковська // Фармацевт Практик. – 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fp.com.ua/articles/farmatsevtichnij-rinok-ukrayini-analiz-suchasnogo-stanu-ta-tendentsiy-rozvitku/>.
7. Фармацевтический рынок Украины // МедФармКоннект [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://medpharmconnect.com/Ukrainian\\_market/Ukrainian\\_Pharmaceutical\\_Market.htm](http://medpharmconnect.com/Ukrainian_market/Ukrainian_Pharmaceutical_Market.htm).
8. Горбунова К. Медичні представники – обличчя фармацевтичної компанії / Катерина Горбунова // Аптека. – 2013. – № 41 (912) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apteka.ua/article/257280>.