



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ І ЕКОНОМІКИ ФАРМАЦІЇ ТА  
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ

# УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКА ФАРМАЦІЇ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК  
ДЛЯ ПІДГОТОВКИ АСИСТЕНТІВ ФАРМАЦЕВТІВ НА КУРСАХ  
ТЕМАТИЧНОГО УДОСКОНАЛЕННЯ  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ  
«ФАРМАЦІЯ»  
(доповнено і доопрацьовано)

Запоріжжя  
2026



## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
Тема 1. Товар у системі маркетингу. Споживча цінність фармацевтичного товару.	5
Тема 2. Поняття конкурентоспроможності ЛЗ та управління якістю. Доступність ЛЗ в умовах сьогодення.	23
ГЛОСАРІЙ	71
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	73

## ПЕРЕДМОВА

Начальний посібник з дисципліни «Управління та економіка фармації» для підготовки асистентів фармацевтів на курсах тематичного удосконалення «Актуальні питання фармацевтичної діяльності» спеціальності І8«Фармація» розроблено згідно до робочої програми «Управління та економіка фармації» підготовки асистента фармацевта на курсах тематичного удосконалення галузі знань І «Охорона здоров'я та соціальне забезпечення» спеціальності І8«Фармація» спеціалізації «Асистент фармацевта» для здобуття кваліфікації професійної «Асистент фармацевта» (затверджено ЦМК ЗДМФУ від 19.03.2026 протокол № 8).

Основною ідеєю цього навчального видання є ознайомлення асистентів фармацевтів і формування теоретичних знань з управління якістю фармацевтичного забезпечення, рекламної компанії фармацевтичної продукції, конкурентоспроможності лікарських засобів, споживчої цінності фармацевтичного товару.

Даний навчальний посібник містить методичні вказівки для вивчення тем дисципліни, інформаційний матеріал до кожної теми, питання для співбесіди і самоконтролю, завдання для виконання семінарів, ситуаційні тестові завдання, перелік рекомендованої літератури.

Навчальний посібник може бути корисним для виконання практичної роботи асистентів фармацевтів у системі післядипломної освіти України. Укладачі сподіваються, що навчальний посібник допоможе їм на шляху здобуття важливих професійних компетентностей.

**Малюнки та рисунки до тем практичних занять взяті на сайті <https://studfile.net>, <https://pidru4niki.com/>.**

## **Тема 1. Товар у системі маркетингу. Споживча цінність фармацевтичного товару.**

**Форма заняття: семінар**

**Час заняття: 2 години**

**Актуальність теми:**

Для підготовки асистентів фармацевтів до професійного виконання робіт з постачання лікувальних установ, аптечної мережі і населення товарами медичного призначення через мережу лікарняних, міжлікарняних, госпрозрахункових аптек, здобувач освіти повинен мати уявлення про збутову діяльність у системі фармацевтичного маркетингу. Відповідно до концепції маркетингу товарна політика підприємства (які товари, якої якості, у якій кількості слід виробляти) має бути орієнтована на виробництво і просування на ринку конкурентоспроможних товарів, що відповідають запитам споживачів, її суть – формування ефективного з економічного погляду товарного асортименту.

**Ціль заняття:** ознайомлення фармацевтів з маркетинговою політикою лікарських засобів, особливостями формування асортименту аптек, особливостями організаційних ЛП та правилами розповсюдження генетичних препаратів.

**Ключові слова:** товар, маркетинг, просування, споживча цінність, життєвий цикл товару.

### **ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ**

#### **1.1. Сутність товарної політики аптечних підприємств**

Товарна політика підприємства – це складова маркетингової політики. Товарна політика – це комплекс практичних заходів, у межах якого один або кілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей

підприємства. Товарна політика повинна розроблятися відповідно до вимог споживачів.

Основними складовими товарної політики є:

1. інновації (створення нових товарів або відновлення існуючих);
2. забезпечення якості і конкурентоспроможності товарів;
3. створення та оптимізація товарного асортименту;
4. питання про товарні марки (розробка і здійснення стратегій);
5. створення ефективного упакування (для відповідних видів продукції);
6. аналіз життєвого циклу товару та управління ним;
7. позиціонування товарів на ринку.

*Товарна політика* – це комплекс заходів, спрямованих на орієнтацію виробництва на задоволення потреб і запитів споживачів і отримання на цій основі прибутку.

Відповідно до концепції маркетингу товарна політика підприємства (які товари, якої якості, у якій кількості слід виробляти) має бути орієнтована на виробництво і просування на ринку конкурентоспроможних товарів, що відповідають запитам споживачів, її суть – формування ефективного з економічного погляду товарного асортименту.

## **1.2. Товар. Споживча цінність товару. Життєвий цикл товару. Якість і конкурентоспроможність товару. Товарні знаки й упаковка**

На думку американського вченого Стентона, *товар* – це комплекс матеріальних та нематеріальних властивостей, до яких належать упаковка, колір, ціна, престиж виробника та роздрібного торговця, тобто все те, на що звертає увагу покупець, шукаючи товар для задоволення власних потреб і бажань. На думку відомого американського економіста Пилипа Котлера, товар – це все, що задовольняє бажання чи потребу і пропонується ринку з метою привертання уваги, придбання, використання або споживання". При створенні товару необхідно враховувати 3 його рівні:



**Рис. 1.2.1. Рівні планування та створення товару (<https://studfile.net>).**  
**Якість товару** – це сукупність властивостей і характеристик товару (послуги), які дають змогу задовольнити певну потребу. До показників, що характеризують якість товару відносять:

- функціональні характеристики, які визначають функції та сферу використання товару;
- показники надійності (безвідмовність функціонування протягом визначеного часу, довговічність, ремонтпридатність, можливість зберігання);
- показники технологічності – ступінь споживання паливно-енергетичних ресурсів, матеріальних ресурсів, новизна певних елементів;
- показники безпеки свідчать про безпеку та нешкідливість споживання товару;
- ергономічність – моделювання зовнішнього вигляду та форми продукції;
- нормативні показники регламентуються нормами та стандартами;
- екологічні показники відповідають вимогам захисту довкілля.

Конкурентоспроможність товару – сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечує задоволення конкретної потреби (здатність товару бути виділеним споживачем з аналогічних товарів, які пропонуються на ринку фірмами-конкурентами). Конкурентна перевага – це характеристики товару, що забезпечують фірмі перевершення конкурентів на

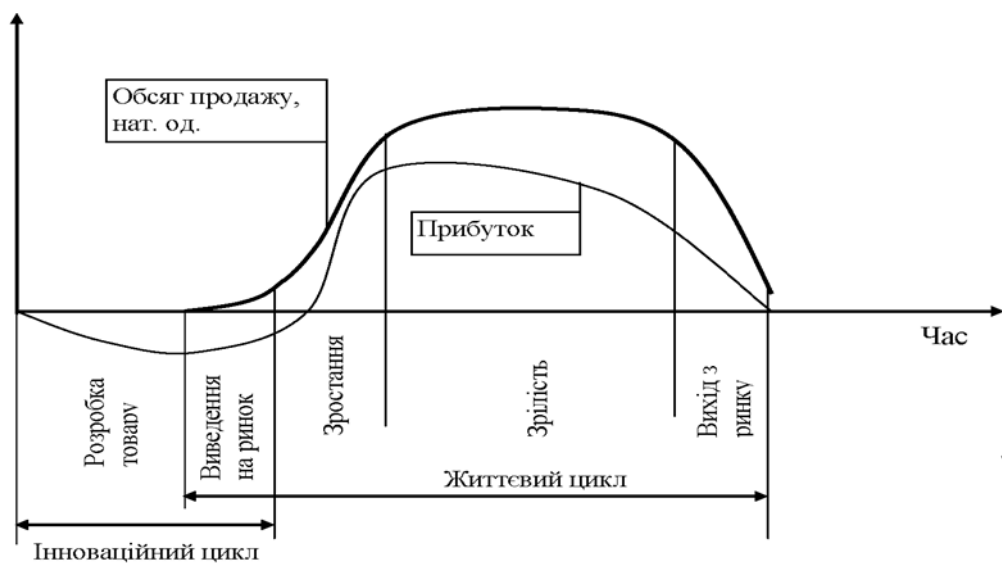
цільовому ринку, а споживачеві – оптимальне поєднання споживчих характеристик товару.

Методи оцінки КСП товару:

1. Метод відповідності вимогам споживачів.
2. Показник «рейтинг товару».
3. Відповідність споживчим перевагам.
4. Інтегрального показника.
5. Кластерного аналізу.

*Життєвий цикл товару* – це концепція, яка характеризує розвиток обсягів збуту продукту і прибуток від його реалізації, пропонує заходи щодо стратегії й тактики маркетингу з моменту надходження продукту на ринок і до його зняття з ринку.

Класичний життєвий цикл товару складається з етапів впровадження, зростання, зрілості та спаду.



**Рис. 1.2.2. Крива життєвого циклу товару (<https://studfile.net>).**

На стадії зрілості можливе застосування таких маркетингових стратегій:

- Модифікація ринку пов'язується із сукупністю дій для розширення контингенту покупців товару. З цією метою шукають нові способи використання товару постійними покупцями, застосовують різноманітні засоби для зміни становища товару на ринку.

- Модифікація товару може здійснюватися в різних формах і найчастіше виявляється у зміні його певних властивостей. З допомогою модернізації товар також набуває властивостей, котрі розширюють сферу його застосування, підвищують зручність користування, спрощують процес експлуатації. Велика увага приділяється поліпшенню оформлення товару. Запровадивши власний стиль оформлення товару, кожна фірма може досягти того, що її товар покупці будуть одразу відрізняти від інших.

- Модифікація маркетингових засобів здійснюється через зниження цін. З допомогою цього забезпечується вихід на нові ринки, залучаються нові покупці.

Ефективним засобом модифікації є використання нових форм реклами й активне стимулювання продажу:

- матеріальне заохочення торгових агентств;
- надання торгових знижок;
- подарунки покупцям;
- призові конкурси для покупців;
- гарантування різноманітних додаткових послуг.

*Товарна марка* (ТМ) – ім'я, термін, знак, символ, малюнок або їх сполучення, які призначені для ідентифікації товарів або послуг одного продавця від іншого. Товарна марка дозволяє споживачам орієнтуватися серед різноманіття товарів на ринку. Крім поняття товарна марка, існує поняття марочна назва та товарний знак.

*Марочна назва* – частина ТМ (може співпадати), яку можна легко сказати в голос.

*Товарний знак* – торгова марка (ТМ), яка зареєстрована у встановленому порядку, має юридичний захист і яку можуть легко впізнавати всі.

*Бренд* – це торгова марка, що має певний імідж. Термін «бренд» походить від латинського слова brand – клеймо, тавро. З давніх часів клейма

(бренду) удостоювався тільки високоякісний товар. Технологія зі створення та просування бренду отримала назву *брендинг*.

Бренд це не тільки торгова марка, яка складається з назви, графічного зображення (логотипу) та звукових символів компанії чи товару, до поняття бренду також входять:

- сам товар чи послуга з усіма характеристиками;
- набір асоціацій, які споживач приписує товару та очікує від товару;
- інформація про споживача;
- обіцянка певних переваг, які надає автор бренду споживачам.

Однією із важливих умов довгого й успішного функціонування майбутнього бренду є грамотно підібрана назва компанії (товару, послуги) – *неймінг*.

Упаковка – місткість, оболонка, тара для зберігання продукції.

Види упаковки:

- Первинна – призначена для продукції, без якої вона не може існувати (парфуми, напої).

- Вторинна – використовується як додаткова до первинної.

У першу чергу є носієм захисту первинної та місцем для розміщення додаткової реклами.

- Відвантажувальна – майже у всіх випадках використовується як додаткова до первинної чи вторинної.

### **1.3. Поняття про збут. Збутова політика фармацевтичних підприємств. Методи і системи збуту. Канали збуту, їх функції та структура**

Забезпечення населення лікарськими засобами та виробами медичного призначення здійснюється шляхом постачання їх до кінцевих споживачів або організацій-споживачів. Ця діяльність неможлива без ефективної збутової політики фармацевтичних підприємств.

*Збут* – це сукупність заходів, які здійснюються фармацевтичною фірмою з моменту надходження лікарського засобу на споживчий ринок до моменту, коли споживач купує його.

*Канали збуту, їх функції та структура.*

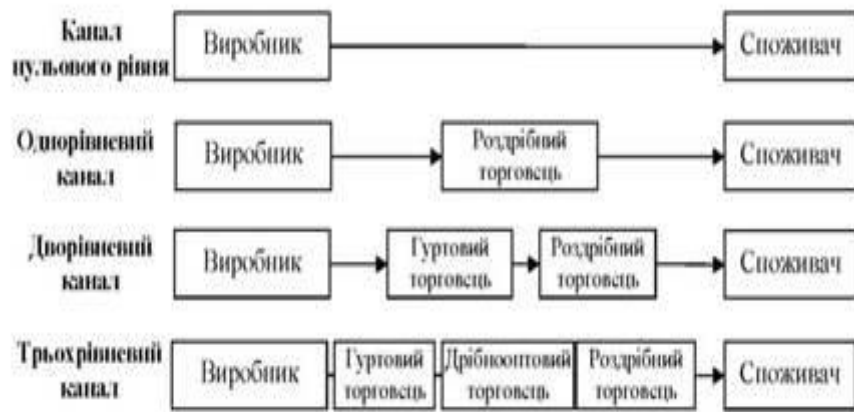
Канали збуту (розподілу) – це сукупність фармацевтичних фірм чи окремих працівників, які виконують посередницькі функції щодо фізичного переміщення лікарських засобів і виробів медичного призначення від виробника до споживача.

Учасники каналів збуту виконують функції:

- розповсюдження позитивної інформації про товар;
- встановлення і підтримання зв'язків із потенційними споживачами;
- пристосування лікарських засобів до вимог споживача, а саме – сортування, комплектування, маркування, пакування;
- формування товарного асортименту;
- проведення ділових переговорів зі споживачами стосовно рівня цін та інших умов перед укладанням угод на постачання;
- організація товарного руху: транспортування і складування товару.

Посередники завдяки своїм контактам, досвіду і спеціалізації дають змогу забезпечити широку наявність товару і доведення його до цільових ринків. Підприємства в умовах ринкової економіки значну увагу приділяють оптимізації процесу просування товару від виробника до споживача. Результати їхньої господарської діяльності багато в чому залежать від того, наскільки правильно обрані канали розподілу товарів, форми і методи їхнього збуту, від широти асортименту і якості наданих підприємством послуг, пов'язаних з реалізацією конкретної продукції. Залежно від виконуваних функцій і кількості посередників канали збуту можуть мати просту або складну структуру.

Рівень каналу збуту – будь-який посередник, що виконує ту чи іншу роботу щодо просування лікарських засобів до споживача.



**Рис. 1.3.1. Структура каналів збуту (<https://studfile.net>).**

*Канал нульового рівня або канал прямого маркетингу складається з виробника, який продає свій товар безпосередньо споживачам (через відділ збуту, збутові філії, мережу фірмових аптек тощо).*

*В однорівненому каналі діє один посередник. На споживчих ринках таким посередником виступає зазвичай роздрібний посередник. Цим посередником можуть бути аптеки.*

*Дворівневий канал складається з двох посередників. На споживчому ринку такими посередниками можуть бути оптова фармацевтична фірма та аптека або лікувально-профілактичний заклад.*

*Розрізняють канали з більшою кількістю рівнів, наприклад трирівневий, в якому до вже згаданих посередників додаються ще підприємства дрібного опту, що купують товари в потужних оптових фармацевтичних фірм і перепродають їх невеликим підприємствам роздрібної торгівлі, тобто аптекам.*

*Довжина каналу збуту визначає кількість посередників, через яких товар проходить на шляху від виробника до споживача.*

*Ширина каналу збуту визначає кількість незалежних учасників на кожному рівні каналу.*

*Структура каналів збуту, крім поділу за рівнями, передбачає розмежування щодо горизонтальних або вертикальних маркетингових систем.*



**Рис. 1.3.2. Вертикальна маркетингова система**

(<https://pidru4niki.com/>).

Горизонтальна маркетингова система – це традиційний канал збуту, в якому кожний попередній учасник каналу не є власником наступного. Вертикальна маркетингова система – канал збуту, в якому один із членів каналу є власником решти або має досить потужностей, щоб забезпечити їх повну співпрацю.

*Види розподілу товарів.*

На ширину каналу впливають особливості реалізації, попиту на товари аптечного асортименту. Тому виділяють різні види розподілу товарів: при ексклюзивному розподілі фармацевтична фірма обмежує кількість оптових і роздрібних посередників у географічному регіоні, використовує один чи два роздрібні посередники, яким надає виняткове право реалізовувати свої лікарські препарати. Ексклюзивний розподіл характерний для реалізації певних груп лікарських засобів, обіг яких контролюється державою; при інтенсивному розподілі фармацевтична фірма використовує велику кількість оптових та роздрібних посередників. Її мета – широкий ринок збуту, масова реалізація і великий прибуток. Такий підхід характерний для реалізації значної

кількості товарів широкого використання; при селективному (вибірковому) розподілі фармацевтична фірма використовує для збуту обмежену кількість посередників, які найкраще зможуть представити товар у певному географічному регіоні. З іншого боку, вибірковий розподіл виправдовується годі, коли споживач надає перевагу певній торговій марці і тому згоден відвідати кілька аптечних пунктів, аби придбати цей товар.

#### *Методи збуту.*

Канали розподілу передбачають використання трьох основних методів збуту: прямого, непрямого та комбінованого.



**Рис. 1.3.3. Методи збуту (<https://pidru4niki.com/>).**

*Прямий канал збуту* (канал нульового рівня) найчастіше використовують фармацевтичні фірми, які хочуть контролювати всю свою маркетингову програму і мати тісні контакти із споживачами на обмежених цільових ринках.

*Непрямий канал збуту* передбачає участь торговельних посередників, зазвичай вибирають фірми, що прагнуть розширити свої ринки й обсяги збуту.

Серед посередників є такі, які здійснюють перепродаж за свій рахунок, мають право власності на товар. До них належать дистриб'ютори, дилери та джокери. До посередників, які не мають права власності на товар, а є лише представниками фірми у певному регіоні, належать торгові агенти, брокери, комісіонери, консигнатори. Критерій вибору раціональної системи розподілу неможливо вибрати однозначно. Ефективність функціонування каналу збуту визначають щонайменше трьома показниками: періодом часу, за який лікарські засоби проходять шлях від виробника до споживача (швидкістю руху

ліків); витратами на реалізацію (у розрахунку на одиницю лікарського засобу) і наявністю можливостей їх зниження; обсягом реалізації ліків за одиницю часу (швидкість збуту ліків).

Вибір каналу збуту відбувається під впливом декількох чинників: поведінка споживачів (їх кількість, концентрація, частота здійснення покупки, розмір середньої покупки);

Споживча вартість – це здатність товару задовольняти певну потребу людини.

Споживча вартість прямо залежить від споживчих властивостей, тобто визначається корисністю товару. Основні властивості і особливості споживчої вартості:

1) Споживча вартість продукту праці має історичний характер. Її роль і значення змінюються в залежності від зміни суспільних умов. Наприклад, споживча вартість може мати значення тільки для самого виробника (коли він виготовляє товар для себе); для суспільства (коли виробник виготовляє товар і для себе і для інших). Історична особливість споживчої вартості товару полягає в тому, що вона є носієм мінової вартості.

2) Споживча вартість речей історично розкриваються з прогресом науки і техніки. Наприклад, корисність тієї чи іншої корисної копалини стає відомою лише тоді, коли люди набувають досвіду їх використання. Але відбувається це спершу на нижчому рівні (скажімо з заліза спершу виготовляли наконечники стріл, ножі тощо), а потім з розвитком науки і техніки розкриваються все нові сторони корисності речей (сьогодні, скажімо, з того ж заліза виготовляють ракетні кораблі, машини тощо).

3) Споживча вартість може безпосередньо задовольняти особисту потребу людини або служити засобом виробництва матеріальних благ.

4) Всяка річ, що має споживчу вартість, може бути товаром, або бути призначеною для обміну.

5) Споживчу вартість мають і багато речей, створених природою (приклади – плоди дерев, вода тощо).

б) Предмети за споживчою і міноюю вартістю не корелюють. Часто ці вартості навіть мають протилежні значення.

#### **4. Поняття оптової торгівлі лікарськими засобами. Завдання та функції аптечних баз, складів**

Збутова діяльність фармацевтичних товарів здійснюється суб'єктами оптової та роздрібною реалізації, які мають відповідну ліцензію. Реалізація відбувається шляхом торгівлі.

*Оптова торгівля лікарськими засобами* – це діяльність щодо придбання, зберігання та продажу лікарських засобів з аптечних складів (баз) іншим суб'єктам оптової та роздрібною торгівлі, лікувально-профілактичним закладам і виробникам лікарських засобів. Суб'єктами оптової реалізації є фармацевтичні фірми, аптечні склади (бази).

*Роздрібна торгівля лікарськими засобами* – це діяльність щодо придбання, зберігання та продажу готових лікарських засобів через аптеку та її структурні підрозділи (у тому числі ліків, виготовлених в умовах аптеки) безпосередньо громадянам для їх особистого споживання, закладам охорони здоров'я (крім аптечних), а також підприємствам, установам та організаціям без права їх подальшого перепродажу. У сільській місцевості в разі відсутності аптеки роздрібна торгівля лікарськими засобами за переліками, що встановлюються МОЗ, може здійснюватися фельдшерськими, фельдшерсько-акушерськими пунктами, сільськими лікарськими амбулаторіями на підставі договорів, укладених з аптекою.

#### **5. Поняття роздрібною торгівлі лікарськими засобами. Аптеки як підприємства з роздрібною торгівлі лікарськими засобами**

До роздрібних фармацевтичних посередників належать аптечні мережі та окремі аптеки, а також їх відокремлені структурні підрозділи (аптечні пункти, аптечні кіоски) і сільські фельдшерсько-акушерські пункти за наявності дозволу районної держадміністрації та угоди з аптекою про співпрацю. Серед роздрібних посередників виділяють аптеки, організовані підприємствами, діяльність яких має на меті лише роздрібну реалізацію

лікарських засобів, аптеки оптових фірм (фірмові) і аптеки-ліцензіати (що мають право використовувати на договірних засадах відому торгову марку). Наприклад, у різних регіонах країни функціонують аптеки під торговою маркою угорського хімічного заводу Richter Gedeon Rt.

*Аптечні мережі.* Ефективною формою реалізації конкурентного посередництва на роздрібному сегменті фармацевтичного ринку є аптечні мережі, організовані як виробниками й оптовими фірмами, так і підприємствами, мета діяльності яких – роздрібна реалізація лікарських засобів. Аптечні мережі можуть бути власністю підприємства (фірмова аптечна мережа), організовані на принципах франчайзингу (мережа аптек-ліцензіатів) або за змішаним типом. Аптечні мережі мають різну структуру, а саме: одна аптека й система аптечних кіосків, одна аптека й система аптечних пунктів та аптечних кіосків, дві та більше аптек і система аптечних пунктів та/або аптечних кіосків. В основі управління потоками ліків в аптечних мережах лежать три концепції: жорсткої централізації, часткової та повної децентралізації. За жорсткої централізації відділ роздрібною мережі або центр закупівель підприємства власника аптечної мережі реалізує такі завдання: формування потоків лікарських засобів (закупівля препаратів згідно із замовленнями і постачання їх учасникам аптечної мережі), проведення єдиної цінової політики, фінансування діяльності мережі. У повноваженні завідувачів аптек – вивчення попиту, формування асортиментної політики, планування обсягів продажу тощо. У разі часткової децентралізації постачання аптек здійснюють за змішаною схемою: частина обсягу надходження лікарських засобів відбувається за рахунок централізованих поставок, решту – кожна аптека замовляє самостійно через інші оптові фармацевтичні фірми, з якими у фірми – власника мережі – укладені угоди про співпрацю. При цьому умова формування цінової політики – вартість лікарських засобів у таких аптеках має бути нижчою, ніж в інших. Третя концепція управління поєднує в аптечних мережах децентралізовану закупівлю лікарських засобів з централізованим фінансуванням. Для вітчизняної фармації ця концепція не є актуальною.

### Питання для самоконтролю:

1. Товар як основний елемент комплексу фармацевтичного маркетингу, його характеристика.
2. Споживча цінність фармацевтичного товару.

### Тестовий контроль знань:

1. У відповідність з міжнародною термінологією, все, що може бути запропоновано на ринку для придбання, використання і вживання з метою задоволення потреб споживачів називається:

**A. Товаром**

B. Ринком

C. Рекламою

D. Ціною

E. Пропозицією

2. Бренд - це:

A. Ім'я, назва, символ, які призначені для ідентифікації товару даного виробника

**B. Ім'я, назва, символ, призначені для диференціації товару даного виробника від товарів конкурентів**

**C. Відома товарна марка з певною, сформованою позицією**

D. Прийоми створення іміджу товару

E. Товарна марка, яка має юридичний захист

3. Вкажіть вид стратегії використання товарних марок, коли використовується одне назви для всієї продукції:

A. Стратегія індивідуальних марок

B. Стратегія колективних марок для окремих асортиментних груп

**C. Стратегія групових марок**

D. Стратегія об'єднання фірмового імені з індивідуальною маркою

E. Стратегія конкурентоспроможних товарних марок

4. Вкажіть правильну послідовність етапів життєвого циклу товару:

**A. Впровадження на ринок, зростання, зрілість і насиченість, спад**

B. Зростання і насичення, впровадження на ринок, зрілість, спад

C. Впровадження на ринок, зрілість, зростання і насиченість, спад

D. Впровадження на ринок, зростання, спад, насиченість і зрілість

E. Зрілість, насиченість і зростання, впровадження на ринок і спад

5. Сукупність усіх асортиментних груп товарів і товарних одиниць,

пропонованих на продаж продавцем - це:

A. Широта асортименту

B. Насиченість асортименту

C. Глибина асортименту

**D. Товарна номенклатура**

E. Гармонійність асортименту

6. Стадія життєвого циклу товару, яка характеризується низьким

об'ємом продажів, великими маркетинговими витратами називається:

**A. Впровадженням**

B. Зростанням

C. Спадом

D. Зрілістю

E. Насиченістю

7. Товарна марка, зареєстрована в установленому порядку і захищена

юридично, називається:

**A. Товарний знак**

B. Фірмове ім'я

C. Фірмовий символ

D. Фірмовий знак

E. Фірмове позначення

8. На якому етапі життєвого циклу товару підприємство отримує

максимальний прибуток:

A. Впровадження

**B. Зрілості**

C. Зростання

D. Спаду

E. На всіх етапах

9. Проникнення в нові сфери і галузі, розширення асортименту товарів

називається:

A. Позиціонуванням

B. Сегментацією

C. Конгломерацію

**D. Диверсифікацією**

E. Спеціалізацією

10. Частина марки, яку можна впізнати, але неможливо вимовити (символ, зображення, геометрична фігура, відмітний колір або специфічне шрифтове оформлення):

A. Логотип

B. Фірмове ім'я

C. Фірмові константи

D. Фірмовий блок

**E. Фірмовий знак**

11. До якого показника товарного асортименту відноситься кількість позицій в асортиментній групі?

A. Гармонійність

B. Широта

C. Швидкість

**D. Глибина**

E. Насиченість

12. До якого показника товарного асортименту відноситься загальна кількість пропонованих товарів?

A. Глибина

B. Швидкість

**C. Насиченість**

D. Гармонійність

E. Широта

13. До якого показника товарного асортименту відноситься загальна кількість асортиментних груп товарів?

**A. Ширина**

B. Гармонійність

C. Глибина

D. Швидкість

E. Насиченість

14. До якого показника товарного асортименту відноситься ступінь близькості між окремими асортиментними групами з точки зору їх кінцевого використання?

A. Глибина

B. Швидкість

**C. Гармонійність**

D. Широта

E. Насиченість

15. Згідно з концепцією маркетингу товар - це:

A. Набір якісних характеристик

**B. Все те, що може задовольнити запити споживача**

C. Подання споживача про властивості товару

D. Виконані роботи

E. Якість обслуговування

16. Для якої стадії життєвого циклу товару характерні максимальний збут і прибуток, стабілізація витрат, максимальна конкуренція?

**A. Зрілість**

B. Впровадження

C. Зріст

D. Висновок товару з ринку

E. Спад

17. Яку зі стадій не містить життєвий цикл товару?

**A. Просування**

B. Спад

C. Впровадження

D. Зріст

E. Зрілість

18. Що не відноситься до показників товарного асортименту?

A. Насиченість

B. Глибина

**C. Сумісність**

D. Широта

E. Гармонійність

19. До споживчих властивостей товару відноситься:

A. Якість

B. Відповідність функціональним призначенням

C. Ціна

D. Наявність супроводжуючої документації

**E. Все перераховане**

20. Які функції виконує упаковка товару?

A. Вміщення товару

B. Захист товару при транспортуванні і зберіганні

C. Сприяє ринкової сегментації

D. Є засобом реклами

**E. Все перераховане**

## **Тема 2. Поняття конкурентоспроможності ЛЗ та управління якістю. Доступність ЛЗ в умовах сьогодення.**

**Форма заняття: самостійна робота**

**Час заняття: 4 години**

**Актуальність теми:**

Український фармацевтичний ринок в останні роки демонструє високі темпи росту і характеризується жорсткою конкуренцією між вітчизняними та іноземними виробниками лікарських засобів і виробів медичного призначення.

В умовах ринкової ситуації скорочення частки лікарських засобів українського виробництва, відсутності гарантій щодо збереження фармацевтичного профілю, необхідності серйозних фінансових витрат кожен виробник лікарських засобів вимушений формувати конкурентну стратегію й тактику поведінки в бізнес-середовищі через підвищення конкурентоспроможності продукції та напрямів діяльності. Медикаменти випускає переважно невелика кількість розвинутих країн. Частка найбільших виробників лікарських засобів до яких відносяться США, Японія, Франція, Німеччина, Великобританія, Італія, Швейцарія, Іспанія, Нідерланди перевищує 75 %. Україна перебуває у залежності від зарубіжних виробників медпрепаратів і не забезпечує потреб населення

**Ціль заняття:** ознайомлення асистентів фармацевтів зі споживчою цінністю фармацевтичного товару, його конкурентоспроможністю, системою управління якість ЛЗ, напрями інноваційної політики, особливостями організаційних ЛП та правилами розповсюдження генетичних препаратів.

**Ключові слова:** товар, маркетинг, просування, споживча цінність, конкурентоздатність, життєвий цикл товару.

## ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ:

### 2.1. Визначення та суть поняття конкуренція.

**Конкуренція** (у перекладі з латинської *concurrere* — бігти до мети) — це властиве товарному виробництву змагання (боротьба) між окремими господарюючими суб'єктами (конкурентами), заінтересованими у більш вигідних умовах виробництва та збуту товарів.

**Конкурувати** — означає вести конкуренцію, суперничати.

**Конкурент** — суб'єкт, що суперничає з іншими з будь-якого виду діяльності (претендент = суперник).

Щоб глибше зрозуміти сутність конкуренції, наведемо її визначення, сформульовані деякими авторами.

Адам Смітт пов'язував конкуренцію з чесним, без змови, суперництвом, що ведеться між продавцями (або покупцями) за найбільш вигідні умови продажу товару.

Сучасний американський економіст Пол Хейне вважає, що «Конкуренція є прагненням якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідкісних благ».

Френк Найт визначає конкуренцію як ситуацію, у якій конкуруючих одиниць багато і вони незалежні.

К.Р. Макконнелл, С. Л. Брю вважають, що «конкуренція — це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його».

Йозеф Шумпетер визначав конкуренцію як суперництво старого з новим, з інноваціями.

Австрійський учений Фрідріх А. фон Хайєк відзначає, що конкуренція — процес, за допомогою якого люди отримують і передають знання. На його думку, на ринку тільки завдяки конкуренції приховане стає явним.

За Майклом Портером конкуренція — це динамічний процес, що розвивається, мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові напрями маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти.

На думку М. Портера, чим сильніше розвинена конкуренція на внутрішньому ринку країни та вище за вимогу покупців, тим більше ймовірність успіху компаній з цієї країни на міжнародних ринках (і навпаки, ослаблення конкуренції на національному ринку приводить, як правило, до втрати конкурентних переваг).

Геннадій Лазаревич Азоєв під конкуренцією розуміє суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети.

Андрій Юрійович Юданов стверджує, що ринкова конкуренція – це боротьба за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться фірмами на доступних їм сегментах ринку.

## **2.2. Види конкуренції.**

Конкуренцію можна класифікувати за родовою ознакою, взаємозамінністю продукції, головними формами прояву, за структурним принципом, за територіальним принципом, за поведінкою суб'єктів ринку, за об'єктом та за станом.

Так, за родовою ознакою конкуренція поділяється на вільну і монополістичну.

**Вільна (досконала) конкуренція** — стан ринкового середовища, за якого окремі суб'єкти економічних відносин не можуть справляти вирішального впливу на встановлення рівня ринкової ціни або на обсяги продажу чи виробництва продукції, тобто на визначення основних параметрів господарської системи, що функціонує на ринкових засадах.

Монополістична конкуренція це тип ринкової структури недосконалої конкуренції, де продавці, які володіють ринковою владою диференційованого продукту, конкурують за обсяг продажу. Це поширений тип ринку, найбільш близький до досконалої конкуренції.

Монополістична конкуренція є не тільки найпоширенішою, але й найважчою для вивчення формою галузевих структур. Для такої галузі не може бути побудовано точної абстрактної моделі, як це можна зробити у

випадках чистої монополії й чистої конкуренції. Багато чого залежить від конкретних деталей, що характеризують продукцію і стратегію розвитку виробника, передбачити які практично неможливо, а також від природи стратегічного вибору, що є у фірм цієї категорії.

Тому більшість підприємств світу можна назвати монополістично конкурентними.

Залежно від меж взаємозамінності продукції конкуренція буває різною:

— конкуренція торгових марок (відбувається між підприємствами, які пропонують подібні продукти (послуги) тим же цільовим групам покупців за тими ж цінами);

— галузева конкуренція (відбувається між підприємствами, що працюють в одній галузі);

— формальна конкуренція (відбувається між підприємствами, які пропонують продукцію, покликану надати одні і ті ж послуги);

— загальна конкуренція (відбувається між різноманітними підприємствами, що борються за гроші однієї і тієї ж групи споживачів).

За головними формами прояву конкуренція поділяється на цінову і товарну.

**Цінова конкуренція** — один з видів конкуренції, пов'язаний з використанням цін як засобу досягнення кращих економічних умов збуту, проникнення і завоювання ринку.

**Цінова конкуренція** може бути *прямою* (безпосереднє зниження цін та широке інформування про це. Тобто підприємство сповіщає про зниження цін на товари, що випускаються і наявні на ринку), і *цінова конкуренція* може бути *непрямою* (виведення на ринок нового товару за цінами старого (попередньої моделі)).

**Товарна конкуренція** поділяється на *функціональну, видову, предметну, монопрофільну* (по одному виду товару) і *поліпрофільну* (по декількох товарах).

\* функціональна конкуренція – ведеться між різними товарами (виробниками різних товарів), які задовольняють визначену людську потребу, тобто виконують одну загальну функцію;

\* видова конкуренція – це конкуренція між товарами (виробниками) одного виду, які призначені для задоволення однієї і тієї ж потреби, але відрізняються за будь-яким важливим параметром;

\* предметна конкуренція – виникає між ідентичними товарами (виробниками), що відрізняються якістю виготовлення або однакової якості.

Крім цього, в **структурному** плані можна виділити галузеву і міжгалузеву конкуренцію, за **територіальним** принципом — регіональну, в межах країни, а в межах регіону світу — світову, у **відповідності з поведінкою суб'єктів ринку** поділяється на конкуренцію типу «товаровиробник—товаровиробник», «покупець—покупець», **щодо об'єкта** — виділяють конкуренцію за ринки збуту, канали розподілу, ринки закупівель, канали комунікацій, **згідно із станом** — виділяють потенційну й активну, цілеспрямовану і хаотичну, тимчасову та постійну.

Існує також недобросовісна конкуренція.

**Недобросовісна конкуренція** – це будь-яка протиправна діяльність суб'єктів господарювання, яка суперечить загальноприйнятим правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності. Іншими словами, нечесне ведення підприємницької діяльності суб'єктами господарювання, створення ними певних перешкод у момент конкуренції, в результаті чого вони отримують неправомірні переваги, і називається *недобросовісною конкуренцією*. Вирішальну роль у запобіганні та захисті від недобросовісної конкуренції відіграє законодавство. У відповідності зі статтею 10 Паризької конвенції стосовно охорони промислової власності актом недобросовісної конкуренції вважається такий, який не відповідає чесним звичаям у промислових та торгових справах. Так за період незалежної України – з 1991 року і до сьогодні – було прийнято чимало законів, але основним документом, в якому визначено правові засади захисту споживачів та суб'єктів

господарювання від недобросовісної конкуренції, був і є закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07 червня 1996 р. Крім того, відносини, пов'язані з припиненням недобросовісної конкуренції, також регулюються Законом України «Про захист економічної конкуренції», Законом України «Про Антимонопольний комітет України», Господарським Кодексом України та іншими законодавчими актами.

Згідно з українським законодавством розрізняють наступні види (акти) недобросовісної конкуренції:

- 1) неправомірне використання ділової репутації господарюючого суб'єкта;
- 2) створення перешкод господарюючим суб'єктам у процесі конкуренції;
- 3) неправомірний збір, розголошення та використання комерційних таємниць.

**1) Неправомірне використання ділової репутації господарюючого суб'єкта.** Цей вид правопорушення полягає в: неправомірному використанні чужих позначень, рекламних матеріалів або пакувань. Наразі мова йде про користування чужим іменем, фірмовим найменуванням, знаками для товарів та послуг, а також іншими позначеннями без офіційного дозволу уповноваженої на те особи. Крім того, сюди також відноситься використання рекламних матеріалів, оформлення упаковки товарів, назви художніх або літературних творів, періодичних видань, назв походження товарів і т. п., що може спричинити змішування з діяльністю іншого господарюючого суб'єкта, у якого є пріоритет на їхнє застосування;

У *Незаконному використанні товару іншого виробника* цьому випадку мається на увазі введення під своїм позначенням в господарський обіг товару іншого виробника, попередньо знявши або змінивши його позначення;

Щодо *Копіюванні зовнішнього вигляду виробу іншого виробника*. Зараз ідеться про повне або часткове відтворення сукупності зовнішніх ознак виробу іншого господарюючого суб'єкту і введення його в господарський обіг без

конкретного вказання виробника копії. Це в свою чергу може призвести до змішування з діяльністю іншого суб'єкта господарювання;

*Недобросовісній рекламі.* А саме: в розповсюдженні реклами, в якій міститься будь-яке порівняння з товарами (діяльністю) іншої особи, іншими особами, опосередковано чи прямо ідентифікує самого конкурента чи товари або послуги, які пропонує конкурент.

**2) Створення суб'єктом господарювання перешкод у конкуренції** До даного виду порушень належать дискредитація юридичної або фізичної особи, тобто поширення щодо неї або її діяльності неправдивої, неточної або неповної інформації, що завдало або могло завдати шкоди його діловій репутації. Отже, дискредитацією вважаються наступні дії: купівля-продаж товарів, надання послуг або виконання робіт із примусовим асортиментом, тобто тих, які не потрібні споживачу чи контрагенту; схилення суб'єкта господарювання до бойкоту. У цьому пункті ідеться про підбивання конкурентом іншої особи, особисто або через посередника, відмовитися від вже встановлених договірних відносин з певним підприємцем; схилення постачальника до дискримінації покупця (замовника). В даному випадку мова йде про підбурення постачальника конкурентом покупця, особисто або через посередника, до надання йому певних переваг без обґрунтованих на те підстав; підкуп працівника постачальника або підкуп працівника покупця. І в тому і в іншому випадку говориться про надання або пропонування працівникові майнових або немайнових благ за невиконання або неналежне виконання ним службових обов'язків, що може призвести до отримання конкурентом певних переваг; досягнення неправомірних переваг. Під досягненням неправомірних переваг розуміємо отримання таких стосовно іншого суб'єкта господарювання, що супроводжується порушенням чинного законодавства і підтверджується рішенням Уповноваженого на це органу.

**3) Незаконне збирання, розголошення та використання комерційої таємниці.** Останнім видом протиправних дій, які відповідно до чинного

законодавства також вважаються недобросовісною конкуренцією, є незаконне збирання, розголошення та використання комерційної таємниці.

Отже: під незаконним збором комерційної таємниці мається на увазі добування протизаконним способом інформації, яка згідно з українським законодавством становить комерційну таємницю, і за умови, що подібне діяння призвело або могло призвести до погіршення ділової репутації підприємця; розголошення комерційної таємниці – це поширення без попереднього дозволу уповноваженої на те особи даних, які відповідно до чинного законодавства становлять комерційну таємницю, особою, котрій ці дані були довірені або стали відомі у зв'язку з виконанням нею службових обов'язків; незаконне використання комерційної таємниці – запровадження у виробництво або використання в процесі підприємницької діяльності незаконно здобутих відомостей, котрі становлять комерційну таємницю.

Як і будь-яке інше правопорушення, недобросовісна конкуренція тягне за собою **адміністративну, цивільну та кримінальну відповідальність**.

За здійснення дій, визначених як недобросовісна конкуренція, накладаються відповідні штрафи.

*Недобросовісна конкуренція: правові механізми захисту прав та законних інтересів господарюючого суб'єкту.*

Особи, щодо яких мала місце недобросовісна конкуренція, можуть розраховувати на захист своїх законних прав та інтересів. Чинним законодавством України передбачені наступні механізми захисту від недобросовісної конкуренції: адміністративний шлях. Він полягає в тому, що суб'єкт господарювання впродовж 6 місяців з моменту отримання інформації про факт порушення своїх прав може звернутися до органів Антимонопольного комітету із позовною заявою про захист особистих немайнових прав. Якщо ж строк звернення із заявою про захист від недобросовісної конкуренції сплив, то це є підставою для відмови у реєстрації такого документу. Але в тому випадку, коли заявником доведено, що строк звернення із заявою був пропущений ним з поважних причин, порушене право

підлягає захисту. Термін розгляду позовної заяви становить 30 календарних днів, але у разі потреби він може бути продовжений до 60 календарних днів, про що заявник повідомляється письмово; судовий порядок. Справи, які базуються на порушенні прав господарюючого суб'єкта, що пов'язані з обмеженням монополізму знаходяться в юрисдикції господарського суду. Крім того, рішення органів Антимонопольного комітету також оскаржуються (повністю або частково) в господарському суді. Цей шлях захисту від недобросовісної конкуренції полягає у внесенні до митного реєстру товарів, що містять об'єкти промислової власності. Звичайно суб'єкт господарювання може розраховувати на власні сили і зайнятися самозахистом від неправомірних дій конкурентів, але це не завжди дієво.

*Недобросовісна конкуренція: адміністративна відповідальність за порушення чинного законодавства про недобросовісну конкуренцію.*

У першу чергу, недобросовісна конкуренція тягне за собою адміністративну відповідальність. Вона реалізується шляхом накладання на правопорушників штрафів: у розмірі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян – якщо такі дії, як недобросовісна конкуренція, були вчинені юридичними особами – не суб'єктами господарювання; у розмірі до 3% від доходу, отриманого від реалізації товарів, виконання робіт або надання послуг за той звітний рік, який передує тому, в якому накладається адміністративне стягнення. Якщо ж в зазначений період виторг був відсутнім, штраф стягується у розмірі п'яти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян – для юридичних осіб – суб'єктів господарювання. Правопорушник, на якого накладено адміністративне стягнення, має погасити його в тридцятиденний термін з моменту його отримання. В іншому випадку стягується пеня. Вона становить 1% від загальної суми штрафу за кожен день прострочення.

### 2.3. Стратегії конкурентної боротьби.

Стратегії конкурентної боротьби за Майклом Портером. Як ви вже знаєте Майкл Портер — професор кафедри ділового адміністрування Гарвардської школи бізнесу, визнаний фахівець в області вивчення економічної конкуренції, зокрема конкуренції на міжнародних ринках, конкуренції між країнами та регіонами. Він розробив теорію конкурентних переваг країн, яку багато хто вважає новою парадигмою в економічній науці. Так, ось. Майкл Портер класифікує конкурентні стратегії фірми за ознакою конкурентної переваги, яка дає змогу фірмі досягти успіху в конкурентній боротьбі. За Майклом Портером, основні різновиди конкурентних стратегій фірми такі: *стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації, стратегія концентрації або фокусування.*

Ці стратегії називаються базовими, оскільки всі види бізнесу або галузі слідує їм незалежно від того, займаються вони виробництвом чи, обслуговують або є неприбутковими підприємствами.

*Стратегія лідерства* ґрунтується на прагненні організації досягти менших витрат порівняно з конкурентами та переважно пов'язана з існуванням «ефекту досвіду». При цьому має бути ретельний контроль за постійними витратами, добре відпрацьована конструкція нових товарів, низькі збутові та рекламні витрати. Проте споживач не повинен вважати продукцію дешевою або гіршою за якість. Така конкурентна перевага надає надійний захист від п'яти основних конкурентних сил (постачальників, наявних і потенційних конкурентів, виробників товарів-субститутів та споживачів), тому що дію конкурентної боротьби відчують організації, які працюють неефективно. Для реалізації даної стратегії необхідні сталі інвестиції, висока компетентність, жорсткий контроль за виробництвом та збутом. Перевагами даної стратегії є прибутковість організації, навіть коли інші мають збитки; низькі витрати, які створюють високі вхідні бар'єри для конкурентів і знижують вплив постачальників; більша свобода дій в порівнянні з конкурентами.

*Стратегія диференціації* надає можливість виробництву товару, який має привабливі для покупця якості та відрізняється від товарів конкурентів. Диференціація може набувати таких форм: імідж марки, визнання технологічної досконалості, зовнішній вигляд, післяпродажний сервіс. Диференціація вимагає більших витрат в порівнянні з лідерством, але сприяє підвищенню рентабельності шляхом встановлення ринком вищої ціни.

Стратегія диференціації спрямовує частину витрат на маркетингові заходи з метою підтвердження особливих якостей товару. Важливим фактором є передбачення еволюції ринку, координація наукових досліджень, виробництва та маркетингу. Перевагами стратегії є: забезпечення особливостей товару, отримання високого прибутку, створення високих вхідних бар'єрів.

Водночас недоліками її вважається:

- ціна товару може досягти такого рівня, що споживачі, незважаючи на переваги товару, перестануть його купувати.

*Стратегія концентрації* являє зосередження на потребах певної групи покупців, відсутність бажання охопити весь ринок. Головною ціллю є більш повне задоволення потреб вибраної групи споживачів. Дана стратегія може ґрунтуватись або на диференціації, або на лідерстві у витратах, або на обох конкурентних перевагах у межах певної групи споживачів.

На окрему увагу заслуговує «стратегія голубого океану», авторами якої є Рене Моборн та У Чан Кім. Стратегія «голубого океану» являє собою один із видів економічних стратегій, яка спрямована на відхід від ринкової конкуренції до створення нової ринкової ланки, де повністю буде відсутня конкуренція.

Головними рисами «голубого океану» є: створення вільного від конкуренції ринкового простору; можливість не боятися конкуренції на ринку; створення та володіння нового попиту.

Компанії, які залишаються в «червоному океані», використовують традиційний підхід, намагаючись перемогти конкурентів та зайняти вигідну

для захисту позицію в межах існуючих порядків. В свою чергу творці «голубих океанів», не рівняються на своїх конкурентів, а підпорядковують свої дії інноваційній цінності. Інновація цінності створюється в тій галузі, де дії компанії позитивно впливають на структуру витрат та на пропозицію цінності покупцям. Зниження витрат відбувається за рахунок скасування та зниження факторів, за якими створюється конкуренція в певній галузі. Цінність для покупця зростає завдяки створенню та розвитку елементів, які дана галузь ще ніколи не пропонувала. З часом витрати стають ще меншими за рахунок збільшення масштабу виробництва в результаті великих об'ємів продаж. Стратегія «голубого океану» є свого роду інноваційним підходом до конкурентної боротьби, адже, на противагу своїм опонентам, автори пропонують не приймати участь у конкурентному змаганні, а відійти від нього і створити свій «голубий океан».

Вибір маркетингової конкурентної стратегії залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції підприємства в конкурентному середовищі та від його характеристик.

Стратегії конкуренції в залежності від ролі підприємств у конкурентній боротьбі (за Пилипом Котлером) мають такі різновиди.

1. *Стратегія лідера* (в основі захист позиції):

- фронтальна оборона — створення захисних бар'єрів (цінових, ліцензійних тощо);
- попереджувальна оборона — дії, які попереджують активність конкурентів;
- контрнаступ — відповідь на дії конкурента;
- мобільна оборона — розширення зони дії за рахунок диверсифікації, задоволення більш суттєвих потреб споживачів;
- стискаюча оборона — відступ у другорядних напрямках з одночасним посиленням дії в головних.

2. *Стратегії претендентів на лідерство* (основу становить наступ на позиції лідера):

- фронтальна атака — комплексний наступ за багатьма напрямками;
- флангова атака — наступ на сегмент ринку, який займає лідер;
- оточення — наступ на територіальну частину ринку з надією на швидку перемогу;

- обхід — випуск новинок, освоєння нових ринків;
- «атака горили» — невеликі атаки з метою деморалізації конкурента.

3. *Стратегії відомих* (слідування за лідером, мирне співробітництво з ним).

4. *Стратегії займаючих ніші* (спеціалізація на невеликих не цікавих для інших сегментах ринку).

Аналіз конкурентного середовища доцільно проводити шляхом вивчення дії п'ятьох його сил (див. рис. 3.3.1).

*Потенційні конкуренти.* Їх поява веде до зростання виробничих потужностей і відповідно пропозиції товарів, зниження цін або підвищення витрат на маркетинг, зменшення норм прибутку.

Перепонами (бар'єрами) для проникнення на ринок нових конкурентів є:

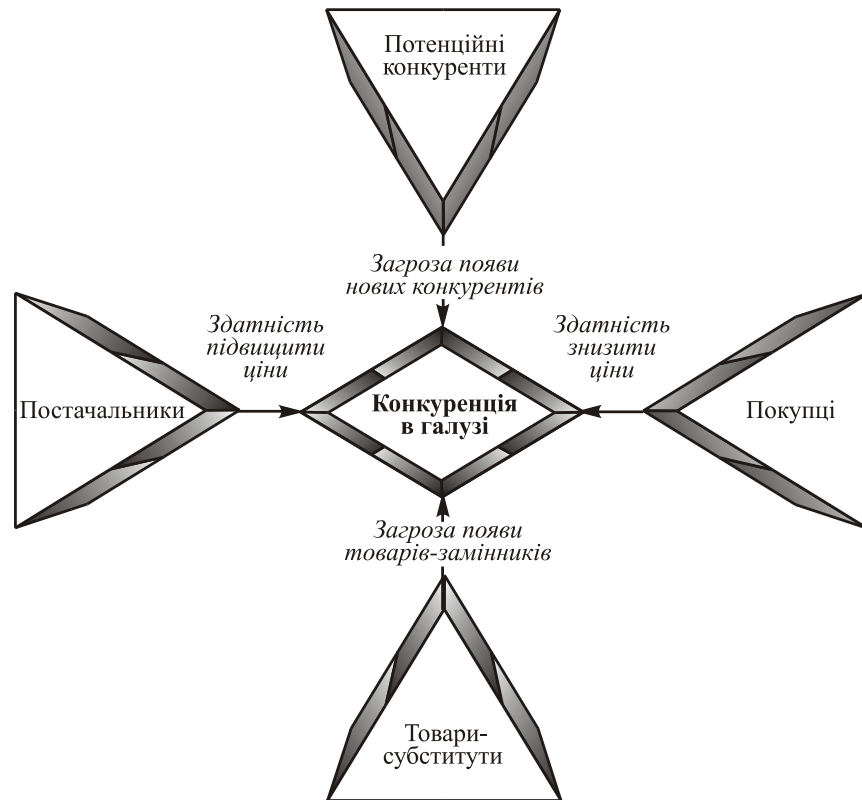
- потреби у великих сумах початкового капіталу чи забезпеченні значних обсягів збуту;

- необхідність значних витрат на конверсію;

- дефіцит каналів розподілу або складність доступу до них;

- необхідність значних витрат на ліцензії, реєстрацію, патенти тощо;

- високий імідж існуючих на ринку товарів.



**Рис.2.3.1. П'ять сил конкурентного середовища**

(<https://www.slideshare.net/slideshow/6-42158007/42158007#34>)

*Товари-субститути* — це продукція інших галузей, яка може замінити товари підприємства, оскільки виконує однакові функції для однієї і тієї ж групи споживачів. Проникненню на ринок товарів-субститутів перешкоджають їх висока вартість, недостатня розрекламованість, низький розвиток сервісу, досить високий рівень привабливості існуючих на ринку товарів.

*Покупці.* це ті що купують що-небудь. Їх конкурентний вплив означає можливість зниження цін, посилення уваги до інших конкурентних пропозицій. Цей вплив тим сильніший, чим більше покупці сконцентровані і поінформовані, чим більші обсяги закупівель ними даної продукції, чим менший вплив цієї продукції на якість товарів, які вони продукують, тощо.

*Постачальники.* Їх конкурентний вплив проявляється у можливості підняти ціни на свої товари, знизити їх якість. Сила постачальників визначається їх кількістю (чим їх менше, тим вони сильніші), концентрацією,

відсутністю товарів-субститутів, вирішальною роллю їх продукції для покупців.

*Конкуренція в галузі.* Вона сильна тоді, коли конкуренти відчують складнощі або бачать можливості поліпшити свій стан. Чинниками, які визначають інтенсивність конкуренції в галузі, є:

- велика кількість конкурентів або приблизна рівність їх сил;
- повільні темпи зростання галузі;
- високий рівень постійних витрат або вартості товарно-матеріальних запасів;
- відсутність умов для диференціації діяльності;
- високі бар'єри виходу з ринку тощо.

Інтенсивність і конкурентні форми конкурентної боротьби змінюються в залежності від характеру **конкурентної ситуації**. Така ситуація визначає міру взаємозалежності конкурентів, яка виникає в результаті їх дій.

Як правило, існують чотири типи конкурентних ситуацій: чиста (досконала) конкуренція, олігополія, монополістична (недосконала) конкуренція та монополія.

**Чиста конкуренція.** Така ситуація виникає тоді, коли на ринку існує велика кількість продавців, якій протидіє значна кількість покупців. При цьому жодна з цих груп не має сили суттєвим чином вплинути на рівень цін. Товари на такому ринку мають чітко визначені характеристики, повністю взаємозамінні, а ціни на них визначаються лише співвідношенням попиту і пропозиції.

Така ситуація виникає на промислових ринках уніфікованих і недиференційованих товарів типу сировинних харчових продуктів, мінеральної сировини, металів. В ній підприємствам важливо відслідковувати обсяги виробництва у конкурентів, появу нових конкурентів, оскільки це дозволяє передбачити динаміку цін.

У тривалій перспективі підприємству необхідно позбавитися від анонімності чистої конкуренції шляхом диференціації своїх товарів,

зменшення міри їх заміності завдяки жорсткому контролю їх якості, політики зміцнення іміджу марки.

**Олігополія** — це ситуація, коли число конкурентів невелике або коли декілька підприємств домінують на ринку, створюючи сильну взаємозалежність. При цьому взаємозалежність між конкурентами тим сильніша, чим менш диференційовані їх товари. В олігопольній ситуації головним є дослідження та аналіз реакції конкурентів на дії підприємства. Це може бути здійснено через розрахунки коефіцієнтів еластичності реакції.

Ситуації олігополії найчастіше зустрічаються на ринках товарів у стадії зрілості, коли первинний попит неможливо розширити. При цьому можливі такі типи конкурентної поведінки підприємства:

- незалежна поведінка — дії підприємства здійснюються без урахування дій конкурентів;

- корпоративна — намагання підприємства дійти згоди з конкурентами, уникнути конфронтації;

- адаптивна — пристосування рішень підприємства до дії фірми, можливої реакції конкурентів;

- випереджувальна — передбачування реакції конкурентів на дії фірми; розрахунок на те, що конкуренти збережуть попередній стиль поведінки;

- агресивна поведінка: врахування того, що конкуренти не будуть негативно реагувати на дії підприємства.

Аналіз можливої реакції конкурентів може бути здійснений також за схемою Портера.



**Рис. 2.3.2. Схема Портера.**

Такий аналіз дозволяє класифікувати конкурентів на чотири типи:

- конкурент, який не поспішає: повільна реакція на події або повне ігнорування їх, надія на лояльність своїх споживачів;
- тигровий конкурент: реагує на будь-які спроби заволодіти його ринком;
- непередбачувальний конкурент: не має якоїсь конкретної моделі поведінки;
- вибірковий конкурент: реагує тільки на деякі типи дій (наприклад, на зниження цін).

**Монополістична (недосконала) конкуренція** — це ситуація, коли кількість конкурентів невелика, а їх сили приблизно рівні, але разом з тим їх товари диференційовані.

Вона спонукає підприємство використовувати стратегію диференціації, яка базується на зовнішніх конкурентних перевагах (відмінних якостях товарів, які створюють відповідну цінність для покупців).

Для успішної реалізації стратегії диференціації необхідно виконувати такі умови:

- будь-яка диференціація повинна становити цінність (користь) для споживача;

— така цінність може являти собою або підвищення ефективності використання товару, або зниження витрат на його споживання чи використання;

— така цінність має бути досить високою;

— підприємство повинно вміти захистити свій елемент диференціації від копіювання іншими.

У даній ситуації головним є дослідження ринкової сили конкурентів. Ринкова сила оцінюється здатністю підприємства примусити ринок прийняти ціну, більш високу, ніж у пріоритетних конкурентів. Одним з вимірів цієї здатності є еластичність попиту по ціні для диференційованого товару. Чим нижче еластичність попиту, тим ринок менш чутливий до підвищення ціни на товар.

**Монополія** — це ситуація, коли на ринку домінує єдиний товаровиробник, якому протидіє велика кількість покупців. Дослідження такого конкурентного середовища включає в першу чергу визначення очікуваної тривалості монополії, а також бар'єрів, які заважають появі нових конкурентів.

Більш конкретним є питання стосовно аналізу конкурентів підприємства.

Тут спочатку треба засвоїти, що існує декілька різновидів конкурентів, які так чи інакше впливають на діяльність підприємства.

Це — перш за все конкуренти активні (підприємства, які в минулому були і нині є такими) і пасивні (потенційні). Серед останніх — постачальники, які збільшують число клієнтів на існуючих ринках; покупці та посередницько-збутові організації, які діють на існуючому ринку; існуючі підприємства, які розширюють асортимент, використовують нову технологію, вдосконалюють продукцію, щоб задовольнити потреби споживачів та стати активними конкурентами; нові підприємства.

Існує також поділ конкурентів на прямих, непрямих, товарних і неявних.

**Прямі конкуренти** — це підприємства, які пропонують аналогічні товари (послуги) тим же категоріям покупців,

**непрямі** — які пропонують різні товари (товари-субститути) одним і тим же категоріям споживачів.

**Товарні конкуренти** являють собою підприємства, які продають однакову продукцію різним групам покупців.

**Неявними конкурентами** є підприємства різного профілю.

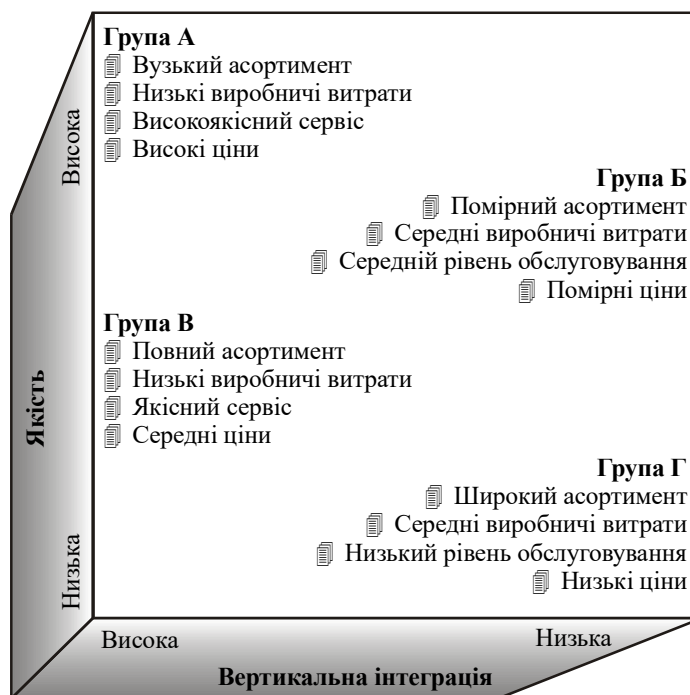
Крім цього, існують конкуренти зі збуту (використовують одні й ті ж канали розподілу), цінові (конкурують ціною), а також комунікаційні конкуренти (використовують ті ж самі засоби комунікації).

Найбільші конкуренти підприємства — компанії, які переслідують ті ж цілі і які дотримуються однакових стратегій.

Ключ до аналізу конкурентів — об'єднаний аналіз галузі та ринку, який здійснюється за допомогою матриці товар/ринок (своєрідна карта «поля бою») (див. рис. 3.3.3.).

При аналізі конкурентів у першу чергу необхідно визначити «свою» стратегічну групу. Ідентифікація стратегічних груп дозволяє:

- визначити величину бар'єрів входу;
- ідентифікувати своїх основних конкурентів;
- визначити своїх потенційних конкурентів;
- диференціювати свою продукцію від продукції конкурентів;
- визначити можливі напрямки і передумови розширення ринку.



**Рис2.3.3. Приклад матриці, яка дозволяє визначити «свою» стратегічну групу**

(<https://www.slideshare.net/slideshow/6-42158007/42158007#34>)

Крім використаних у матриці параметрів (якість та вертикальна інтеграція), можуть бути застосовані такі параметри: технологічний рівень, географічне розташування, методи виробництва тощо.

При визначенні цілей конкурентів необхідно спробувати відповісти на питання: «Що шукає кожен із конкурентів на ринку?»; «Що спонукає конкурентів?»

Можливі цілі підприємств-конкурентів:

- максимізація доходів;
- прибуток;
- підтримання достатнього рівня рентабельності;
- підвищення долі ринку;
- збільшення грошових потоків;
- технологічне лідерство;
- лідерство в сервісі.

Цілі конкурентів формуються під впливом розміру фірми, історії її розвитку, кваліфікації менеджерів, фінансового стану, відносин власності. В

аналізі конкурентів підприємства досить суттєвим фактором є оцінка їх сильних та слабких сторін. Для його проведення необхідно передусім одержати інформацію про бізнес кожного конкурента: обсяги продажу, частки ринку, прибуток, норми повернення інвестицій, грошові потоки, використання виробничих потужностей, тощо.

Оцінюючи конкурентів підприємства, слід також розглянути три характеристики їх:

- частка ринку;
- міра популярності підприємства (процент споживачів, які без вагання першим називають дане підприємство);
- «частка серця споживачів» (міра лояльності споживачів — процент тих, які віддають перевагу продукції даного підприємства).

#### **2.4. Конкурентоспроможність.**

Основною характеристикою підприємства, з точки зору, конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність.

Тобто, *Конкурентоспроможність підприємства* - це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу.

Тобто, конкурентоспроможність можна оцінювати шляхом порівняння конкурентних позицій кількох підприємств на певному ринку.

Вона визначає життєздатність підприємства, результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції.

Конкуренція примушує підприємства всіх форм власності постійно відслідковувати зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність.

Здатність підприємства вести суперництво на внутрішньому та світових ринках отримала втілення в категорії «конкурентоспроможність».

**Конкурентоспроможність** - ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити ознаки цього поняття, які наведені на слайді.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем.

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками .

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні.

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства.

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується

підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства.

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).

2. Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

Виразом конкурентоспроможності підприємства є продукція, яку воно виготовляє.

Конкурентоспроможність окремого товару (послуги) визначається як його перевага, порівняно з будь-яким іншим товаром (аналогічним за призначенням або його заміником) при вирішенні потенційним покупцем його проблем.

Тобто, це ступінь відповідності товару на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо

Потрібно розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності.

*Показники конкурентоспроможності* – це сукупність системних критеріїв кількісного оцінювання рівня конкурентоспроможності товару, які ґрунтуються на параметрах конкурентоспроможності. Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності.

*Параметри конкурентоспроможності* – це найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності.

Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні.

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання. Технічні параметри поділяються на параметри призначення, ергономічні та естетичні.

Параметри призначення характеризують сфери використання продукції та функції, котрі вона покликана виконувати. За ними можна судити про корисний ефект, що досягається за допомогою використання певної продукції в конкретних умовах споживання.

Параметри призначення можна розподілити на:

1. Класифікаційні параметри, що характеризують належність продукції до певного класу і використовуються для оцінювання лише на етапі вибору сфери застосування продукції та товарів-конкурентів, вони є базою для подальшого аналізу і в подальших розрахунках участі не беруть (наприклад, пасажироємність, швидкість обертання);

2. Параметри технічної ефективності, що характеризують про-гресивність технічних рішень і використовуються при розробці та виготовленні продукції (продуктивність станка, точність та швидкість роботи вимірювальних приладів);

3. Конструктивні параметри, що характеризують основні проект-но-конструкторські рішення (склад виробу, його структура, розміри, маса).

4. Ергономічні параметри змальовують продукцію з точки зору її відповідності властивостям людського організму при виконанні трудових операцій або споживанні (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні властивості людини, що проявляються у виробничих та життєвих процесах).

5. Естетичні параметри характеризують інформаційну виразність (раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції та стабільність товарного вигляду).

6. Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару. Економічні параметри поділяються на одноразові та поточні.

Одноразові витрати являють собою витрати на придбання продукції (ціна продукції), транспортування, митні тарифи та витрати, витрати на наладку, пробний запуск, якщо вони не включені в ціну продукції.

Поточні витрати включають витрати на оплату праці обслуговувального персоналу, витрати на паливе та електроенергію, додаткові витрати, пов'язані з доставкою, завантаженням та розвантаженням пального, витрати на сировину, основні та допоміжні матеріали, що необхідні для використання продукції, витрати на ремонт, запасні частини та ін.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що зумовлені законодавством та іншими нормативними документами (параметри патентної чистоти, екологічні параметри, параметри безпеки, за якими для ринку встановлені обов'язкові діючі вимоги міжнародних, національних стандартів, технічних регламентів, норм, законодавства).

Метод оцінювання конкурентоспроможності товару

Оцінка конкурентоспроможності товару здійснюється шляхом зіставлення параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння. Порівняння здійснюється за групами технічних і економічних параметрів.

Для оцінювання конкурентоспроможності товару використовуються такі методи:

- диференціальний;
- комплексний;
- змішаний.

Комплексний метод заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, яка аналізується, тобто розраховують комплексний показник якості, який визначається шляхом урахування окремих показників за допомогою коефіцієнтів вагомості кожного з них.

Диференціальний метод ґрунтується на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, бази порівняння та їх зіставленні, тобто здійснюється зіставлення показників якості нової продукції з ідентичними базовими показниками якості.

Існують також інші формули для розрахунку показників конкурентоспроможності.

За диференціальним методом можна визначити, досягнутий чи ні рівень конкурентоспроможності, за якими показниками він не досягається, які з параметрів найбільше відрізняються від базових. Але цей метод лише констатує факт конкурентоспроможності продукції та наявності в неї недоліків порівняно з товаром-конкурентом. Він не враховує вплив на прихильність покупців при виборі товару вагомості кожного параметра.

Змішаний метод являє собою поєднання диференціального та комплексного методів. При змішаному методі оцінки конкурентоспроможності використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом та частина параметрів, розрахованих комплексним методом.

Цей метод визначення конкурентоспроможності товару не досконалий, оскільки він не враховує важливість споживчих властивостей товару для покупця. До таких факторів можна віднести:

- ступінь новизни товару;
- символічні фактори, які розглядаються в розрізі суспільних норм (товар надає певного статусу його власнику);
- додаткові фактори, які безпосередньо не належать до продукту (пропозиція послуг, гарантія, встановлення виробу та його монтаж, можливість ремонту тощо.).

### **Матричні методи оцінки конкурентоспроможності**

На сьогодні використовується ряд матричних методів оцінки конкурентоспроможності. Це:

- Метод Бостонської консалтингової групи,
- метод Мак Кінсі
- матриця Shell/DPM,
- метод PIMS

Матричні методи базуються на використанні матриці-таблиці і дозволяють здійснити аналіз за окремими аспектами його діяльності, оцінити середовище функціонування, ринкову позицію та визначити основні напрями подальшого розвитку. Дані методи оцінки конкурентоспроможності мають як свої переваги так і недоліки.

Основними позитивними сторонами застосування даних методів є :

- можливість отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства за наявності релевантної інформації про обсяги продажу;
- простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку;
- придатність для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства та для різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності.

Стосовно недоліків (вад) матричних методів, то серед них науковці виокремлюють:

- здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства лише за двома характеристиками;
- не завжди об'єктивна характеристика конкурентоспроможності за відносною часткою ринку;
- відсутність аналізу причин, що ускладнює прийняття управлінських рішень.

### ***Метод Бостонської консалтингової групи (BCG).***

В основу методу покладена матриця BCG, яка є методом вироблення стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства в межах його окремих стратегічних економічних елементів і бізнесу в цілому. Вона дозволяє визначити стратегічну позицію по кожному стратегічному економічному елементу (СЕЕ) (напрямку діяльності, стратегічній зоні господарювання (СЗГ), продукту) підприємства, тобто стратегічну позицію бізнесу (СПБ) підприємства, і, на основі аналізу цієї позиції, обрати правильну (оптимальну) стратегію дій підприємства щодо виготовлення і реалізації продукції та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними стратегічними економічними елементами.

Тобто, це простий рейтинг продуктів фірми за критерієм прибутковості. Така класифікація та поділ діяльності компанії на групи допомагає визначити адекватну стратегію та фінансування заради досягнення лідерських позицій чи прибутковості напрямку (продукту, послуги).

Матриця складається з двох осей та 4-х сегментів. Для її застосування потрібно мати певний асортимент товарів чи послуг.

Щоб зрозуміти, до якого сегмента належать ваші продукти, потрібно провести аналіз зростання їх попиту (вертикальна вісь) та частки на ринку (горизонтальна вісь).

Класифікація звучить трохи дивно: “зірки”, “дійні корови”, “знаки питання” та “собаки”. Але ці терміни вже давно увійшли до світу бізнесу і використовуються найбільшими компаніями.

Підприємство одночасно реалізує на ринку такі групи товарів:

«**Зірки**» – товари, які користуються попитом; вони вже можуть частково або повністю покривати витрати на їх виробництво і продаж.

«**Дійні корови**» – товари, які активно продаються на ринку та забезпечують підприємству суттєві прибутки. За їх рахунок частково фінансуються інші товарні групи.

«**Собаки**» («**Невдахи**») – товари, які вже не користуються попитом і не мають перспектив для розвитку. Їх доцільно поступово виводити з ринку. Однак при застосуванні спеціальних маркетингових «реабілітаційних» заходів «Собаки» можуть перейти в інші, більш перспективні товарні групи.

«**Знаки питання**» («Дикі кішки», «Темні конячки», «Важкі діти» ) – товари, які тільки виводяться на ринок, а отже, вимагають значного інвестування, оскільки їх продажі зростають, але вони не дають компанії суттєвих прибутків.

### **Переваги**

Теоретичне опрацювання взаємозв'язку між фінансовими надходженнями і аналізованими параметрами;

Об'єктивність аналізованих параметрів (відносна ринкова частка і темп зростання ринку);

Наочність отриманих результатів і простота побудови;

Вона дозволяє поєднувати аналіз портфеля з моделлю життєвого циклу товару;

Матриця проста і доступна для розуміння;

Легко розробити стратегію для бізнес-одиниць та інвестиційну політику.

### **Недоліки**

Сильне спрощення ситуації;

У моделі враховуються тільки два фактори, однак висока відносна частка ринку — не єдиний фактор успіху, а високі темпи приросту — не єдиний показник привабливості ринку;

Відсутність обліку фінансового аспекту, видалення собак може

призвести до подорожчання собівартості «корів» і «зірок», а також негативно позначитися на лояльності клієнтів, що користуються даним продуктом;

Допущення про те, що частка ринку відповідає прибутку, це правило може порушуватися при виведенні на ринок нового продукту з великими інвестиційними витратами;

Допущення, що зниження ринку викликане закінченням життєвого циклу товару. Бувають інші ситуації на ринку, наприклад, закінчення ажіотажного попиту або економічна криза.

Матриця BCG є одним із найбільш популярних інструментів маркетингового аналізу. З її допомогою можна обрати найбільш вигідну стратегію з просування товару на ринку.

### **Як провести аналіз конкурентоспроможності аптеки**

Наведемо основні показники, за якими спеціалісти оцінюють конкурентоспроможність аптеки. Розглянувши і об'єктивно оцінивши ці чинники, порівнявши їх з роботою конкурентів, можна сконцентруватися на виправленні своїх помилок і вдосконалити роботу аптечного бізнесу.

Вдале розміщення аптек є умовою фінансового успіху. При цьому оптимальне місце розташування характеризують три основні групи факторів.

#### **1. Місцеутворюючі:**

- тип населеного пункту (велике місто, селище, село);
- Кількість та щільність населення;
- Зонування території (житловий комплекс, промислова зона, діловий центр міста);
- Тенденції розвитку інфраструктури.

#### **2. Транспортні:**

- Напрямок та інтенсивність основних потоків пішоходів; також
- Розташування зупинок громадського транспорту;
- та Зручність доступу чи під'їзду.

#### **3. Соціальні:**

- Зручність для пішоходів та видимість з вулиці;

- Сервіс послуг біля аптеки (наприклад, парковка для автомобілів).

### **Цінова політика**

Це визначальний фактор для пенсіонерів та інших малозабезпечених груп населення. Разом з тим низькі ціни примушують задуматися про фальсифікацію і невиправдану економію на власному здоров'ї. Тому покупці, зазвичай, шукають не аптеку з низькими цінами, а необхідні ліки, які можуть у дорогій аптеці коштувати менше, ніж у дешевій. Також для привернення уваги покупців розробляється система дисконту, яка «прив'язує» споживача до місця здійснення покупки. Дисконтна система повинна постійно підтримувати зацікавленість споживача, удосконалюватися, розвиватися.

### **Повнота асортименту**

Для відвідувача аптеки найважливіше – можливість придбати всі необхідні ліки в одній аптеці. Практично немає аптек, де можна придбати абсолютно все, але необхідно максимально наблизитися до цього. Одним з виходів є попереднє замовлення, однак не всі покупці готові чекати ліки до завтра

### **Використання принципів фармацевтичної етики**

Кожен відвідувач очікує професійної поради і консультації від фармацевтичного працівника. Працівник першого столу повинен порадити найбільш ефективний лікарський засіб для пацієнта. Крім цього, важливим є уважне і спокійне відношення провізора до пацієнта. Професійна етика фармацевтичного працівника ґрунтується на принципах професіоналізму, компетентності, об'єктивності, чесності, незалежності, гуманності, конфіденційності та індивідуального підходу до кожного пацієнта.

### **Швидкість і якість фармацевтичного обслуговування**

Важливим фактором в підвищенні конкурентоспроможності аптеки є швидкість та якість обслуговування в аптеці. Фармацевтичне обслуговування зводиться до очікування пацієнтів в черзі, пошуку переваг у лікарському забезпеченні порівняно з аптеками-конкурентами, опрацювання якісних стандартів обслуговування.

## **Інтер'єр**

Підхід до аптечного інтер'єру у відвідувачів різний. Комуś подобається європейський дизайн з відкритою викладкою, а іншим – інтер'єр класичного стилю. Тому всім відвідувачам значно приємніше знаходитися в затишному чистому і добре освітленому приміщенні з оригінальним інтер'єром. Безперечним є той факт, що красиво оформлений вхід, облаштований пандусом, зручність розташування вітрин, фірмовий одяг персоналу, оптимальна викладка товару на полицях, фірмові пакети, чистий і просторий торговий зал та функціональне розміщення меблів у ньому створюють аптекам додатковий імідж, а їх відвідувачам — позитивні емоції. Для багатьох пенсіонерів важливим є наявність в аптеці стільців, де можна відпочити або дочекатися своєї черги.

## **Особливості мерчандайзингу аптеки**

**Аптечний мерчандайзинг** - це комплекс заходів та активностей, спрямованих на просування товарів та послуг в аптеці без прямої участі співробітника. Іншими словами, завдання мерчандайзингу - розмістити товари в торговому просторі аптеки таким чином, щоб максимально зацікавити покупця, викликати емоцію та спонукати зробити покупку.

Викладка ліків на полицях повинна враховувати основні стереотипи поведінки відвідувачів аптек. Оскільки вони мають тенденцію дивитися на ліки з правої сторони, то препарати, розміщені праворуч, мають більше шансів бути побаченими і купленими. Основна увага відвідувачів аптек звернена також на центральну групу ліків на полиці. Покупці уникають темних і погано освітлених місць та бажають відшукати необхідні ліки, не проходячи великі віддалі і не повертаючи назад.

Тому, для оформлення вітрин (викладки товарів) зазвичай використовується змішаний спосіб (горизонтальний, вертикальний і блочний). Це пов'язано із широким асортиментом товарів в аптеці і різноплановістю товарних груп. Найчастіше викладка ліків на вітрині проводиться за погодженням з виробником. В основі викладки лежить планограма. Під час

викладення товару враховують рівень представлення товару на полицях. Найчастіше в аптеці скуповуються жінки, середнього зросту 160 см, тому найвигіднішою позицією буде розміщення ліків на полиці на рівні очей.

За горизонтального викладення однорідний товар, представлений уздовж усієї довжини полиці, має два найсильніші місця – у центрі полиці і праворуч від центру. Бічні місця, зліва від центру до «гарячих зон» викладки не належать – їх прийнято вважати слабкими.

Вертикальна викладка забезпечує вдале представлення товарів і швидку орієнтацію відвідувачів. «Золоті» місця такої викладки розташовуються на рівні очей і на рівні рук, слабкі місця – на рівні ніг та на рівні капелюха.

Сьогодні аптеки хочуть виставляти якнайбільше товарів на якомога меншому просторі. Щоб зробити це найбільш ефективно, застосовують компактні й естетично привабливі аптечні стелажі.

Грамотна викладка і дотримання правил мерчандайзингу дозволяють простимулювати клієнта для покупки товару, збільшити обсяг продажів і прибуток аптеки. Тобто максимально збільшити комерційну вигоду з одиниці торгової площі, сформувати імідж, розкрутити власний бренд, презентувати «фокусний» товар аптеки – новий або добре відомий.

### **Режим роботи аптеки**

Режим роботи аптеки визначається місцем розташування аптеки. Аптекам, які відкриваються в великих житлових масивах краще працювати цілодобово, або відкритися раніше, закритися пізніше. Аптеки, розташовані поблизу лікувальних закладів, підлаштовують графік роботи останніх.

### **Додаткові послуги, що надаються в аптеці**

Додаткові послуги аптеки: перевірка зору, вимірювання тиску, проведення експрес-аналізу на цукор для хворих діабетом, комп'ютерне тестування організму, апаратна діагностика шкіри з підбором косметичних засобів, надання в аптеці консультацій лікаря і дієтолога. Зручною додатковою послугою відвідувачі вважають можливість замовити потрібні ліки, яких немає на даний момент в наявності, здійснити безкоштовну доставку ліків

додому, а також можливість розрахуватися банківською карткою.

Тому Відкриваючи нову аптеку необхідно проаналізувати роботу і можливості конкурентів. Виявивши слабкі сторони, ви матимете відповідь, в якому напрямку зосередити свою увагу, щоб зацікавити потенційних покупців і знайти серед них постійних клієнтів.

## **2.5. Поняття SWOT-аналізу у фармації. Основні елементи SWOT-аналізу.**

Абревіатура цього терміну включає перші букви елементів аналізу і розшифровується як:

Strengths (сильні сторони);

Weaknesses (слабкі сторони);

Opportunities (можливості);

Threats (загрози).

Таким чином, SWOT-аналіз є універсальним аналітичним інструментом, який може застосовуватися фармацевтичним підприємством як для вибору стратегії розвитку, так і для ринкового аналізу та вивчення конкурентоспроможності.

Найважливіше завдання SWOT-аналізу — допомогти організації побачити та оцінити всі чинники, що впливають на конкурентоздатність, а також визначити можливості розвитку. Метод використовує 4 ключові елементи: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Задля зручності їх зображують у вигляді таблиці з 4-х стовпців.

### *Внутрішні чинники.*

До цієї групи належать сильні (S) та слабкі сторони бізнесу (W), і саме з їхнього вивчення починають аналіз. Внутрішні чинники визначаються ресурсами, які є у розпорядженні компанії, а також процесами, на які організація має безпосередній вплив.

Позиції компанії оцінюють за такими критеріями:

- фінансові ресурси:
- джерела фінансування, можливості отримання доходу, інвестиції;

- фізичні ресурси: обладнання, місцеположення, нерухомість;
- людські ресурси: співробітники, цільова аудиторія, волонтери;
- доступ до природних ресурсів, патенти, авторські права;
- внутрішні процеси: тренінги, мотиваційні програми для персоналу та програми лояльності для клієнтів, ієрархічна структура відділів тощо.

Питання, що допоможуть розкрити сильні сторони бізнесу:

- Що ми робимо краще, ніж конкуренти? Які наші переваги з погляду клієнтів? Чи є у нас унікальна торговельна пропозиція?

- Розглядайте ситуацію об'єктивно: якщо ваша продукція гарної якості, але не виділяється за цим показником серед конкурентів, це не може враховуватися як сильна сторона.

- Щоб зрозуміти недоліки організації, запитайте себе:

- Що можна покращити в самій продукції чи у сервісі? Які негативні відгуки залишають клієнти? Що зменшує дохід? Чи є речі, які конкуренти роблять краще?

Тільки після того, як було досконально розглянуто та оцінено внутрішні чинники, переходять до аналізу можливостей (О) і загроз (Т), що прямо чи опосередковано впливають на бізнес. Організація не здатна контролювати ці процеси, однак повинна їх знати та враховувати під час розробки стратегії.

До зовнішніх чинників належать:

- ринкові тенденції: поява нових продуктів чи технологій, зміни споживчих вподобань цільової аудиторії;

- відносини з клієнтами та постачальниками;

- економічні тенденції: глобалізація чи захист національних виробників, конкуренція, зміна світового попиту;

- зовнішнє фінансування;

- демографічні показники: чисельність та вік населення, купівельна спроможність, цінності;

- політичні, екологічні, економічні обмеження та регуляції — ліцензії, квоти та ін.

## **2.6. Доступність лікарських засобів в умовах аптеках**

### **Доступність медикаментозної терапії**

Цей важливий соціально-економічний показник розвитку системи охорони здоров'я передбачає дві складові – фізичну та соціально-економічну. Фізична складова визначає пропозицію для населення якісних ліків у необхідних кількості й асортименті. Соціально-економічна складова визначається купівельною спроможністю пацієнта й ефективним використанням наявних фінансових ресурсів держави і містить:

- систему формування попиту на лікарські засоби (асортимент, якість і кількість ліків, необхідних для охорони здоров'я населення);
- вартість ліків і чинники, що впливають на ціну (політика формування цін, створення конкурентного середовища на фармацевтичному ринку);
- цілеспрямований відбір, раціональне призначення й застосування (створення та впровадження протоколів і стандартів лікування, формулярної системи);
- систему державної компенсації витрат пацієнта на лікарські засоби тощо.

Окрім того, варто розглядати доступність ліків ще з одного ракурсу: ким забезпечується? Так, лікарські засоби можуть отримувати наступним чином: закупівлі за кошти державного бюджету централізовано за програмами, відшкодування/часткове відшкодування державою вартості визначеного переліку препаратів при реалізації з аптек (реімбурсація), реімбурсація в рамках медичного страхування, за власні кошти пацієнтів (out of pocket).

Безумовно, критично важливим для забезпечення доступності лікарських засобів є державне медикаментозне забезпечення.

**Тобто в даний час громадяни України платять за своє здоров'я двічі: через податки і при доступі до послуг (ліків).**

Взагалі державне забезпечення лікарськими засобами в Україні здійснюється:

- за рахунок централізованих закупівель МОЗ (міжнародними організаціями Crown Agents, UNICEF та ПРООН та ДП «Медичні закупівлі України»),

- регіональних закупівель за кошти місцевих бюджетів,
- програми реімбурсації «Доступні ліки» (з квітня 2021 р. стала частиною Програми медичних гарантій).

При цьому доступ до якісного лікування позначається на загальному рівні охорони здоров'я в країні. Відповідно до дослідження 2020 р. **«Витрати на охорону здоров'я та доступ до лікування в Україні»** у виконанні Київської школи економіки (KSE) та IQVIA за підтримки Американської торговельної палати та Асоціації виробників інноваційних ліків APRaD (далі – дослідження), Україна має найгірші показники за всіма індикаторами (тривалість життя, смертність, запобіжна смертність, DALY) серед референтних країн. **Це підтверджує неефективність використання коштів, які виділені на закупівлю ліків, та обмежує доступність населення до якісного лікування.**

Так, за даними дослідження в Україні у 2019 р. держава фінансувала лише 12% загальних витрат на лікарські засоби, що значно нижче, ніж у референтних країнах, де середній показник становить 74%. Проте запроваджена реформа охорони здоров'я передбачає збільшення забезпечення населення лікарськими засобами. У дослідженні також зазначається, що Україна має найнижчу частку витрат на державні закупівлі інноваційних ліків серед багатьох країн світу (17% порівняно з 56% у Польщі та 69% у Чехії). При цьому розподіл державного фінансування на закупівлю лікарських засобів для різних терапевтичних напрямів не корелює з рівнем смертності від цих захворювань в Україні.

У свою чергу, експерт компанії «SMD» під час пресконференції відзначила необґрунтовано високу частку державних витрат у 28% загальних обсягів ринку лікарських засобів за умови, що обсяги ринку лікарських засобів

за підсумками 2020 р. становили 2,2 млрд дол. США в закупівельних цінах без урахування податку на додану вартість.

Однак за підсумками 2020 р. відповідно до даних аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer»/«Фармстандарт» компанії «Proxima Research» загальні обсяги ринку лікарських засобів (роздріб + госпіталь) становили 4 млрд дол., а частка госпітального сегмента — близько 14%.

Для оцінки вкладу держави у забезпечення доступності лікарських засобів доцільно також додати до витрат держави витрати на реімбурсацію лікарських засобів за програмою «Доступні ліки» й інсулінів, які акумулюють ще близько 2–2,5% ринку. А до витрат громадян варто додати оплату лікарських засобів у приватних лікарнях (близько 1%). Таким чином, загальні державні витрати на медикаментозне забезпечення населення не перевищують 16% від загальних витрат на лікарські засоби.

Взагалі варто зазначити, що пандемія COVID-19 внесла корективи в усі процеси, у тому числі й у державні закупівлі ліків. Держава мала швидко реагувати на зміну ситуації та, окрім запланованих закупівель, у стислі терміни закуповувати товари, спрямовані на боротьбу з коронавірусною інфекцією. Також у 2020 р. на ринку госпітальних закупівель з'явився новий гравець – ДП «Медичні закупівлі України» (далі ДП «МЗУ»), яке здійснювало закупівлі за централізованими програмами МОЗ України. З урахуванням цього у 2020 р. госпітальний сегмент став одним із ключових драйверів зростання ринку, продемонструвавши приріст на 38% у грошовому та 53% у натуральному вираженні.

**Незважаючи на такий стрімкий приріст, частка державного забезпечення доступності лікарських засобів в Україні залишається дуже незначною.**

### **Шляхи вирішення проблеми**

На додаток до шляхів забезпечення доступності ліків, які визначили спікери під час вищезазначеної пресконференції, та базуючись на досвіді розвинених країн доступність лікарських засобів можна покращити

наступними шляхами: запровадження процедури контролю за призначеннями ліків, повноцінне запровадження оцінки медичних технологій, використання інструментів політики ціноутворення на генерики, використання договорів керованого доступу, впровадження співоплати (co-payment).

**Адже своєчасне і якісне забезпечення українців лікарськими засобами є однією з найважливіших задач вітчизняної охорони здоров'я, яка є особливою сферою соціальної політики держави щодо забезпечення громадян медичною та фармацевтичною допомогою.**

### **Безпека лікарських засобів**

Міністерством охорони здоров'я України здійснюється подальший розвиток системи фармаконагляду (системи моніторингу за безпекою лікарських засобів та випадками відсутності ефективності), що передбачає отримання даних про побічні реакції та випадки відсутності ефективності, що виникають при медичному застосуванні лікарських засобів, однак не пов'язані з невідповідною якістю лікарських засобів. Такі дані надходять від працівників системи охорони здоров'я, заявників, пацієнтів та організацій, що захищають права пацієнтів, ВООЗ та інших міжнародних організацій.

Має існувати чітке розмежування повноважень, покладених на Міністерство охорони здоров'я України або уповноважену ним установу (щодо здійснення фармаконагляду) та на Державну службу України з лікарських засобів (щодо здійснення контролю якості лікарських засобів).

#### *Основні завдання:*

внесення зміни до [Закону України "Про лікарські засоби"](#) в частині доповнення його статтею "Фармаконагляд";

гармонізація нормативної бази з питань регулювання, створення, виробництва, якості, реалізації лікарських засобів та здійснення фармаконагляду, відповідно до нормативної бази ЄС;

впровадження Настанови щодо здійснення фармаконагляду (GPhVP);

розробка та подальше вдосконалення системи фармаконагляду шляхом:

- залучення співробітників аптечної мережі до інформування структур фармаконагляду про побічні реакції та відсутність ефективності лікарських засобів;
- впровадження моніторингу ефективності та безпеки лікарських засобів у закладах охорони здоров'я із залученням спеціалістів "клінічних провізорів";
- створення та впровадження системи управління ризиками;
- співпраця з іншими країнами та міжнародними організаціями з питань здійснення фармаконагляду;
- регулярний обмін інформацією про побічні реакції лікарських засобів, випадки відсутності ефективності лікарських засобів та з інших питань щодо безпеки лікарських засобів між МОЗ України, країн СНД, іншими регуляторними агенціями, ВООЗ (Всесвітня організація охорони здоров'я);
- активізація участі Міністерства охорони здоров'я України або уповноваженої ним установи із здійснення фармаконагляду у роботі міждержавних експертних комісій на рівні країн СНД з питань безпеки лікарських засобів.

### **Питання для контролю знань**

1. Якими принципами необхідно керуватись для визначення сутності поняття «конкурентоспроможність продукції»?
2. Які аспекти притаманні поняттю «конкурентоспроможність продукції»?
3. За якими принципами відбувається побудова системи управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві?
4. Перелічіть фактори, критерії, чинники конкурентоспроможності продукції. Охарактеризуйте їх.
5. Які методи використовують для оцінювання конкурентоспроможності продукції?
6. Перелічіть показники оцінювання конкурентоспроможності продукції.

7. Охарактеризуйте комплексні показники конкурентоспроможності продукції.

**Завдання для виконання:**

**Завдання 1.**

Надати характеристику запропонованим матричним методам аналізу. Дані представити в таблиці 1.

**Таблиця 1**

**Матричні (портфельні) методи**

Метод аналізу	Переваги	Недоліки
Метод Бостонської консалтингової групи (BCG)		
Метод (модель) McKinsey		
Матриця Ансоффа		
Метод ADL		
Модель Hofer/Schendel (Матриця Хофера))		
Метод PIMS		

**Ситуаційні тестові завдання:**

1. До аспектів конкурентоспроможності підприємства відносять:
- А. ефективна конкурентна стратегія
  - В. висока професійна підготовка персоналу
  - С. високий рівень оплати праці персоналу
  - Д. широкий асортимент продукції
2. Ціна реалізації продукції є критерієм визначення:

**A. конкурентоспроможності  
продукції**

В. конкурентоспроможності  
підприємства

С. конкурентоспроможності  
країни

Д. рівня розвитку  
продуктивних сил

3. Базою для порівняння при  
оцінці рівня  
конкурентоспроможності  
підприємства можуть бути  
підприємства, які:

А. належать до однієї області

В. товари-субститути

**С. працюють в одному  
ринковому сегменті**

Д. мають однакову кількість  
персоналу

4. На  
конкурентоспроможність  
підприємства рівень розвитку  
національної економіки:

А. не впливає

В. впливає безпосередньо

С. впливає при ринковій  
формі господарювання

**Д. впливає лише на  
державні підприємства**

5. Показники ефективності  
інвестицій відносять до групи  
показників

конкурентоспроможності

підприємства:

А. виробничій діяльності  
підприємства

**В. фінансовій діяльності  
підприємства**

С. ринкових підприємств;

Д. інноваційній діяльності  
підприємства

6. Конкурентні переваги  
підприємства передбачають  
передумови для:

А. збільшення рівня  
конкурентоспроможності  
підприємства

В. збереження рівня  
конкурентоспроможності  
підприємства

**С. досягнення необхідного  
рівня конкурентоспроможності  
підприємства**

Д. інноваційній діяльності  
підприємства

7. Конкурентоспроможність -  
це:

А. здатність впливати на  
ринкову ситуацію у власних цілях

В. здатність виробляти продукцію, яка задовольняє вимогам ринку при відносно низьких витратах виробництва

С. здатність виробляти нову продукцію з найменшими витратами

**Д. все перераховане є правильним**

8. Одним з основних принципів досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства є:

А. гнучкість діяльності підприємства

В. системність підходу до управління

С. прискорення обігу капіталу

**Д. збільшення рівня рентабельності продукції**

9. Які показники досліджуються для визначення конкурентоспроможності підприємства?

**А. Показники ефективності збуту та просування товару (ЕЗ)**

В. Показник ефективності діяльності підприємства (ЕП)

С. Показники, що характеризують фінансове положення підприємства (ФП)

Д. Показники конкурентоспроможності товару (КТ)

10. До чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності продукції, відносять:

**А. коливання ринкової кон'юнктури**

В. показники асортименту продукції

С. вартість притягнених ресурсів

Д. рівень кваліфікації робітників

11. За результатами дослідження конкурентоспроможності лікарських засобів фармацевтичної фірми, яке проводилося групою маркетологів, начальник відділу маркетингу і президент фірми приймають рішення розробити програму заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності лікарських засобів фірми. Таке рішення називається:

A. Колегіальним.

B. Інтуїтивним.

C. Компромісним.

D. Адміністративним.

E. Одноосібним.

12. Сукупність форм і методів впливу державних органів на економічні зв'язки між країнами відповідно до національних інтересів, цілей і завдань формує державне регулювання зовнішньоекономічних зв'язків. Як називається діяльність, направлена на захист вітчизняного товаровиробника?

A. Фритрейдерство.

B. Протекціонізм.

C. Митний тариф.

D. Нетарифні торгові бар'єри.

E. Квота.

13. Що є основним чинником, що впливає на конкурентоспроможність фармацевтичного підприємства?

A. Багатий асортимент продуктів

**B. Висока якість продукції та інновації**

C. Локація виробництва

D. Реклама у соціальних мережах

E. Кількість працівників

14. Який з наступних факторів може підвищити конкурентоспроможність фармацевтичного підприємства?

A. Зменшення витрат на дослідження та розробки

**B. Партнерство з науковими установами**

C. Зменшення асортименту продукції

D. Підвищення цін на всі продукти

E. Відмова від маркетингових стратегій

15. Якою є стратегія "диференціації" у контексті конкурентоспроможності фармацевтичного підприємства?

A. Підвищення обсягу виробництва

**B. Створення унікальної пропозиції продукту для виділення на ринку**

C. Використання традиційних рекламних методів

D. Спрощення процесу дистрибуції

Е. Зниження витрат на маркетинг

16. Який з наступних показників є важливим для оцінки конкурентоспроможності фармацевтичного підприємства?

А. Кількість рекламних кампаній

**В. Частка ринку підприємства**

С. Кількість співробітників

Д. Вартість сировини

Е. Розмір запасів на складі

17. Яка з наступних стратегій може бути використана для підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку?

А. Звернутися до внутрішнього ринку

**В. Адаптація продуктів та маркетингових стратегій до місцевих потреб**

С. Ігнорування місцевих регуляцій

Д. Підвищення цін на всю продукцію

Е. Мінімізація присутності у соціальних мережах

18. Що означає буква "S" у SWOT-аналізі?

А. Ситуація

**В. Сильні сторони**

С. Слабкі сторони

Д. Стратегії

Е. Сегменти

19. Який з нижченаведених факторів є прикладом слабкої сторони (W) для фармацевтичного підприємства?

А. Патенти на нові лікарські засоби

**В. Низька впізнаваність бренду**

С. Інноваційні технології в розробці

Д. Високий рівень кваліфікації персоналу

Е. Збалансоване фінансування

20. Що вказує на можливості (O) для фармацевтичного підприємства у SWOT-аналізі?

**А. Зростання нових ринків**

В. Конкуренція з іншими компаніями

С. Законодавчі обмеження

Д. Високі витрати на рекламу

Е. Зниження  
якісних  
стандартів

## ГЛОСАРІЙ

**Асортиментна політика** — стратегія формування оптимальної структури фармацевтичних товарів (лікарських засобів, виробів медичного призначення), що базується на аналізі потреб ринку.

**Державне регулювання цін** — вплив держави на процес ціноутворення (наприклад, через встановлення граничних надбавок на життєво необхідні ліки) для забезпечення їх економічної доступності.

**Доступність лікарських засобів (ЛЗ)** — багатогранне поняття, що включає:

- *Фізичну доступність*: наявність ліків в аптечній мережі.
- *Економічну доступність*: відповідність ціни ліків платоспроможності населення.

**Життєвий цикл товару (ЖЦТ)** — період часу, протягом якого фармацевтичний товар перебуває на ринку (від розробки та виведення до зняття з виробництва).

**Конкурентоспроможність ЛЗ** — здатність лікарського засобу витримувати порівняння з аналогами за характеристиками якості, ціни та ефективності, задовольняючи потреби споживача краще за конкурентів.

**Лікарський засіб (ЛЗ)** — речовина або комбінація речовин, призначена для лікування, профілактики захворювань або діагностики.

**Маркетингова тріада фармацевтичного товару** — концепція, що розглядає товар на трьох рівнях:

1. Товар за задумом (основна користь — лікування).
2. Товар у реальному виконанні (дозування, форма, пакування).
3. Товар із підкріпленням (сервіс, інформаційна підтримка).

**Належні практики (GXP)** — система стандартів якості (GMP — виробнича, GDP — дистриб'юторська, GPP — аптечна), що гарантують безпеку та ефективність ЛЗ на всіх етапах.

**Споживча цінність** — суб'єктивна оцінка споживачем здатності препарату вирішити його проблему зі здоров'ям (співвідношення «ефективність/безпека/ціна»).

**Управління якістю (Quality Management)** — скоординована діяльність із керівництва та контролю організації щодо якості продукції, яка у фармації базується на принципах ризик-менеджменту.

**Фармацевтичний товар** — специфічний об'єкт маркетингу, що включає не лише лікарський препарат, а й медичні вироби, засоби гігієни та косметику, що реалізуються через аптечну мережу.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Законодавчі, нормативні документи

1. Про лікарські засоби: Закон України від 28 липня 2022 року № 2469 - IX ВР зі змінами [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2469-20?utm\\_source=chatgpt.com#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2469-20?utm_source=chatgpt.com#Text)
2. Про порядок контролю якості лікарських засобів під час оптової та роздрібної торгівлі: Наказ МОЗ України 29 вересня 2014 року № 677 [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
3. Національний перелік основних лікарських засобів і виробів медичного призначення: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2009 р. №333 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
4. Про рекламу: Закон України № 270/96-ВР від 03.07.96 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Про ліцензування господарської діяльності: Закон України від 02 березня 2015 р. № 222 – VIII/ - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
6. Положення про Міністерство охорони здоров'я України: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 року № 267 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
7. Перелік закладів охорони здоров'я: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 28.10.2002 № 385 із змінами - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
8. Довідник Кваліфікаційних характеристик професій працівників (Витяг): Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство праці та соціальної політики України // Випуск № 78. – Охорона здоров'я. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va117282-02#top>
9. Наказ МОЗ України від 26.05.2025 № 871 "Про внесення Змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я»"

<https://moz.gov.ua/uk/decrees/nakaz-moz-ukrayini-vid-26-05-2025-871-pro-vnesennya-zmin-do-dovidnika-kvalifikacijnih-harakteristik-profesij-pracivnikiv-vipusk-78-ohorona-zdorov-ya>

10. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 року № 996-XIV - ВР зі змінами [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

11. Про наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори: Закон України від 15 лютого 1995 року №60/95–ВР в редакції Закону № 530 від 22 грудня 2006 р. зі змінами - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/60/95-%D0%B2%D1%80#Text>

12. Про затвердження опису сигнального покажчика аптечного закладу та його структурного підрозділу: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 2017 №777 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0922-17#Text>

13. Про застосування реєстраторів розрахункових операції у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг: Закон України від 6 липня 1995 року № 265/95-ВР [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://ips.ligazakon.net/document/z950265?an=1&ed=2019\\_09\\_20](https://ips.ligazakon.net/document/z950265?an=1&ed=2019_09_20)

14. Про впорядкування безоплатного та пільгового відпуску лікарських засобів за рецептами лікарів у разі амбулаторного лікування окремих груп населення та за певними категоріями захворювань: Постанова КМУ від 17 серпня 1998 року № 1303 зі змінами 2024 р.[Електронний ресурс] – Режим доступу: [Про впорядкування безоплатного та пільгового відпуску лікарських засобів за рецептами лікарів у разі амбулаторного лікування окремих груп населення та за певними категоріями захворювань | LIGA:ZAKON](#)

15. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів): Постанова КМ України від 30 листопада 2016

р. № 929 зі змінами 2025 р. - [Електронний ресурс] – Режим доступу : [Про затвердження Ліцензійних умо... | від 30.11.2016 № 929](#)

16. Про затвердження Правил виробництва (виготовлення) та контролю якості лікарських засобів в умовах аптеки: Наказ МОЗ України № 812 від 17.10.2012 зі змінами 2024 р.[Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1846-12#Text>

17. Про затвердження Інструкції про санітарно-протиепідемічного режиму аптечних закладів : Наказ МОЗ України № 275 від 15.05.2006 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0642-06#Text>

18. Про затвердження положення про Державну службу України з лікарських засобів та контролю за наркотиками: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 серпня 2015 р. № 647 зі змінами 2025 р.. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647-2015-%D0%BF#Text>

19. Про затвердження Правил виписування рецептів та вимог-замовлень на лікарські засоби, виробів медичного призначення, Порядку відпуску лікарських засобів і виробів медичного призначення з аптек та їх структурних підрозділів, Інструкції про порядок зберігання, обліку та знищення рецептурних бланків та вимог-замовлень: Наказ МОЗ України № 360 від 19.07.2005 із змінами 2026 року [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0782-05#Text>

20. Наказ МОЗ України № 848 від 05.05.2023 р. «Про затвердження Переліку лікарських засобів, дозволених до застосування в Україні, які відпускаються без рецептів з аптек та їх структурних підрозділів» - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0854-23#Text>

21. Про заходи протидії незаконному обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів та зловживання ними: Закон України від 15 лютого 1995 року № 62/95 із змінами 2023 р.[Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/62/95-%D0%B2%D1%80#Text>

22. Про затвердження Переліків отруйних та сильнодіючих лікарських засобів: Наказ МОЗ України № 490 від 17.08.2007 [Електронний ресурс]- Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1007-07#Text>

23. Про затвердження переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів (Витяг): Постанова Кабінету Міністрів України від 6 травня 2000 р. № 770 із змінами 2026 р. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/770-2000-%D0%BF#Text>

24. Про організацію зберігання а аптечних закладах різних груп лікарських засобів та виробів медичного призначення: Наказ МОЗ України № 44 від 16.03.1993 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/MOZ373>

25. Про критерії віднесення наркотичних (психотропних) лікарських засобів, що містять малу кількість наркотичних засобів або психотропних речовин і прекурсорів, до категорії лікарських засобів, які відпускаються без рецептів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 14.05.2003 № 210 із змінами 2012 р. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1012-03#Text>

26. Про критерії визначення категорії відпуску лікарських засобів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 17.05.2001 № 185 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://ips.ligazakon.net/document/reg5655?an=1185&ed=2001\\_05\\_17](https://ips.ligazakon.net/document/reg5655?an=1185&ed=2001_05_17)

27. Про затвердження Вимог до об'єктів і приміщень, призначених для здійснення діяльності з обігу наркотичних засобів, психотропних речовин, прекурсорів та зберігання вилучених з незаконного обігу таких засобів і речовин: Наказ МВС України 29.01.2018 № 52 зі змінами 2024 р. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0208-18#Text>

28. Про порядок проведення сертифікації підприємств, які здійснюють оптову реалізацію (дистрибуцію) лікарських засобів: Наказ Міністерства

охорони здоров'я України 23.08.2005 № 421 зі змінами 2022 р. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1013-05#Text>

29. Про затвердження правил зберігання та проведення контролю якості лікарських засобів у лікувально-профілактичних закладах: Наказ Міністерства охорони здоров'я України 16.12.2003 № 584 зі змінами 2024 р.– [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0275-04#Text>

30. Про затвердження порядку встановлення заборони (тимчасової заборони), та поновлення обігу лікарських засобів на території України: Наказ Міністерства охорони здоров'я України 22.11.2011 № 809 зі змінами 2025 р. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0126-12#Text>

31. Про затвердження правил утилізації та знищення лікарських засобів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 242 від 24.04.2015 зі змінами 2022 р. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0550-15#Text>

32. Про затвердження Інструкції з оформлення матеріалів про адміністративні правопорушення законодавства України щодо забезпечення якості лікарських засобів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України 26.10.2001 № 428 із змінами 2020 р.- [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/REG6335?an=592>

33. Про затвердження Положення про інтернатуру та вторинну лікарську (провізорську) спеціалізацію: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 22 червня 2021 р. № 1254 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://moz.gov.ua/uk/decrees/nakaz-moz-ukraini-vid-22062021--1254-pro-zatverdzhennja-polozhennja-pro-internaturu-ta-vtorinnu-likarsku-provizorsku-specializaciju>

34. Положення про порядок проведення атестації фармацевтів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України 12.12.2006 р № 818 зі змінами 2011 р.– [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1368-06#Text>

35. Про затвердження умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства охорони здоров'я України 05.10.2005 № 308/519 із змінами 2025 р.- [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1209-05#Text>

36. Про затвердження Порядку проведення атестації працівників сфери охорони здоров'я та внесення змін до деяких наказів Міністерства охорони здоров'я України: Наказ МОЗ України від 16.04.2025 № 650 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://moz.gov.ua/uk/decrees/nakaz-moz-ukrayini-vid-16-04-2025-650-pro-zatverdzhennya-poryadku-provedennya-atestaciyi-pracivnikiv-sferi-ohoroni-zdorov-ya-ta-vnesennya-zmin-do-deyakh-nakaziv-ministerstva-ohoroni-zdorov-ya-ukrayini>

### **Інформаційні ресурси**

1. Державний формуляр лікарських засобів. – Державний Експертний Центр Міністерства охорони здоров'я України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://dec.gov.ua/materials/chinnij-vipusk-derzhavnogo-formulyara-likarskih-zasobiv/>

2. Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>

3. Компендіум OnLine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://compendium.com.ua/>

4. Міністерство охорони здоров'я України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.moz.gov.ua/>

5. Національний перелік основних лікарських засобів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://moz.gov.ua/uploads/0/3799-nasperelic\\_dodatok\\_web.pdf](https://moz.gov.ua/uploads/0/3799-nasperelic_dodatok_web.pdf)

6. Фармацевтична енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pharmencyclopedia.com.ua>

7. Щотижнева газета «Аптека» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apteka.ua/>

8. Журнал «Сучасна фармація» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://www.modern-pharmacy.com.ua/>