

УДК 686.8.011.1

О. М. Вороніна

*Національний фармацевтичний університет*

## ВПЛИВ ЕТАПІВ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЙОГО РИНКОВІ СТРАТЕГІЇ

*У статті висвітлені особливості стратегічного управління збутовою політикою фармацевтичного підприємства-виробника, визначені організаційні заходи щодо її активізації. Представлені маркетингові стратегії розвитку підприємства в залежності від етапу життєвого циклу його діяльності на цільовому ринку збуту та вказано їх взаємозв'язок зі збутовою стратегією.*

**Ключові слова:** стратегія, збутова політика, життєвий цикл діяльності підприємства на цільовому ринку збуту

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Основними особливостями соціально-економічних змін в Україні є наявність численних ризиків, багатоспрямованість, значна мінливість і високі темпи проведення економічних перетворень, які притаманні зовнішньому середовищу підприємств, що в своїй більшості мають негативний вплив на розвиток усіх галузей промисловості, у тому числі і фармацевтичної. Саме зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі діяльності виробника фармацевтичної продукції, закономірно сприяють появі нових принципів управління, зокрема переорієнтації управління підприємством за концепцією маркетингу. Особливого значення набуває обґрунтований вибір і реалізація стратегій розвитку фармацевтичних підприємств-виробників, тобто процес стратегічного управління їх життєдіяльністю, який повинен мати маркетингову спрямованість для забезпечення стабільного положення на ринку збуту. У сучасних економічних умовах для забезпечення підвищення якості й оперативності управлінських рішень керівництва фармацевтичного підприємства більшої актуальності набувають саме використання стратегічного підходу в управлінні та взаємовідносинах підприємства-виробника зі споживачем, які безпосередньо втілюються у політиці збуту товару і впливають на конкурентоспроможність виробника на фармацевтичному ринку.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню теоретичних та практичних основ процесу стратегічного управління підприємством присвячена достатня кількість робіт віт-

чизняних і зарубіжних авторів [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 та ін.].

### ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Недостатньо дослідженим залишається питання стосовно особливостей стратегічного управління збутовою політикою фармацевтичного підприємства-виробника, що й визначило тематику даної статті.

### ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є висвітлення особливостей стратегічного управління збутовою політикою фармацевтичного підприємства-виробника, а також визначення організаційних заходів щодо її активізації. Для досягнення поставленої мети були використані такі методи наукових досліджень, як аналіз, синтез та логічне узагальнення.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Процес стратегічного управління збутовою політикою фармацевтичного підприємства-виробника є складним та потребує концентрації зусиль усіх його підрозділів, а особливо важливим є питання відносно вибору стратегії збуту. Сфера збуту є найбільш значущою в комерційній діяльності фармацевтичного підприємства-виробника, оскільки надходження грошових коштів для підприємства забезпечує саме збут. За результатами збутової політики можна виявити усі проблеми, які виникли при плануванні діяльності підприємства.

Професійний підхід керівництва фармацевтичного підприємства до організації збутової діяльності за принципами стратегічного маркетингу здатен забезпечити конкурентоспроможність виробника на ринку.

© О. М. Вороніна, 2010

Процес управління збутовою політикою спрямований на реалізацію маркетингової і збутової стратегії та досягнення головної мети підприємства. Збутова стратегія у свою чергу розробляється під маркетингову стратегію підприємства-виробника.

Маркетингова стратегія — це комплекс дій, спрямований на визначення стратегічної позиції підприємства на ринку, який розробляється на підставі аналізу ринку, конкурентних переваг, привабливості торговельної марки, пошуку потенційних сегментів ринку збуту з урахуванням потреб споживачів, формування каналів розподілу, розробки заходів щодо просування товару.

Комплекс дій і рішень маркетингової стратегії залежить від етапу життєвого циклу діяльності підприємства на цільовому ринку збуту (далі ЖЦдПнаЦРЗ). Цільовий ринок збуту підприємства — це один чи декілька сегментів ринку, на які виробник орієнтується щодо збуту власного товару для задоволення потреб конкретної групи споживачів потенційного ринку.

ЖЦдПнаЦРЗ — це часовий інтервал діяльності підприємства на цільовому ринку збуту, який складається з п'яти основних етапів, різних за часом проходження та змістом заходів щодо збуту товару, метою яких є задоволення потреб споживачів потенційної частки ринку, випередження конкурентів та отримання прибутку. При цьому час та глибина проходження кожного з етапів є різними для підприємства та залежить від багатьох факторів. Кожен з етапів розвитку підприємства має якісно різну основу, саме тому набір стратегічних дій повинен істотно розрізнятися для кожного етапу.

Перехід підприємства від одного етапу розвитку до іншого визначається сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів. При розгляді даної проблеми необхідно звернути особливу увагу на взаємозв'язок чотирьох циклів розвитку: економічного циклу, галузевого циклу, циклу розвитку підприємства і життєвого циклу товару. Усі ці цикли відповідають певному рівню розвитку національної економіки (рис.1).

Цикли нижчого рівня вкладаються як складові частини в цикли більш високого рівня і, таким чином, значною мірою визначають характеристики останніх. Цикл розвитку більш високого рівня визначає собою нову системну якість і не є простою сумою складання циклів нижчого рівня. Цей синергитичний ефект циклу більш високого рівня і є впливом на його характеристики циклів нижчого рівня.

Оскільки ЖЦдПнаЦРЗ безпосередньо залежить від життєвого циклу товару, який виробляє

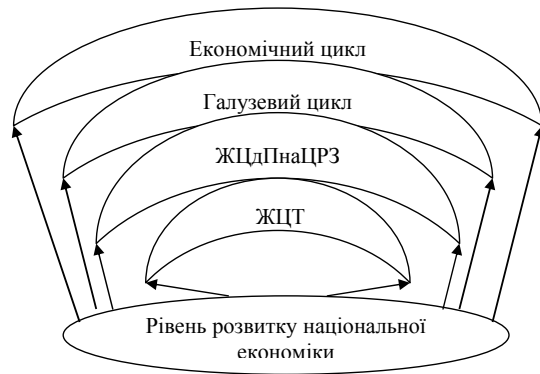


Рис. 1. Взаємозв'язок чотирьох циклів економічного розвитку

підприємство, то основні етапи ЖЦдПнаЦРЗ і етапи ЖЦТ є схожими.

ЖЦдПнаЦРЗ має такі етапи, як: проникнення на ринок (або вихід на ринок), ріст, стабілізація (або підтримка збутової діяльності), скорочення обсягів збуту та вихід з ринку. Під час проходження фармацевтичним підприємством-виробником всіх етапів змінюється маркетингова, конкурентна та функціональні стратегії підприємства, у тому числі і збутова (див. рис. 2).

На рисунку 2 представлені маркетингові стратегії розвитку підприємства в залежності від етапу ЖЦдПнаЦРЗ та вказана їх взаємодія зі збутовою стратегією. Кожній обраній підприємством-виробником маркетинговій стратегії відповідає своя конкурентна стратегія, яка в свою чергу включає кілька функціональних, пов'язаних між собою стратегій.

Функціональні стратегії — це визначений набір дій і рішень, обраних керівництвом підприємства для досягнення поставленої мети. При цьому даний набір є різноманітним для кожної функціональної стратегії в залежності від того, до якої маркетингової стратегії вона відноситься. Усі функціональні стратегії є по суті ринковими стратегіями, а значить безпосередньо пов'язані зі збутом товару.

Без розробки та впровадження в діяльність підприємства-виробника попередніх стратегій, тобто товарної, цінової, комунікативної, реалізація збутової стратегії неможлива.

Стратегія збуту охоплює комплекс управлінських рішень, які обумовлюють тактику збуту, що передбачає реалізацію загальної стратегії розвитку виробника згідно кожного аспекту його збутової діяльності. Тактика збуту повинна бути спрямована на досягнення стратегічної мети збутової діяльності підприємства-виробника, враховувати специфіку виробництва товару, конкретну ситуацію на ринку збуту, кон'юнктурні зміни та забезпечувати адекватне реагування на них.

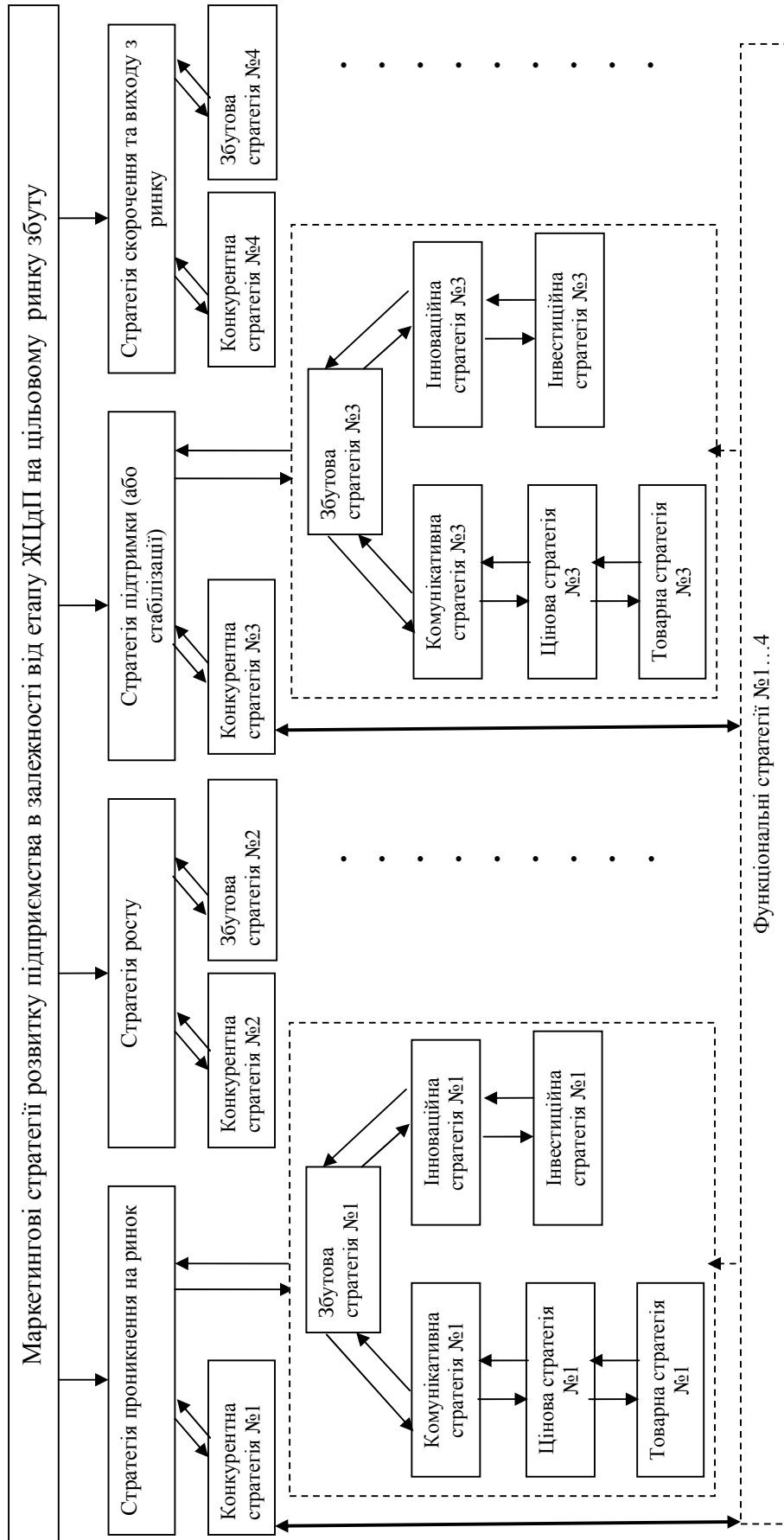


Рис. 2. Маркетингові стратегії фармацевтичного підприємства-виробника та їх взаємозв'язок з конкурентною та збутовою стратегіями

Можливі стратегічні цілі збутової політики фармацевтичного підприємства-виробника в залежності від етапів ЖЦДПнаЦРЗ представлені в таблиці 1.

На етапі проникнення та росту виробник має можливість використовувати стратегію інтенсивного зростання і концентровану диверсифікацію, що передбачає прийняття рішень про удосконалення товару з метою залучення нових сегментів ринку.

Поступовий розвиток діяльності підприємства-виробника на ринку збуту призводить до того, що даний ринок стає більш привабливим для конкурентів, і тому необхідно вибрати серед стратегій росту горизонтальну диверсифікацію, що передбачає насичення асортименту для задоволення нових потреб покупців.

На етапі стабілізації необхідною є маркетингова стратегія підтримки власних позицій на ринку завдяки горизонтальній інтеграції, коли

Таблиця 1

**Можливі стратегічні цілі збутової політики фармацевтичного підприємства-виробника в залежності від етапів ЖЦДПнаЦРЗ**

Етапи ЖЦДПнаЦРЗ			
Проникнення на ринок та ріст	Стабілізація		Скорочення діяльності та вихід з ринку
Конкурентна стратегія розвитку:			
інтенсивне зростання, концентрована або горизонтальна диверсифікація	підтримка власних позицій, горизонтальна інтеграції		оборонна стратегія, скорочення виробництва
Збутова стратегія розвитку:			
прискорене зростання обсягів збуту	повільне зростання обсягів збуту	збереження позицій	скорочення обсягів збуту
<p style="text-align: center;">Мета збуту:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вибір цільового ринку та заповнення ринкової ніши</li> <li>2. Формування асортименту товару відповідно до запитів споживачів</li> <li>3. Збільшення обсягу продажу</li> <li>4. Завоювання нових сегментів ринку</li> <li>5. Довгострокове прогнозування обсягів збуту</li> <li>6. Використання прогресивних форм і методів продажу</li> <li>7. Вибір посередників та формування ефективних каналів збуту товару</li> <li>8. Використання інформаційної реклами товару</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Мета збуту:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення сегменту споживчого ринку за рахунок використання усіх збутових можливостей підприємства</li> <li>2. Вибір оптимальної структури каналів збуту товару</li> <li>3. Використання найбільш ефективних засобів комунікаційної і сервісної політики</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Мета збуту:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення сервісного рівня обслуговування покупців</li> <li>2. Зменшення рівня збутових ризиків</li> <li>3. Здійснення аналізу збутової політики конкурентів</li> <li>4. Максимізація заходів щодо стимулювання збуту товару</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Мета збуту:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пошук можливостей зміни сфери діяльності підприємства</li> <li>2. Здійснення маркетингових досліджень з метою виявлення нових потенційних цільових сегментів ринку</li> <li>3. Використання заходів стратегічного контролю за збутовою діяльністю</li> </ol>

підприємство збільшує контроль над діяльністю конкурентів.

У визначений момент попит на товар починає знижуватися і збутова діяльність підприємства на цільовому ринку вступає в етап спаду, на якому воно має можливість використовувати оборонну стратегію або стратегію скорочення виробництва і виходу з ринку, концентруючи увагу на найбільш привабливих сегментах ринку.

Слід зазначити, що найчастіше перехід діяльності фармацевтичного підприємства від етапу стабілізації до етапу спаду пов'язаний з помилками у сфері маркетингу, коли вироблений товар вже не має необхідного для стійкого зростання попиту, а новий товар ще не вийшов на ринок або вже відторгнутий ним.

В умовах нестабільної економіки етап падіння для фармацевтичного підприємства може бути дуже болючим. Падіння може бути, як правило, трьох типів: несподіване (швидке) падіння; тривале падіння; глибокі флуктуації (коливання).

Тому фармацевтичному підприємству-виробнику необхідно розробити комплекс спеціальних процедур аналізу, що дозволяють визначити період переходу підприємства від етапу стабілізації до етапу падіння (за показниками обсягів продажу та прибутку), тобто здійснити переорієнтацію з наступальної на наступально-оборонну стратегію.

Стратегією виживання в даному випадку є оборонна стратегія, яка застосовується у випадках повного розладу економічної діяльності фармацевтичного підприємства (стан близький до банкрутства). Метою цієї стратегії є стабілізація обстановки, тобто перехід до стратегії стабілізації і надалі до стратегії зростання. Дана стратегія не може бути довгостроковою. Вона вимагає, з одного боку, швидких, рішучих і повністю скоординованих дій, з іншого — обачності і реалістичності в ухваленні рішень. В умовах реалізації стратегії виживання відбувається жорстка централізація управління, створюється антикризовий комітет, який повинен швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та розробляти і жорстко впроваджувати цілу низку програм, пов'язаних з перебудовою управління, маркетингу і фінансової діяльності.

Слід відмітити, що в цілому стратегія виживання повинна носити застережливий характер. При цьому стратегія маркетингу і збутова стратегія, як і всі інші функціональні стратегії, мають бути націлені на запобігання фінансовій неспроможності підприємства за допомогою постійної підтримки високого рівня конкурентної переваги фармацевтичного виробника.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

1. За результатами проведеного дослідження визначено, що зміни у зовнішньому середовищі діяльності виробника закономірно сприяють появі нових принципів управління. Отже, зараз підприємства керуються принципами: стратегічного маркетингу, стратегічного планування та стратегічного контролю.
2. Для підвищення якості й оперативності управлінських рішень щодо покращення політики збуту вітчизняного фармацевтичного підприємства-виробника необхідно значно підняти рівень аналітичної роботи у сфері збутової діяльності, систематично відстежувати зміни на ринку збуту, аналізувати показники ефективності збуту не тільки у динаміці, а й у порівнянні з відповідними показниками, які мають підприємства-конкуренти у середньому по галузі, а також на підприємствах інших країн для оцінки власної збутової політики, оскільки вона є основою для розробки політики щодо матеріально-технічного забезпечення, виробничої, інноваційної та фінансової політики.
3. Стратегія збутової політики фармацевтичного підприємства передбачає систематичний пошук нових маркетингових ідей щодо подальшого розвитку підприємства-виробника фармацевтичних товарів на цільовому ринку збуту та планування і реалізацію заходів збутової політики на підставі аналізу сучасної позиції підприємства на ринку збуту.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Балабанич А. В. Стратегическое управление сбытовой деятельностью торговых предприятий в условиях маркетинговой ориентаций / А. В. Балабанич. – Донецк: ОАО «Донецкий торговый дом «Донбасс», 2000. – 41 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія / Л. В. Балабанова, Холод В. В. – Донецк : ДонДУЕТ, 2006. – 294 с.
3. Воронкова А. Э. Стратегическое управление потенциалом предприятия / А. Э. Воронкова. – Луганск : Изд. Восточно-украинского национального университета, 2000. – 315 с.
4. Кныш М. И. Конкурентные стратегии / М. И. Кныш. – СПб. : Любавич, 2000. – 284 с.
5. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 248 с.

6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 236 с.
7. Мнушко З. Н., Тутутченко Е. В., Пестун И. В. Стратегическое планирование как составляющая эффективного управления аптечным предприятием / З. Н. Мнушко, Е. В. Тутутченко, И. В. Пестун // Провизор. – 2005. – № 17. – С. 14–16.
8. Научно-практические основы стратегии маркетинга фармацевтических предприятий / З.Н. Мнушко, В.В. Страшный, О.Ю. Рогоуля и др. // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Здобутки та перспективи розвитку управління фармацевтичними організаціями в умовах ринкової економіки». – Харків, 2003. – С. 96–101.
9. Пономаренко В. С. Стратегическое управление предприятием / В. С. Пономаренко. – Харьков : Основа, 1999. – 620 с.
10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – [12-е изд.]. – М. : Издательский дом “Вильямс”, 2006. – 928 с.
11. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб. : Питер, 2005. – 496 с.

### УДК 686.8.011.1

О.Н. Воронина

#### ВЛИЯНИЕ ЭТАПОВ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ЕГО РЫНОЧНЫЕ СТРАТЕГИИ

В статье указаны особенности стратегического управления сбытовой политикой фармацевтического предприятия-производителя, определены организационные мероприятия по ее активизации. Представлены маркетинговые стратегии развития предприятия в зависимости от этапа жизненного цикла его деятельности на целевом рынке сбыта и указана их взаимосвязь со сбытовой стратегией.

**Ключевые слова:** стратегия, сбытовая политика, жизненный цикл деятельности предприятия на целевом рынке сбыта.

### UDK 686.8.011.1

O.N. Voronina

#### INFLUENCE OF THE STAGES OF LIFE CYCLE OF ACTIVITY OF ENTERPRISE ON HIS MARKET STRATEGIES

The features of strategic management the sale policy of pharmaceutical enterprise-producer are indicated in the article, organizational measures are certain on its activation. Marketing's strategies of development of enterprise are presented depending on the stage of life cycle of his activity at the target market of sale and their intercommunication is indicated with sale strategy.

**Key words:** strategy, sale policy, life cycle of activity of enterprise at the target market of sale.

*Адреса для листування:*

61168, м. Харків, вул. Блюхера, 4.

Кафедра менеджмента и маркетинга в фармации.

Тел: (097) 156-51-39.

e-mail: migurska@rambler.ru

Надійшла до редакції: 17.04.10