

З.М. Мнушко, Г.С. Бабічева

## ОЦІНКА СТУПЕНЯ ВИКОНАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАВДАНЬ АПТЕЧНИХ МЕРЕЖ

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

**Ключові слова:** аптечні мережі, маркетингові завдання, посада маркетолога.

**Ключевые слова:** аптечные сети, маркетинговые задачи, должность маркетолога.

**Key words:** chemist's networks, marketing tasks, a post of the expert in marketing.

Проаналізовано головні напрямки маркетингової діяльності аптечних закладів та ступінь використання маркетингу в управлінні аптечними мережами. Досліджено структуру та вагомість маркетингових функцій аптечних мереж, проведено оцінку рівня вирішення маркетингових завдань аптечних підприємств, а також виявлено основні чинники ефективності реалізації маркетингових функцій аптечних мереж. Проаналізовано перелік посад та спеціалістів аптечної мережі, які займаються вирішенням маркетингових завдань. Досліджено витрати робочого часу працівників аптечних мереж на діяльність, пов'язану з вирішенням маркетингових завдань. Встановлено, що в середньому такі витрати для керівників досліджуваних аптек складають 54%. Запропоновано напрямки підвищення рівня вирішення маркетингових завдань аптечних мереж, обґрунтовано доцільність введення посади маркетолога до штату аптечної мережі.

Проанализированы основные направления маркетинговой деятельности аптечных учреждений и степень использования маркетинга в управлении аптечными сетями. Исследована структура и значимость маркетинговых функций аптечных сетей, проведена оценка уровня решения маркетинговых задач аптечных предприятий, а также определены основные факторы эффективности реализации маркетинговых функций аптечных сетей. Проанализирован перечень должностей и специалистов аптечной сети, которые занимаются решением маркетинговых задач. Изучены затраты рабочего времени работников аптечных сетей на деятельность, связанную с решением маркетинговых задач. Установлено, что в среднем такие затраты для руководителей исследуемых аптек составляют 54%. Предложены направления повышения уровня решения маркетинговых задач аптечных сетей, обоснована целесообразность введения должности маркетолога в штат аптечной сети.

The basic directions of marketing activity of chemist's establishments and degree of use of marketing in management of chemist's networks are analyzed. The structure and the importance of marketing functions of chemist's networks is researched, the estimation of a level of marketing tasks' decision at the chemist's enterprises is lead, and also major factors of efficiency of realization marketing functions of chemist's networks are certain. The list of posts and experts of a chemist's network which are engaged in the decision of marketing tasks is analyzed. Expenses of working hours of workers of chemist's networks for the activity connected with the decision of marketing tasks are studied. It is installed, that on the average such expenses for heads of researched drugstores make 54 %. Directions of increase of a level marketing tasks' decision of chemist's networks are offered, the expediency of introduction of a post of the expert in marketing in staff of a chemist's network is proved.

Маркетингові підходи до управління аптечними підприємствами стали вже невід'ємною частиною функціонування оптово-роздрібних об'єднань та аптечних мереж на вітчизняному фармацевтичному ринку [1,9]. На сьогодні ефективність маркетингової діяльності аптечних закладів обумовлена, насамперед, чітко спланованим та раціонально організованим комплексом маркетингових завдань, якісна реалізація якого передбачає залучення кваліфікованих маркетологів, що спеціалізуються у фармації. За таких умов актуальним постає питання дослідження професійної діяльності працівників аптек, пов'язаної з вирішенням маркетингових завдань, а також обґрунтування доцільності введення посади маркетолога до штату аптечної мережі.

У фармацевтичній науковій літературі достатньо широко висвітлені питання стосовно особливостей маркетингової діяльності аптечних підприємств за всіма напрямками комплексу маркетингу [2-4,6-8]. Проте узагальнені дослідження структури, рівня реалізації комплексу маркетингових функцій та кадрового забезпечення вирішення маркетингових завдань аптечних мереж практично відсутні.

**МЕТОЮ** даної **РОБОТИ** є визначення структури та вагомості комплексу маркетингових завдань аптечних закладів, оцінка ступеня їх реалізації, а також дослідження кадрового потенціалу аптечних мереж стосовно вирішення маркетингових функцій.

Для досягнення поставленої мети було використано ме-

тод експертних оцінок шляхом анкетування 400 керівників аптечних закладів та аптечних мереж різних типів і форм власності, розташованих здебільшого у східних, центральних та південних регіонах України.

За сучасних умов розвитку вітчизняного фармацевтичного ринку маркетинг стає підґрунтям успішного та ефективного функціонування аптечних підприємств, а це означає, що майже всі управлінські рішення повинні прийматися з урахуванням маркетингової оцінки ситуації на ринку [2]. Отже доцільним було з'ясувати ступінь використання у комерційній діяльності аптечних мереж принципів маркетингу та рівень обізнаності завідувачів аптек стосовно маркетингової концепції. За результатами анкетування 95 % керівників погодились з твердженням, що застосування маркетингової концепції в управлінні аптечними підприємствами є вкрай необхідним, проте були виявлені респонденти з негативним ставленням до даного твердження та навіть ті, які не знають, що собою уявляє маркетингова концепція, що склали 2% і 3% відповідно.

Дані стосовно визначення головної мети діяльності аптечних закладів зображені на *рис. 1*, з якого видно, що, незважаючи на достатньо високе значення показника маркетингової мети (задоволення потреб споживачів шляхом реалізації необхідних товарів – 43,59%), такі напрямки діяльності, як досягнення фінансової (зниження витрат, збільшення прибутку) та збутової мети (збільшення обсягу товарообігу) в цілому превалюють над маркетинговою складовою.

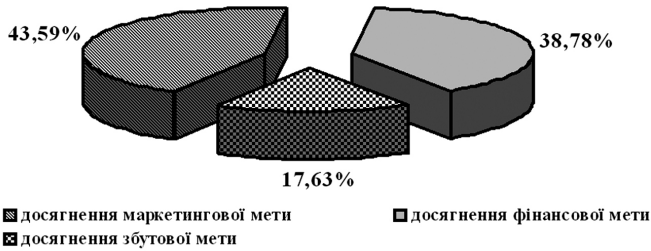
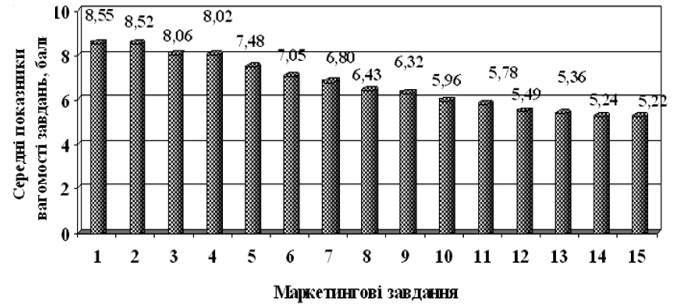


Рис. 1. Головні напрямки діяльності аптечних підприємств

Як відомо, ефективність маркетингової діяльності аптечних підприємств залежить від якості та повноти реалізації функцій маркетингу. Класичні функції маркетингу представлені аналітичною, маркетинговою виробничою, комунікативно-збутовою та функцією управління і контролю [5]. В практичній діяльності аптечних підприємств зазначені функції можуть бути реалізовані шляхом вирішення маркетингових завдань, які наповнюють кожну функцію і забезпечують комплексність маркетингової діяльності аптечних мереж.

Дослідження структури та вагомості маркетингових завдань аптечних підприємств проводилося за наведеним в анкеті переліком, згідно з яким керівникам досліджуваних аптек було запропоновано проранжувати за 10-ти бальною шкалою та оцінити ступінь вирішеності маркетингових завдань у кожній аптеці та в мережі в цілому. Результати анкетування, що відображають середні показники вагомості маркетингових завдань, представлені на рис. 2.

Найбільш вагомими маркетинговими завданнями, на думку керівників аптек, стосуються товарної політики і представлені замовленням товару (8,55), формуванням раціонального асортименту (8,52), вивченням попиту на товари (8,06), обліком дефектури (8,02); також долають 7-ми бальний бар'єр такі завдання, як здійснення цінової політики (7,48) та аналіз діяльності конкурентів (7,05). На



- |   |   |
|---|---|
| 1 – замовлення товару                         | 9 – мерчандайзинг                                 |
| 2 – формування раціонального асортименту      | 10 – аналіз ефективності маркетингової діяльності |
| 3 – вивчення попиту на товари                 | 11 – контроль реалізації маркетингових завдань    |
| 4 – облік дефектури                           | 12 – розробка системи знижок                      |
| 5 – здійснення цінової політики               | 13 – промоційна робота з лікарями                 |
| 6 – аналіз діяльності конкурентів             | 14 – розробка рекламних та PR-кампаній            |
| 7 – вибір постачальників, управління запасами | 15 – співпраця з медичними представниками         |
| 8 – розробка маркетингового плану, програм    |   |

Рис. 2. Оцінка вагомості маркетингових завдань керівниками аптечних підприємств

жал, достатньо невисокі показники вагомості отримали завдання, пов'язані з комунікативною функцією (розробка рекламних та PR-кампаній, промоційна робота, розробка системи знижок). Це свідчить про те, що завідувачі недооцінюють важливість та значення маркетингових комунікацій в діяльності аптечних підприємств.

Дані анкетування стосовно оцінки рівня вирішення маркетингових завдань, які оброблені за спеціальною оціночною шкалою, наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Оцінка рівня вирішення маркетингових завдань в досліджуваних аптеках

Маркетингові завдання	Рівень вирішення маркетингових завдань в аптеках, %						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Розробка маркетингового плану, програм	16,99	14,74	11,86	8,01	18,27	15,71	14,42
Аналіз діяльності конкурентів	4,81	5,45	5,13	13,46	28,85	24,68	17,63
Вивчення попиту на товари	1,92	0,64	4,81	8,65	25,00	23,40	35,58
Формування раціонального асортименту	1,92	0,32	1,28	5,77	21,79	32,37	36,54
Вибір постачальників, управління запасами	8,01	3,85	4,17	8,97	21,79	22,76	30,45
Облік дефектури	0,64	0,96	1,28	5,45	8,65	31,73	51,28
Замовлення товару	0,96	0,64	0,00	1,28	8,97	31,73	56,41
Здійснення цінової політики	5,13	4,17	10,90	17,31	25,00	21,47	16,03
Розробка системи знижок	13,14	9,62	13,14	20,51	15,38	15,38	12,82
Співпраця з медпредставниками	1,92	2,24	5,13	7,69	20,19	35,90	26,92
Промоційна робота з лікарями	9,29	4,17	7,05	12,50	21,15	23,72	22,12
Розробка рекламних та PR-кампаній	20,19	11,22	10,26	24,04	18,59	9,62	6,09
Мерчандайзинг	4,17	0,96	3,85	5,77	18,59	32,05	34,62
Контроль реалізації маркетингових завдань	13,14	12,18	12,50	20,83	14,74	17,95	8,65
Аналіз ефективності маркетингової діяльності	16,67	8,65	13,14	19,55	15,38	14,42	12,18
Оціночна шкала							
+3 вирішуються на високому рівні				-1 у більшості випадків не вирішуються			
+2 вирішуються на належному рівні				-2 не вирішуються на належному рівні			
+1 у більшості випадків вирішуються				-3 зовсім не вирішуються			
0 іноді вирішуються, іноді ні							

Серед маркетингових завдань, які отримали негативну оцінку, високу питому вагу складають завдання, пов'язані з маркетинговим плануванням, розробкою рекламних та PR-кампаній, аналізом ефективності маркетингової діяльності та контролем реалізації маркетингових програм. Низький рівень вирішення зазначених вище завдань обумовлений, насамперед, відсутністю кваліфікованих спеціалістів з маркетингу, які здатні вирішувати більшість маркетингових функцій на достатньо високому рівні, зокрема з питань раціонального планування та аналізу ефективності маркетингової діяльності, проведення маркетингових досліджень, ефективного застосування комплексу маркетингових комунікацій. Проте слід відмітити, що завдання, пов'язані з вивченням попиту, обліком дефектури, формуванням асортименту, замовленням товару, мерчандайзингом та співпрацею з медичними представниками, у досліджуваних аптеках завжди вирішуються на високому рівні. Керівникам аптек слід більше уваги приділяти питанням стосовно планування та аналізу ефективності маркетингової діяльності, а також активно використовувати інструменти маркетингових комунікацій для підтримки іміджу та формування клієнтської лояльності.

Більшість респондентів (≈61%) головними причинами невирішення зазначених вище завдань вважають відсутність спеціалістів з маркетингу, а також брак навичок і досвіду застосування маркетингової концепції в управлінні (рис. 3).

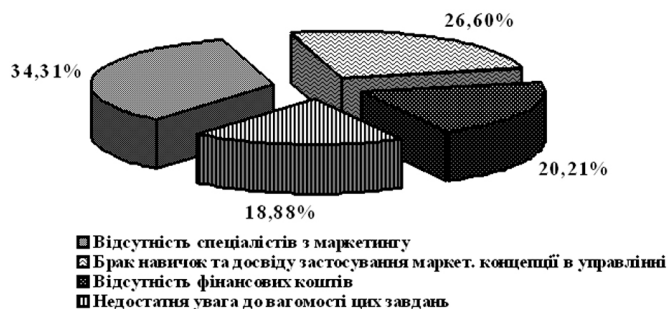


Рис. 3. Причини невирішення маркетингових завдань.

Рівень реалізації маркетингових завдань також обумовлений використанням новітніх комп'ютерних технологій та сучасних програмних пакетів. Серед найбільш розповсюджених комп'ютерних програм, які використовуються у повсякденній діяльності аптекних закладів, керівники аптек відзначили стандартний набір програм MS Office, а також спеціальні програми «Підприємство 1С», «Likis», «Моріон», «AKON «Аптека» та інші. Слід відзначити, що 15% респондентів взагалі не використовують програмне забезпечення, що в свою чергу, є вагомим чинником низького рівня розв'язання деяких маркетингових завдань.

Повнота реалізації маркетингових завдань аптекних закладів та ефективність маркетингової діяльності аптекної мережі в цілому пов'язана також з кадровим потенціалом мережі. Тому на наступному етапі дослідження доцільним було з'ясувати перелік посад, за якими здійснюється розв'язання маркетингових завдань в аптекних мережах, проаналізувати рівень кадрового забезпечення вирішення даних завдань та структуру витрат робочого часу працівників аптек на маркетингову діяльність.

За результатами анкетування були отримані дані стосовно структури посад та переліку спеціалістів аптекних мереж, які займаються виконанням маркетингових завдань. Відсотковий розподіл маркетингових завдань між працівниками, які їх вирішують на рівні аптек та на рівні головного офісу аптекних мереж, наведений у табл. 2.

Згідно з даними анкетування встановлено, що завідувачі аптек в середньому витрачають 54% робочого часу на діяльність, пов'язану з реалізацією маркетингових завдань, при цьому керівники мережевих аптек витрачають менше часу на маркетингову діяльність у порівнянні з завідувачами немережевих аптек (рис. 4).

Така різниця обумовлена тим, що в структурі аптекної мережі значна частина маркетингових завдань вирішується на рівні головного офісу.

Таблиця 3

Розподіл маркетингових завдань між працівниками аптекних мереж

Маркетингові завдання	Частка працівників, що виконують маркетингові завдання, %								
	Головний офіс	Зав. аптеки	Заст. Зав. аптеки	Зав. відділу	Старший провізор	Провізори (фармац.) з відпуску ЛЗ	Провізор-інформат.	Уповнов. особа	Бухгалтерія
Розробка маркетингового плану	21,88	66,41	6,25	0,78	0,78	0	3,91	0	0
Аналіз діяльності конкурентів	12,74	61,15	14,01	0	3,18	5,1	3,82	0	0
Вивчення попиту на товари	15,43	41,36	22,22	2,47	1,85	14,81	1,85	0	0
Формування раціонального асортименту	12,12	40,61	25,45	4,24	0	13,94	1,21	2,42	0
Вибір постачальників, управ. запасами	27,03	49,32	17,57	4,05	0	0,68	0,68	0,68	0
Облік дефектури	2,26	26,55	20,34	6,21	2,26	38,98	2,82	0,56	0
Замовлення товару	10,34	43,68	27,01	5,17	1,72	9,2	1,15	1,72	0
Здійснення цінової політики	21,57	50,98	14,38	3,27	1,31	2,61	3,92	0	1,96
Розробка системи знижок	37,72	51,75	5,26	1,75	0	0,88	0,88	0	1,75
Співпраця з медичними представниками	1,69	48,88	17,42	1,12	1,12	24,72	5,06	0	0
Промоційна робота з лікарями	6,43	35,71	14,29	0	0	21,43	22,14	0	0
Розробка рекламних та PR-кампаній	31,58	35,53	11,84	0	2,63	2,63	15,79	0	0
Мерчандайзинг	3,25	20,78	13,64	7,14	0	50	5,19	0	0
Контроль реалізації маркетингових завдань	25,77	53,61	14,43	3,09	1,03	0	2,06	0	0
Аналіз ефективності маркетингової діяльності	26,53	56,12	11,22	2,04	1,02	0	1,02	0	2,05



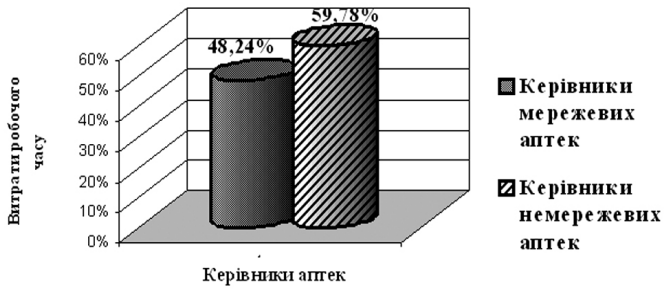


Рис. 4. Структура витрат робочого часу керівників аптек на вирішення маркетингових завдань.

На підставі даних анкетування стосовно оцінки робочого часу персоналу досліджуваних аптек були розраховані середні показники витрат робочого часу працівників на вирішення маркетингових завдань, які представлені у табл.3. Значні витрати робочого часу працівників управлінської ланки (завідувачів та їх замісників) пов'язані з реалізацією маркетингових завдань. Зокрема, це проведення асортиментної, збутової і цінової політики, які в принципі охоплюють основні посадові обов'язки завідувачів.

Варто зазначити, що вагомий відсоток витрат робочого часу провізора-інформатора стосується завдань, не властивих його посадовим обов'язкам: аналіз асортиментної та цінової політики, замовлення товару, мерчандайзинг, контроль реалізації маркетингових програм. Зважаючи на сучасний перелік маркетингових функцій аптечних підприємств та за умов відсутності у штаті аптечної мережі кваліфікованого спеціаліста з маркетингу, доцільним є доповнення функціональних обов'язків провізора-інформатора низкою таких важливих завдань, як розробка рекламних та PR-кампаній, аналіз діяльності конкурентів, вивчення

потреб споживачів та організація заходів з формування клієнтської лояльності мережі.

Однією з головних маркетингових складових є функція управління і контролю, яка має бути реалізована шляхом вирішення таких маркетингових завдань, як планування та аналіз ефективності маркетингової діяльності, контроль реалізації маркетингових завдань. За даними анкетування, працівники аптечних мереж витрачають незначну кількість робочого часу на реалізацію зазначеної функції, що, в свою чергу, обумовлює низький рівень вирішення даних завдань (табл. 1).

На заключному етапі дослідження завідувачам було запропоновано оцінити ефективність маркетингової діяльності аптечних підприємств. Результати такої оцінки зображені на рис. 5, з якого видно, що більшість респондентів достатньо позитивно оцінює ефективність маркетингової діяльності своїх аптечних закладів, проте вагомим значенням (45%) складають оцінки «задовільно» та «незадовільно», що пояснює попередні результати стосовно низького рівня вирішення багатьох маркетингових завдань.

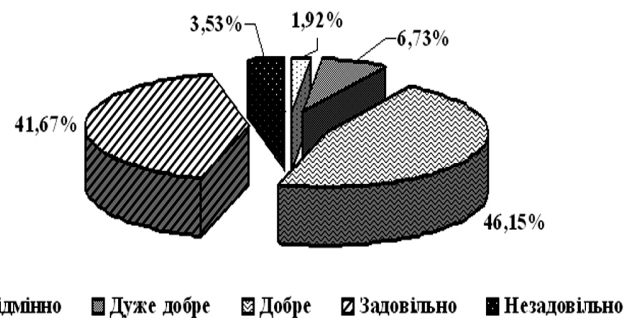


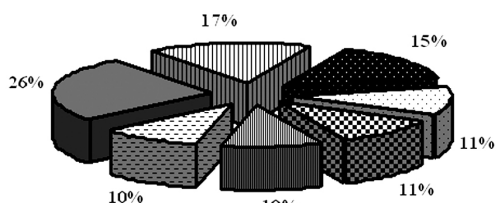
Рис. 5. Оцінка ефективності маркетингової діяльності.

Таблиця 3

Середні показники витрат робочого часу працівників аптек на вирішення маркетингових завдань

Маркетингові завдання	Розподіл робочого часу, %				
	Зав. аптеки	Заст. зав. аптеки	Зав. відділу	Провізор-інформ.	Провізори (фармац) з відпуску ЛЗ
Розробка маркетингового плану, програм	5,72	4,50	2,11	5,33	1,25
Аналіз діяльності конкурентів	8,40	8,43	6,23	12,43	5,25
Вивчення попиту на товари	9,44	9,66	8,43	9,83	8,76
Формування раціонального асортименту	11,98	13,49	10,05	13,10	7,32
Вибір постачальників, управління запасами	10,90	10,88	5,56	1,00	2,00
Облік дефектури	8,95	11,35	8,32	14,29	10,12
Замовлення товару	19,41	20,99	25,20	9,50	9,97
Здійснення цінової політики	7,35	9,70	6,38	12,09	4,22
Розробка системи знижок	6,13	5,42	4,07	8,75	3,00
Співпраця з медичними представниками	8,19	7,83	7,44	11,24	9,22
Промоційна робота з лікарями	6,64	5,90	4,60	22,63	6,89
Розробка рекламних та PR-кампаній	4,26	3,08	3,53	13,77	1,00
Мерчандайзинг	7,21	7,48	12,30	6,88	12,71
Контроль реалізації маркетингових завдань	5,69	4,10	3,75	6,14	2,75
Аналіз ефективності маркетингової діяльності	5,84	4,79	3,24	4,17	1,50

Слід відзначити, що роздрібна аптечна мережа готова до сприйняття посади маркетолога в штаті аптеки або головного офісу мережі з метою підвищення рівня та повноти реалізації маркетингових завдань. Цю тезу певною мірою підтверджують результати анкетування, згідно з якими керівники аптек відмічають цілу низку посад, у яких існує реальна потреба в аптечних мережах, при цьому найбільш вагомий відсоток (26%) складає саме посада маркетолога (рис. 6).



- Фахівець з методів розширення ринку збуту (маркетолог)
- ▨ Менеджер з постачання
- Мерчандайзер
- ▨ Менеджер із збуту
- ▨ Менеджер із зв'язків з громадськістю
- ▨ Менеджер з реклами
- ▨ Менеджер з логістики

Рис. 6. Перелік посад, у яких є потреба на рівні аптеки та головного офісу мережі.

Згідно з отриманими результатами, можна з великою мірою впевненості стверджувати, що більшість маркетингових завдань для ефективного реалізації в аптечних закладах потребують знань та навичок професійного маркетолога, проте складне фінансове становище багатьох вітчизняних аптечних підприємств постає ключовим обмеженням введення посади маркетолога до штату аптечної мережі. У той же час варто зазначити, що проведення маркетингових заходів на належному рівні з максимальною повнотою виконання комплексу маркетингових завдань економічно обґрунтовує та, навіть, окупує витрати на маркетинг, а також сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності аптечної мережі.

## ВИСНОВКИ

1. Проаналізовано головні напрямки маркетингової діяльності аптечних закладів та ступінь використання маркетингу в управлінні аптечними мережами.

2. Досліджено структуру та вагомість маркетингових функцій аптечних мереж, проведено оцінка рівня вирішення маркетингових завдань аптечних підприємств.

3. Виявлено основні чинники ефективності реалізації мар-

кетингових функцій аптечних мереж: ступінь використання маркетингової концепції в управлінні, кадровий потенціал мережі, фінансові можливості, рівень інформаційно-технічного забезпечення, загальну оцінку ефективності маркетингової діяльності аптечних підприємств.

4. Встановлено структуру посад та спеціалістів аптечної мережі, які займаються вирішенням маркетингових завдань.

5. Досліджено витрати робочого часу працівників аптечних мереж на діяльність, пов'язану з вирішенням маркетингових завдань. Встановлено, що в середньому такі витрати для керівників досліджуваних аптек складають 54%.

6. Запропоновано напрямки підвищення ступеня виконання маркетингових завдань аптечних мереж. Обґрунтовано доцільність введення посади маркетолога до штату аптечної мережі.

У подальших дослідженнях доцільним є проведення економічних розрахунків витрат на введення посади маркетолога, а також ретельний аналіз витрат робочого часу працівників аптечних мереж на вирішення маркетингових завдань з використанням методу фотографії робочого дня.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Волчик И.В. Аптечные сети: хочешь выжить – умей быть привлекательным // Провизор. – 2008. - № 20. – С. 16-21.
2. Ворожко А.В. Маркетинг как основа успеха // Ремедиум. – 2004. - № 6. – С. 26-27.
3. Лисак Г.М. Оптимізація ринкової діяльності фармацевтичних підприємств з використанням концепції зв'язків з громадськістю: Автореф. дис... канд. фарм. наук: 15.00.01. / Г.М. Лисак, НФаУ. – Х., 2004. – 19 с.
4. Мнушко З.М. Дослідження системи планування у фармацевтичних організаціях / З.М. Мнушко, З.Р. Сафіуліна, І.В. Пестун, О.В. Тупутченко // Фармацевтичний журнал. – 2005. - № 4. – С. 29-33.
5. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. II. Маркетинг в фармации: Учебник для студентов вузов. – 2-е изд. / З.Н. Мнушко, Н.М. Дихтярева; Под ред. З.Н. Мнушко. – Харьков: Изд-во НФаУ: «Золотые страницы», 2008. – 397 с.
6. Мнушко З.М. Проблеми та напрями підвищення ефективності маркетингового управління фармацевтичними організаціями / З.М. Мнушко, І.В. Пестун // Ефективність використання маркетингу та логістики фармацевтичними організаціями: Матеріали науково-практичної конференції (Харків, 21 жовтня 2008 р.). - Х.: Вид-во НФаУ, 2008. – С. 3-10.
7. Пестун І.В. Оптимізація управління асортиментом лікарських засобів у фармацевтичних організаціях: Автореф. дис... канд. фарм. наук: 15.00.01. / І.В. Пестун, НФаУ. – Х., 2002. – 19 с.
8. Славич-Приступа А.С. Практический маркетинг для аптек. – М.: Ремедиум, 2005. – 138 с.
9. Яковлев А.А. Маркетинг в аптечном предприятии: эффективное решение в условиях современного рынка. // Бюллетень «ФАРМ-индекс». – 2003. - № 143. – С. 56-67.

## Відомості про авторів:

Мнушко Зоя Миколаївна, д. фарм. н., професор, зав. каф. менеджменту та маркетингу у фармації НФаУ.

Бабічева Ганна Сергіївна, аспірант каф. менеджменту та маркетингу у фармації НФаУ.

Адреса для листування: м. Харків, 61153, просп. 50 років ВЛКСМ, 48/422.

Тел. 050-0254592. E-mail: babicheva-anna@yandex.ru