

Кохан М.М.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана»,
аспірант кафедри маркетингу
Київ, Україна
mlysyk@gmail.com

**МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ТА ВИБОРУ ЗАХОДІВ ЩОДО
УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ
ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ**

Анотація. У статті розроблено методику формування та вибору заходів щодо управління маркетингом фармацевтичного підприємства. Вона дозволяє у відповідності зі сформованими умовами зовнішнього і внутрішнього середовища визначити стратегічний орієнтир і відповідну йому стратегію вдосконалення використання маркетингових ресурсів, а також виокремити найбільш доцільні й адекватні управлінські впливи.

Ключові слова: управління маркетингом, системний підхід, потенціал маркетингу, конкуренція, стратегія, фармацевтичне підприємство
Формул: 0; рис.: 1; табл.: 2; бібл.: 14

Mariya Kohan

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
Postgraduate Student of Marketing Department
Kyiv, Ukraine
mlysyk@gmail.com

**METHOD OF FORMATION AND CHOICE OF MANAGEMENT
MEASURES OF MARKETING PHARMACEUTICAL ENTERPRISES
IN UKRAINE**

Abstract. In the article developed the method of formation and selection of measures to control the marketing of a pharmaceutical company. It allows according to the circumstances of the external and internal environment to identify strategic goal and the corresponding strategy to improve the use of marketing resources and also to choose the most appropriate and adequate managerial arrangements. The method of formation and selection of measures to improve the marketing management of a particular pharmaceutical company studied realized on pharmaceutical companies. Tools to implement the following measures referred indicators that reflect the quantitative and qualitative characteristics of the use of marketing potential of pharmaceutical companies, as well as potential components of marketing, which in this case are regarded as manageable parameters model of competitive strategies of pharmaceutical companies. For the purpose of determining the scheme of strategic relationship management measures that meet conservation strategy, with qualitative and quantitative indicators for their implementation.

Keywords: marketing management, system approach, marketing potential, competition, strategy, pharmaceutical company

Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 2; bibl.: 14

JEL Classification: D 40, D 41, D 47, D 49

Вступ. В Україні на даний час маркетинг сприймається як комплекс маркетингової діяльності, що часто ототожнюється із збутовою діяльністю або з однією із властивих маркетингу функцій (дослідницькою або комунікаційною). Проте умови глобалізації та інтеграції українського ринку вимагають визначення маркетингу як ринкової концепції управління, що задає орієнтири діяльності і визначає порядок стратегічної і тактичної поведінки підприємства, що динамічно розвивається. Це стосується і підприємств фармацевтичної галузі, яка багато в чому визначає національну безпеку країни, відрізняється великою науковістю і розвиненим кооперуванням.

Частка ринку українських фармацевтичних виробників протягом останніх років постійно зменшувалася, що компенсувалося збільшенням місткості ринку в грошовому та кількісному вираженні. Оптимальним, зокрема у країнах Європи, вважається співвідношення 70% до 30% – частка ринку, що припадає на продукцію вітчизняного виробництва та іноземного відповідно (у грошовому вираженні). В Україні частка ринку вітчизняних виробників лікарських засобів у грошовому вираженні складає 27%, а у кількісному – близько 70%. Така ситуація зумовлена різними ціновими нішами українських та іноземних виробників, оскільки вітчизняні компанії постачають на ринок препарати низької цінової категорії, а іноземні виробники пропонують споживачам оригінальні препарати. Відтак для забезпечення конкурентоздатності вітчизняних фармацевтичних підприємств на ринку необхідно використовувати все різноманіття стратегічних і тактичних прийомів маркетингу. Ефективна ринкова діяльність, ведення цілеспрямованої конкурентної боротьби вимагає від виробників володіння навиками ефективного управління маркетингом.

Аналіз досліджень та постановка завдання. Вагомий внесок у методологію управління маркетингом підприємств зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені як Балабанова Л.В. [Балабанова, Холод 2006], Дойль П. [Doyle, Stern 2006], Котлер Ф. [Kotler, Armstrong 2010, Kotler, Ravi 2012], Ламбен Ж.-Ж. [Lambin 2012], Маккабі Дж. [McCabe, Stern, Dacko 2013], Міхалік М. [Michalik, Pilarczyk, Mruk 2014], Павленко А.Ф. [Павленко, Войчак, Примак 2005, Павленко, Войчак, Кардаш, Пилипчук, Оболенська 2005,], Федорченко А.В. [Федорченко 2009] та ін.

Управління маркетингом відіграє ключову роль при розробці ефективної стратегії, оскільки це один з небагатьох формалізованих способів прогнозування поведінки динамічної економічної системи, який має розвинутий прикладний інструментарій. Разом з тим залишається недоопрацьованим теоретичне підґрунтя його використання і повноцінної інтеграції у стратегічний процес. Для українських підприємств ситуація ускладнюється ще й тим, що далеко не всі зарубіжні підходи дають позитивні результати на вітчизняному ринку. Тому виникає необхідність в розробці такої методики управління маркетингом, яка на практиці допоможе фармацевтичним підприємствам здійснювати оцінку власних конкурентних позицій і обґрунтовуватиме стратегічні перспективи їх функціонування.

Метою даної статті є розробка методики формування та вибору заходів щодо управління маркетингом фармацевтичного підприємства.

Результати дослідження. В запропонованій методичній базі управління маркетингом на фармацевтичному підприємстві ефективність системи управління визначається ступенем використання інструментів

маркетингу в сукупності із засобами і можливостями, тобто потенціалом даного підприємства.

З врахуванням параметру маркетингового потенціалу і результуючих параметрів комерційної діяльності, таких як валовий дохід, витрати на маркетинг та валові витрати, визначається показник ефективності системи управління маркетингом [Кохан, «Концепція управління...» 2013]. Використовуючи значення маркетингового потенціалу і комерційної діяльності підприємства і результуючий параметр інтенсивності конкурентної протидії визначається оцінка конкурентноздатності фармацевтичного підприємства [Кохан, «Методика оцінки...» 2013].

Таким чином, здійснюється діагностика:

- стану зовнішнього середовища, у якому функціонує фармацевтичне підприємство. При цьому в якості зовнішнього середовища розглядається наявний та прогнозований рівень конкурентної протидії в фармацевтичній галузі;
- стану внутрішнього середовища підприємства, яке визначається інтегральною оцінкою його маркетингового потенціалу.

Далі визначаються доцільні управлінські впливи, спрямовані на формування адекватної сформованим зовнішнім і внутрішнім умовам структури маркетингового потенціалу підприємства. Досягнення цієї мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- побудови матричної моделі стратегічних орієнтирів розвитку фармацевтичного підприємства;
- вибору конкурентної стратегії розвитку фармацевтичного підприємства на основі оцінки ефективності системи управління маркетингом;
- формування комплексу рішень з вдосконалення управління маркетингом фармацевтичного підприємства в рамках обраної стратегії.

Реалізація даних завдань складає зміст пропонованої методики формування заходів щодо вдосконалення управління маркетингом фармацевтичного підприємства. Розглянемо зміст кожного з них детально.

Блок 1. Побудова блоків матричної моделі. Цільовою спрямованістю цього блоку є формування матриці стратегічних ситуацій, виходячи з поєднання станів зовнішнього та внутрішнього середовища фармацевтичного підприємства. Вхідною інформацією для побудови такої матриці виступають класи станів зовнішнього і внутрішнього середовища, отримані за допомогою методик оцінки маркетингового потенціалу та інтенсивності конкурентноздатності фармацевтичного підприємства, що містять:

- для зовнішнього середовища:
 - а) клас зниження інтенсивності конкурентноздатності;
 - б) клас стагнації інтенсивності конкурентноздатності;
 - в) клас зростання інтенсивності конкурентноздатності;
- для внутрішнього середовища:
 - а) клас стійкого стану підприємства;
 - б) клас нестабільного стану підприємства;
 - в) клас кризового стану.

Відповідно до цього матриця стратегічних ситуацій набуде вигляду, наведеного на рисунку 1.

		Класи станів підприємства		
		Кризовий стан	Нестабільний стан	Стійкий стан
Класи станів зовнішнього середовища	Зниження інтенсивності конкурентноздатності	5	6	3
	Стагнація інтенсивності конкурентноздатності	4	2	9
	Зростання інтенсивності конкурентноздатності	1	7	8
Стратегії вдосконалення управління маркетингом підприємства		Стратегія консервації	Стратегія збереження	Стратегія розвитку

Рисунок 1 – Матрична модель стратегічних ситуацій

Джерело: розроблено автором

Матрична модель містить 9 ситуацій, що відображають сформовані умови внутрішнього і зовнішнього середовища фармацевтичного підприємства, які впливають на можливості підприємства щодо вдосконалення управління маркетингом. Дані ситуації об'єднані в чисті і змішані стратегії:

- ситуації 1-3 належать до групи чистих стратегій, що характеризуються високою корельованістю станів як підприємства, так і його безпосереднього зовнішнього середовища, яке визначається функціонуванням фармацевтичного ринку в цілому;
- ситуації 4-9 охоплюють групу змішаних стратегій, що відповідають діаметрально протилежним станам зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Подібне групування ситуацій матричної моделі безпосередньо впливає на формування і вибір заходів щодо вдосконалення управління маркетингом фармацевтичного підприємства.

Блок 2. Виділення цільових орієнтирів управління маркетингом. Незважаючи на те, що формування стратегічних ситуацій ґрунтується на синергетичному впливі як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ підприємства [Swayne, Duncan, Ginter 2012], необхідно відзначити, що процес управління маркетингом є одним з основних процесів внутрішнього менеджменту підприємства і, отже, більшим пріоритетом володіє його внутрішнє середовище. Від того, наскільки кваліфікованими є збутові менеджери, багато в чому залежить ефективність управління маркетингом, що виявляється, насамперед, у використанні можливостей і локалізації перешкод як внутрішньої, так і зовнішньої природи. Таким чином, у роботі

пропонується в основу формування цільових орієнтирів стратегії управління маркетингом покласти клас стану підприємства. Обґрунтуємо цю пропозицію.

Ситуації 1, 4, 5 на рисунку 1 відображають різні стани формування інтенсивності конкурентної протидії за умови того, що фармацевтичне підприємство знаходиться в стані кризи. Характерною рисою такого класу стану підприємства слід вважати порушення пропорцій використання складових маркетингового потенціалу на всіх його стадіях формування та використання і, у зв'язку з цим, різкий дефіцит маркетингових ресурсів, що актуалізує завдання їх поповнення за рахунок зовнішніх джерел фінансування. Однак, можливості щодо залучення зовнішніх маркетингових ресурсів, які виникають, наприклад, при зниженні інтенсивності конкурентної протидії в фармацевтичній галузі, не можуть бути використані підприємством через його непривабливість для зовнішнього середовища.

На противагу зазначеним ситуаціям у разі, коли стан підприємства відповідає класу стійкості (ситуації 3, 8, 9), навіть при зростанні інтенсивності конкурентної протидії в фармацевтичній галузі таке підприємство залишається привабливим, тому що характеризується нормативними або прийнятними значеннями ефективності використання маркетингового потенціалу. В цих умовах найбільш актуальним завданням є раціональне розміщення маркетингового капіталу як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства на основі ефекту диверсифікації інвестицій.

Якщо підприємство потрапляє в клас нестабільного стану (ситуації 2, 6, 7), то управління маркетингом більшою мірою, ніж в інших ситуаціях матричної моделі, залежить від можливостей зовнішнього середовища (диференціації та диверсифікації ринку фармпродуктів, відносин з постачальниками і споживачами тощо). Однак негативні тенденції внутрішнього менеджменту не дозволяють використовувати їх повною мірою, унаслідок чого актуалізується задача підвищення ефективності використання існуючого на підприємстві маркетингового потенціалу.

Таким чином, пропонується виділити три стратегічних орієнтири вдосконалення управління маркетингом фармацевтичного підприємства:

1) для класу кризового стану – активний пошук шляхів залучення маркетингових ресурсів;

2) для класу нестабільного стану – пошук способів і методів підвищення ефективності використання уже наявного маркетингового потенціалу;

3) для класу стійкого стану – раціональне розміщення маркетингових ресурсів.

Блок 3. Формування спектру стратегій. На основі аналізу класичних підходів до формування конкурентних стратегій [Porter 2008] та враховуючи специфіку діяльності досліджуваної галузі, виділено наступні стратегії управління маркетингом (рисунки 1):

- стратегії консервації, що відповідає класу кризового стану підприємства, під якою розуміється сукупність способів, методів і заходів, які спрямовані на зміну структури маркетингового потенціалу шляхом використання існуючих маркетингових ресурсів;
- стратегії збереження, що відповідає класу нестабільного стану підприємства, під якою розуміється сукупність способів, методів і заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання наявного маркетингового потенціалу шляхом збереження балансу між результатом використання потенціалу і інвестиціями на його підтримку;

- стратегії розвитку, що відповідає класу стійкого стану підприємства, під якою розуміється сукупність способів, методів і заходів, спрямованих на зміну системи управління маркетингом шляхом екстенсивного та інтенсивного розвитку.

Наведені нами стратегії мають дуальну природу. З одного боку, вони автономні і формують фокус заходів щодо вдосконалення управління маркетингом на підприємстві відносно сформованих зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування; а з іншого боку – взаємозалежні і взаємообумовлені, тому що їхні стратегічні орієнтири доповнюють один одного.

Блок 4. Розробка комплексу стратегічних заходів щодо вдосконалення управління маркетингом підприємства. Інструментом досягнення цієї мети є розроблені заходи, наведені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Комплекс стратегічних заходів щодо вдосконалення управління маркетингом підприємства

Стратегія управління маркетингом	Шлях реалізації стратегії	Інструмент досягнення стратегії
Стратегія консервації	Використання наявних маркетингових ресурсів для отримання будь-якого результату	Повне використання наявних маркетингових ресурсів і резервів
Стратегія збереження	Дотримання балансу між результатом використання маркетингового потенціалу і інвестиціями на його підтримку	Нагромадження резервів
		Підтримання резервів на існуючому рівні
Стратегія розвитку	Екстенсивний розвиток	За рахунок залучення власних резервів
		За рахунок залучення зовнішніх резервів бізнес-партнерів
		Комбіноване залучення внутрішніх і зовнішніх резервів
	Інтенсивний розвиток	За рахунок збільшення інтенсивності використання матеріальних маркетингових ресурсів
За рахунок збільшення інтенсивності використання нематеріальних маркетингових ресурсів		

Джерело: розроблено автором

Стратегія консервації наявного маркетингового потенціалу передбачає реалізацію витратного підходу до ресурсів, коли всі ресурси і резерви використовуються в повній мірі для забезпечення хоча б якогось результату. Дана стратегія, по своїй суті, не є стратегією, вона скоріше є неминучим варіантом дій для керівників, які не справляються зі своїми функціями і не здатні розвивати компанію. Однак як стратегія вона може застосовуватися на ринках, що знаходяться в стадії спаду, коли неможливо перепрофілювати існуючі ресурси в силу їх занадто високої спеціалізації і тому єдиний варіант поведінки – це витрачання існуючих ресурсів до кінця.

Стратегія збереження маркетингового потенціалу припускає підтримку маркетингового потенціалу на тому ж рівні, тобто забезпечення простого відтворення ресурсів, для цього необхідно інвестувати рівно стільки, щоб забезпечити відновлення ресурсів. Резерви в даному випадку можуть знаходитися на тому ж рівні, або накопичуватися. Така стратегія характерна для стабільного ринку.

Стратегія розвитку передбачає активне інвестування ресурсів. Інвестування може здійснюватися екстенсивним шляхом за рахунок існуючих резервів, за рахунок залучення ресурсів партнерів або за рахунок комбінування обох варіантів. Екстенсивний шлях передбачає, що зростання маркетингового потенціалу забезпечується зростанням використання ресурсів. Така стратегія характерна для компанії, що знаходиться на стадії зростання на зростаючому ринку. Тобто необхідною умовою застосування даної стратегії є зростання ринкового потенціалу.

Розвиток маркетингового потенціалу може здійснюватися інтенсивним шляхом, тобто за рахунок збільшення інтенсивності використання ресурсів. Виділимо два варіанти інтенсивного розвитку маркетингового потенціалу: збільшення інтенсивності використання матеріальних маркетингових ресурсів (зростання продуктивності праці маркетингового персоналу за рахунок впровадження сучасного програмного забезпечення, автоматизації бізнес-процесів, впровадження більш продуктивного технологічного устаткування або збільшення часу завантаження капітальних ресурсів – торговельних площ, збутових приміщень і т.д.) і збільшення інтенсивності використання нематеріальних маркетингових ресурсів (зростання продуктивності праці маркетингового персоналу за рахунок підвищення його кваліфікації, зростання досвіду діяльності, впровадження нових ефективних методів організації та управління – наприклад, аутсорсингу, впровадження креативних технологій, використання методів корпоративної культури тощо).

Вибір стратегії управління маркетингом визначає зміст усіх інших стадій процесу управління. Зокрема, процес планування маркетингового потенціалу в рамках обраної стратегії управління може бути диференційований на два важливих напрямки: планування використання маркетингових ресурсів і планування відтворення і розвитку маркетингових ресурсів.

Блок 5. Вибір адекватних управлінських заходів. Метою цього блоку методики є вибір найбільш прийнятних заходів щодо вдосконалення управління маркетингом конкретного фармацевтичного підприємства на основі аналізу можливостей, що надає йому зовнішнє середовище (клас станів зовнішнього середовища), а також маркетингового потенціалу самого підприємства. Його здійснюють із використанням отриманих у попередньому блоці комплексу заходів (таблиця 1).

Розроблена методика формування і вибору заходів щодо вдосконалення управління маркетингом реалізована на чотирьох

фармацевтичних підприємствах. Результати аналізу стану маркетингового потенціалу цих підприємств засвідчують, що існуючі тенденції управління маркетингом, підкріплені наявною законодавчою базою регулювання діяльності фармацевтичних підприємств, призводять до використання маркетингового потенціалу тільки на одну п'яту від наявних можливостей. Відповідно у прогностичному періоді ця частка зменшилась в порівнянні з ретроспективним до 20-28 %, що свідчить про те, що в перспективі всі досліджувані підприємства за рівнем використання наявного маркетингового потенціалу залишаться у кризовому стані.

У зв'язку з тим, що прогнозований стан їх зовнішнього середовища діагностується в класі зростання інтенсивності конкурентноздатності, за цих умов підприємствам рекомендується обрати наступні стратегії управління маркетинговим потенціалом:

- ПАТ «Фармак», ПАТ «Дарниця», БХФЗ – стратегію консервації, стратегічний орієнтир заходів – повне використання наявних маркетингових ресурсів і резервів;
- ПАТ «Київський вітамінний завод» – стратегію збереження, стратегічний орієнтир заходів – підтримання резервів на існуючому рівні.

До інструментів реалізації наведених заходів віднесено показники, що відображають кількісні та якісні характеристики використання маркетингового потенціалу фармацевтичних підприємств, а також складові потенціалу маркетингу [Кохан, «Концепція управління...» 2013], які в даному випадку розглядаються як керовані параметри моделі формування конкурентних стратегій розвитку фармацевтичних підприємств (таблиця 2).

Таблиця 2 – Заходи щодо вдосконалення управління маркетинговим потенціалом фармацевтичного підприємства

Тип стратегії управління маркетинговим потенціалом		
Консервації	Збереження	Розвитку
1	2	2
Повне використання маркетингових ресурсів	Диференціація використання маркетингових ресурсів: зменшення витрат маркетингових капітальних ресурсів та збільшення витрат на персонал	Підвищення рівня кваліфікації маркетингового персоналу, збільшення ФОП персоналу
Зменшення маркетингових витрат на дослідження і розробки	Підтримання маркетингових витрат на дослідження і розробки на існуючому рівні	Забезпечення ефективності роботи системи прогнозування, відповідності тематики здійснюваних наукових досліджень ринковим тенденціям, врахування орієнтації на споживача в мотиваційній системі компанії

Завершення Таблиці 2

1	2	3
Повне використання наявної маркетингової інформаційної системи	Повне використання наявної маркетингової інформаційної системи	Забезпечення маркетингового персоналу необхідними комп'ютерними БД і каталогами, первинними даними про ринок і внутрішнє середовище, підвищення ефективності використання Інтернет-сайту
Стагнація цільового споживчого ринку та ліквідація протермінованих рекламацій	Дослідження цільового споживчого ринку на основі вивчення стабільності портфеля покупців	Дослідження рівня задоволеності та довіри клієнтів до компанії
Виведення з виробничого процесу неліквідних товарних груп наявного асортиментного складу	Дослідження диверсифікації ЛЗ в структурі товарів аптечного асортименту та диференціації асортиментного складу (за категоріями ліків)	Забезпечення результативності витрат на НДКР та сертифікацію
Стагнація цінової політики та розширення політики знижок	Дослідження наявної цінової політики та політики знижок основних конкурентів	Визначення ефективності обраної цінової стратегії з врахуванням кон'юнктурних досліджень ринку та еластичності попиту за ціною
Зменшення збутових витрат	Оптимізація збутових витрат	Дослідження ефективності облікової системи збутових витрат, розширення використання власного фірмового торговельного обладнання
Зниження витрат на рекламу та акції	Дослідження ефективності здійснюваних витрат на рекламу	Визначення економічної та психологічної ефективності рекламних засобів і засобів комунікації, дослідження іміджу компанії
Стимулювання збуту через диференціацію знижок на продукцію	Дослідження ефективності здійснюваних витрат на проведені акції	Визначення ефективності використовуваної системи оплати праці і мотивації, ефективності системи знижок та проведених акцій
Утримання ринкової частки на існуючому рівні	Утримання ринкової частки на існуючому рівні	Дослідження ефективності додаткових каналів комунікації, спрямованих на формування попиту

Джерело: розроблено автором

З метою їх визначення сформовано схему взаємозв'язку стратегічних управлінських заходів, які відповідають стратегії збереження, з якісними та кількісними показниками щодо їх реалізації.

Висновки. Таким чином, на основі проведених досліджень розроблено методичку формування та вибору заходів щодо управління маркетинговим потенціалом фармацевтичного підприємства, що дозволяє у відповідності зі сформованими умовами його зовнішнього і внутрішнього середовища визначити стратегічний орієнтир і відповідну йому стратегію вдосконалення використання маркетингових ресурсів, а також виокремлювати найбільш доцільні й адекватні управлінські впливи, спрямовані на його оптимізацію.

Література

- Doyle, P. & Stern, P. (2006). *Marketing, Management and Strategy*. Prentice Hall; 4 edition.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. Pearson Education.
- Kotler, P. & Ravi, A. (2012). The Frontiers of Marketing in the Third Millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 35-52.
- Lambin, J.-J. (2012). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. Palgrave Macmillan; Third Edition, Revised edition.
- McCabe, J., Stern, P. & Dacko, S. (2013). Purposeful empiricism: How stochastic modeling informs industrial marketing research. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 421-432.
- Michalik, M., Pilarczyk, B. & Mruk H. (2014). *Marketing strategiczny na rynku farmaceutycznym*. Wolters Kluwer Polska.
- Porter, M. (2008). *On Competition, Updated and Expanded Edition*. Harvard Business Review Press; Upd Exp edition.
- Swayne, L., Duncan J. & Ginter P. (2012). *Zarządzanie strategiczne w ochronie zdrowia*. Wolters Kluwer Polska.
- Балабанова, Л. В. & Холод, В. В. (2006). *Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія*. Донецьк: ДонДУЕТ ім.М.Туган-Барановського.
- Кохан, М. М. (2013). Концепція управління маркетингом фармацевтичного підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 10, 357-362.
- Кохан, М. М. (2013). Методика оцінки інтенсивності конкурентної протидії підприємств фармацевтичної галузі. *Формування ринкової економіки*, 30, 107-113.
- Павленко, А. Ф., Войчак, А. В. & Примац, Т. О. (2005). *Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика: монографія*. К.: КНЕУ.
- Павленко, А. Ф., Войчак, А. В., Кардаш, В. Я., Пилипчук В. П., & Оболенська Т. Є. (2005). *Теорія і практика маркетингу в Україні: монографія*. К.: Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана.
- Федорченко, А. В. (2009). *Система маркетингових досліджень: монографія*. К.: КНЕУ.

References

- Balabanova, L. V. & Kholod, V. V. (2006). *Marketingove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryjemstv: strategichnyj pidkhid: monohrafija*. Donetsk: DonDUET im.M.Tuhan-Baranovskoho.
- Doyle, P. & Stern, P. (2006). *Marketing, Management and Strategy*. Prentice Hall; 4 edition.

- Fedorchenko, A. V. (2009). *Systema marketyngovykh doslidzhen: monohrafija*. K.: KNEU.
- Kokhan, M. M. (2013). Kontseptsija upravlinnia marketyngom farmatsevychnoho pidpriumstva. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnogo universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyj instytut" (Economic bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnical Institute")*, 10, 357-362.
- Kokhan, M. M. (2013). Metodyka otsinky intensyvnosti konkurentnoi protydii pidpriumstv farmatsevychnoi galuzi. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky (Formation of market economy)*, 30, 107-113.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. Pearson Education.
- Kotler, P. & Ravi, A. (2012). The Frontiers of Marketing in the Third Millenium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 35-52.
- Lambin, J.-J. (2012). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. Palgrave Macmillan; Third Edition, Revised edition.
- McCabe, J., Stern, P. & Dacko, S. (2013). Purposeful empiricism: How stochastic modeling informs industrial marketing research. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 421-432.
- Michalik, M., Pilarczyk, B. & Mruk, H. (2014). *Marketing strategiczny na rynku farmaceutycznym*. Wolters Kluwer Polska.
- Pavlenko, A. F., Voichak, A. V. & Prymak, T. O. (2005). *Marketynhovi komunikatsii: suchasna teoriia i praktyka: monohrafiia*. K.: KNEU.
- Pavlenko, A. F., Voichak, A. V., Kardash, V. Ia., Pylypchuk, V. P. & Obolenska, T. Ie. (2005). *Teoriia i praktyka marketynhu v Ukraini: monohrafiia*. K.: Kyiv. nats. ekon. un-t im. V.Hetmana.
- Porter, M. (2008). *On Competition, Updated and Expanded Edition*. Harvard Business Review Press; Upd Exp edition.
- Swayne, L., Duncan, J. & Ginter, P. (2012). *Zarządzanie strategiczne w ochronie zdrowia*. Wolters Kluwer Polska.

*Data przesłania artykułu do Redakcji: 12.08.2015
Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 01.09.2015*