

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.126>

УДК 338.439.5:615(477)

К. О. Кузнєцова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0162-1071>

А. Ю. Гайдай,

магістрант, Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2330-4642>

АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

K. Kuznietsova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of

Enterprises' Management,

National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

A. Haidai,

Master's student, National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

MARKET ENVIRONMENT ANALYSIS OF UKRAINE'S PHARMACEUTICAL INDUSTRY ENTERPRISES

У статті досліджено сутність категорії ринкового середовища фармацевтичної галузі України та визначено ключові тенденції її розвитку в поствоєнний період. Проаналізовано динаміку основних показників галузі, зокрема обсягів виробництва, експорту, аптечних продажів та структури ринку за видами продукції. Розглянуто вплив пандемії COVID-19, яка виступила каталізатором цифрової трансформації, технологічного оновлення виробництва та зміцнення внутрішнього фармацевтичного потенціалу, забезпечивши більшу стійкість галузі до зовнішніх викликів. Виявлено вплив повномасштабної війни в Україні на функціонування фармацевтичних підприємств, а також окреслено напрями їх адаптації до нових економічних і логістичних умов. Особливу увагу приділено дослідженню конкурентних позицій українських виробників на прикладі підприємства ТОВ «Юрія-Фарм», яке успішно реалізує стратегію технологічної модернізації, розширення експортних ринків та забезпечення якості відповідно до міжнародних стандартів GMP. За результатами аналізу обґрунтовано перспективи зростання, які пов'язані з поглибленням інноваційної діяльності підприємств, поступовою цифровізацією виробничо-логістичних процесів, а також із гармонізацією регуляторного середовища відповідно до вимог Європейського Союзу.

The article examines the essence of the category of the market environment in Ukraine's pharmaceutical industry and identifies the key post-war trends and development prospects of the sector. The research analyzes statistical data on production dynamics, export volumes, retail sales, and market structure by manufacturers and therapeutic groups for the period 2021–2024. The impact of the COVID-19 pandemic is examined, as it served as a catalyst for digital transformation, technological modernization, and the strengthening of domestic pharmaceutical production capacity, thereby enhancing the resilience of the industry to external shocks. The study reveals that despite the severe challenges caused by Russia's full-scale invasion in Ukraine – including production relocation,

disrupted supply chains, declining purchasing power, and loss of skilled personnel – the pharmaceutical market has demonstrated resilience and gradual recovery. Government recognition of the industry as a strategic priority, together with the stabilization of domestic demand and increased export activity, has enabled Ukrainian manufacturers to regain competitiveness. Special attention is paid to the analysis of competitive positions of national pharmaceutical enterprises, using Yuria-Pharm LLC as an illustrative example. The company has successfully adapted to wartime conditions through technological modernization, digitalization of business processes, expansion of export geography to over forty countries, and implementation of international GMP and ISO quality standards. These practices reflect broader transformation trends within the sector and highlight the growing role of innovation, research and development, and investment cooperation with international financial institutions. The results of the study substantiate that the Ukrainian pharmaceutical industry, while still facing high political and economic risks, is entering a phase of structural renewal and integration into the European regulatory space. Sustainable growth in production, the digital transformation of logistics and supply management, and the shift toward science-driven product development are identified as the main drivers of long-term competitiveness and global relevance of Ukraine's pharmaceutical market.

Ключові слова: *фармацевтична галузь, ринкове середовище, пандемія COVID-19, поствоєнний період, конкурентоспроможність, цифровізація, інноваційний розвиток, євроінтеграція.*

Keywords: *pharmaceutical industry, market environment, COVID-19 pandemic, post-war period, competitiveness, digitalization, innovation, European integration.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. *Фармацевтична галузь України є стратегічно важливою складовою національної економіки та*

системи охорони здоров'я, що забезпечує населення життєво необхідними лікарськими засобами, формує експортний потенціал держави та створює значну частку бюджетних надходжень. Період пандемії COVID-19 став випробуванням для галузі, але водночас підтвердив її критичне значення для суспільства – саме тоді фармвиробники продемонстрували здатність до оперативної перебудови виробництва, цифровізації бізнес-процесів і підтримання безперервного постачання медикаментів. Накопичений у цей час досвід став основою для підвищення стійкості фармацевтичної галузі під час подальших кризових подій. Повномасштабне вторгнення РФ у 2022 р. спричинило новий етап викликів, пов'язаний із порушенням логістичних ланцюгів, скороченням виробничих потужностей і зниженням купівельної спроможності населення. Водночас галузь продемонструвала високий рівень адаптивності, здатність до відновлення та стратегічну роль у забезпеченні національної безпеки. У цих умовах особливої актуальності набуває дослідження тенденцій розвитку ринкового середовища фармацевтичної галузі, оцінювання рівня конкурентоспроможності вітчизняних виробників і визначення перспектив зростання у поствоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку фармацевтичного ринку та забезпечення його стійкості в умовах кризових явищ знаходить широке відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження зробили І. Попова, Н. Демченко, А. Швед, які проаналізували структурні зміни в галузі та механізми її адаптації до воєнних умов. Питання стратегічного управління та конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств розглядали О. Милуковська та Д. Уляницький, які наголошують на необхідності підвищення ефективності державного регулювання та підтримки інноваційних процесів у галузі. Серед зарубіжних дослідників варто відзначити М. Портера, Р. Каплана, А. Чендлера, Й. Шумпетера, які у своїх теоретичних напрацюваннях розкрили фундаментальні підходи до формування конкурентних переваг, побудови стратегічних моделей розвитку

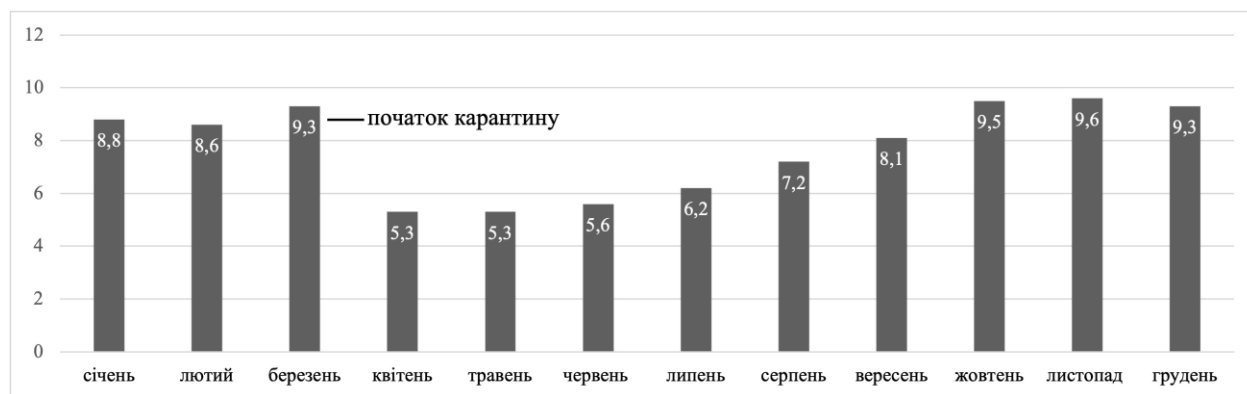
підприємств, інноваційної динаміки та ефективного використання ресурсів, що є універсальним для будь-якої галузі промисловості. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання трансформації українського фармацевтичного ринку у поствоєнний період, оцінювання ефективності антикризових стратегій провідних підприємств і ролі інновацій у забезпеченні їх довгострокової стійкості. Саме ці аспекти потребують подальшого теоретичного узагальнення та практичного аналізу

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення сучасних тенденцій і закономірностей розвитку фармацевтичного ринку України в умовах воєнного та поствоєнного періоду, а також оцінка стану ринкового середовища галузі з урахуванням змін у макроекономічних, виробничих і логістичних умовах. Особлива увага приділяється визначенню перспектив подальшого зростання галузі на основі інноваційного розвитку, цифровізації виробничих процесів, розширення експортних можливостей і поступової інтеграції у європейський фармацевтичний простір.

Виклад основного матеріалу дослідження. Період пандемії COVID-19 став важливим етапом трансформації фармацевтичної галузі України. Пандемія спричинила суттєве зростання попиту на противірусні, імуномодуючі, антисептичні препарати та засоби індивідуального захисту, що змусило компанії оперативно адаптувати виробництво й логістику. Водночас обмеження експорту активних фармацевтичних інгредієнтів з Індії та Китаю призвели до перебоїв у постачанні сировини, що стимулювало розвиток локального виробництва та пошук альтернативних постачальників. У 2020 р. Міністерство охорони здоров'я України ініціювало концепцію державної програми розвитку вітчизняного виробництва лікарських засобів для лікування особливо небезпечних захворювань на 2020–2025 рр., спрямовану на зниження імпортозалежності та підтримку національних виробників.

На рисунку 1 представлено динаміку аптечного продажу лікарських засобів у 2020 р., яка відображає реакцію ринку на запровадження карантинних обмежень. У березні 2020 р., після оголошення всеукраїнського

локдауну, спостерігався короткостроковий сплеск попиту на лікарські засоби, зумовлений панічними закупівлями населення. Проте вже у квітні відбулося різке скорочення продажів (приблизно на 18%) через обмеження мобільності та зниження купівельної спроможності. У травні, з переходом до режиму адаптивного карантину, ринок поступово стабілізувався, а з липня вийшов на показники попереднього року. Наприкінці 2020 р. фармацевтичний сектор продемонстрував високу адаптивність – обсяги продажів перевищили рівень початку року.



**Рисунок 1. Динаміка аптечного продажу лікарських засобів, 2020 р.,
млрд грн**

Джерело: складено на основі [3].

Окрім виробничих змін, пандемія активізувала цифровізацію галузі – фармацевтичні компанії перейшли на дистанційні формати взаємодії з лікарями та пацієнтами, запровадили електронний документообіг, онлайн-освітні платформи й інструменти контролю якості. Такий досвід сприяв підвищенню технологічної готовності українських фармвиробників, посиленню їх адаптивності до кризових умов і допоміг зорієнтуватися в нових реаліях воєнного часу, забезпечивши безперервність виробництва та постачання лікарських засобів [1].

Після початку повномасштабної війни РФ проти України фармацевтичний ринок зазнав серйозних втрат. Бойові дії та масовані обстріли змусили підприємства релокувати виробничі потужності, витрачати значні ресурси на заходи безпеки та формування нових логістичних ланцюгів. Закриття частини аптечних закладів, міграція населення та

зниження купівельної спроможності призвели до скорочення попиту на лікарські засоби. Також виникли проблеми з кадровим забезпеченням галузі через виїзд спеціалістів за кордон.

Попри це, уже з другої половини 2022 р. спостерігалось поступове відновлення фармацевтичного ринку, і в 2023–2024 рр. він почав виходити на довоєнні обсяги продажів. Зокрема, аптечні продажі у грошовому вимірі у 2023 р. зросли на 9,4% – з 3,2 до 3,6 млрд дол. США. Кількість аптек збільшилася на 4,9%, що свідчить про активізацію споживчого попиту та відновлення підприємницької активності в секторі. Обсяг реалізованої фармацевтичної продукції зріс на 19,6%, а експорт лікарських засобів підвищився на 17,2%, що підтверджує зміцнення позицій українських виробників як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Уряд України ще у 2022 р. визнав фармацевтичну промисловість однією з пріоритетних галузей економіки, а у 2023 р. вона увійшла до трійки найбільших за обсягом сплачених податків – 144 млн дол. США (рис. 2). Це свідчить про її високу продуктивність та стратегічне в умовах війни.



Рисунок 2. Обсяг сплачених податків галузями промисловості у 2023 р., млн дол. США

Джерело: складено на основі [2].

Протягом останніх років структура фармацевтичного ринку України залишається відносно стабільною. У вартісному вимірі домінують зарубіжні

препарати, частка яких становить близько 63%, тоді як українські лікарські засоби займають лише близько 37%. Це зумовлено тим, що вартість вітчизняних медикаментів переважно нижча, ніж у закордонних аналогів. У натуральному вимірі ситуація протилежна – частка українських препаратів сягає 63,4%, що свідчить про їх ширше використання населенням [3].

На рисунку 3 наведено динаміку обсягів продажів лікарських засобів, які демонструють зростання на 25% у 2023 р., незважаючи на повномасштабне вторгнення. Обсяги роздрібної торгівлі ліками збільшуються, а головним каталізатором цього росту ринку є препарати для терапії застудних захворювань.



Рисунок 3. Загальний обсяг продажу ліків за приналежністю виробника

Джерело: складено на основі [3].

Досліджуючи структуру попиту на фармацевтичну продукцію, слід звернути увагу на основні напрями медицини та фармації, продукція яких користується найбільшим попитом на українському ринку (рис. 4). Варто відзначити, що після початку повномасштабного вторгнення структура споживання лікарських засобів зазнала певних змін. У 2023 р. порівняно з 2022 р. спостерігається збільшення обсягів продажу за всіма групами АТС-класифікації, що входять до першої десятки за рівнем попиту [3].

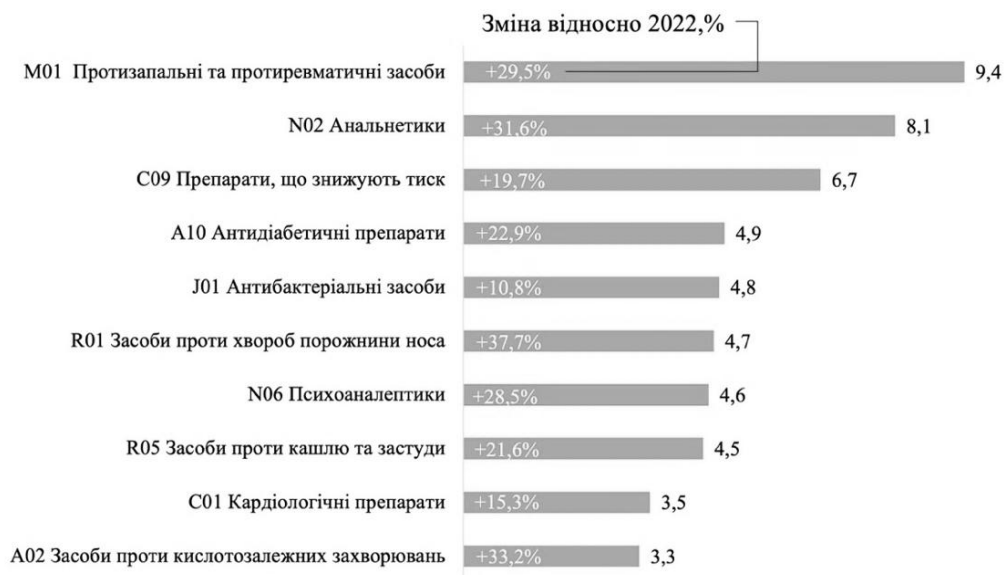


Рисунок 4. Десять груп ліків, які найбільше купували у 2023 р., млрд грн.

Джерело: складено на основі [3].

Серед найчастіше придбаних лікарських засобів в Україні переважають протизапальні і протиревматичні, анальгетичні та гіпотензивні препарати. Найпопулярнішими брендами залишаються «Німесил», «Нурофен» і «Ксарелто», які стабільно утримують лідерські позиції на ринку. Переважна частина реалізованих ліків належить до середнього цінового сегмента.

На рисунку 5 відображена тенденція зростання експорту. Якщо у 2021 р. обсяги експорту досягли максимуму – 316 млн дол. США, то у 2022 р. скоротилися до 238 млн дол., а вже у 2023 р. зросли на 17,2 % і становили 279 млн дол. Традиційно основними імпортерами української фармпродукції залишаються країни пострадянського простору (Узбекистан, Литва, Казахстан, Грузія, Молдова), проте частка європейських країн залишається обмеженою через відсутність GMP-сертифікації у більшості українських виробників.

Імпортозалежність України у фармацевтиці зменшується (у 2021 р. частка імпорту складала 91%, у 2023 р. вона знизилась до 88%). Основними імпортерами ліків залишаються Німеччина, Індія та Франція [4].

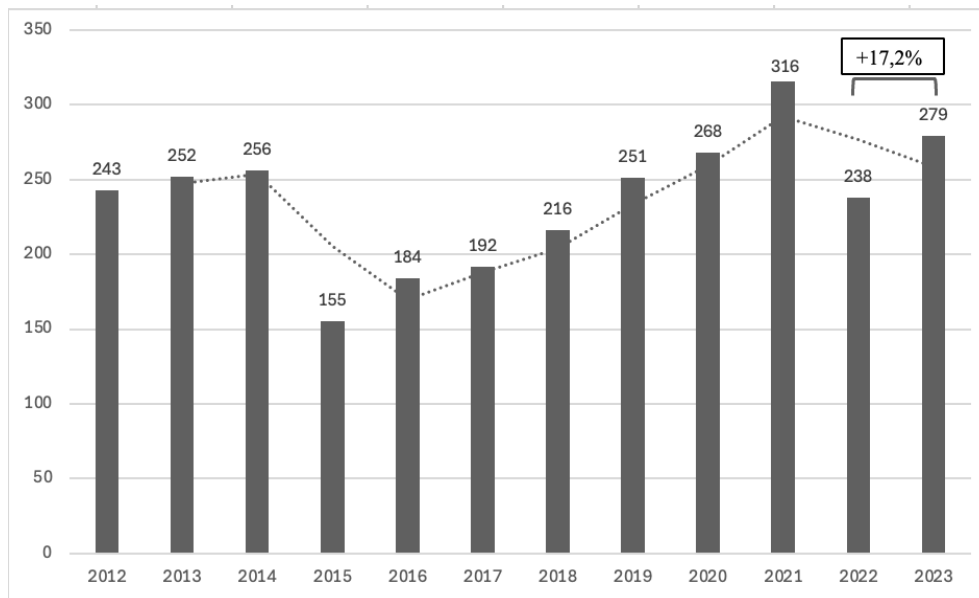


Рисунок 5. Обсяг експорту фармацевтичної продукції, млн дол. США

Джерело: складено на основі [4].

Фармацевтична галузь України, попри значні виклики воєнного часу, демонструє поступове відновлення та зростання ключових показників, зокрема обсягів виробництва, експорту й аптечних продажів. Водночас для провідних учасників ринку, таких як ТОВ «Юрія-Фарм», ринкова динаміка формує як нові можливості, так і загрози, зумовлені зростанням конкуренції, нестабільністю макроекономічного середовища та необхідністю технологічної адаптації до європейських вимог.

Згідно з рейтингом «ТОП-15 фармацевтичних компаній України 2024» (Ukrainian Business Award), ТОВ «Юрія-Фарм» посіло 5-те місце серед вітчизняних виробників, що свідчить про стійкі позиції підприємства на національному ринку. Компанія вирізняється серед конкурентів наявністю двох сучасних виробничих потужностей в Україні, що забезпечує ефективну логістику, оперативне реагування на зміни попиту та підвищує гнучкість у межах стратегії імпортозаміщення [5].

На рисунку 6 представлено порівняльну характеристику виробничої інфраструктури провідних фармацевтичних компаній України, що відображає рівень технологічної оснащеності підприємств, наявність сертифікованих виробництв і масштаби виробничих потужностей. Аналіз показує, що лідерські позиції за цими показниками займають ТОВ «Юрія-

Фарм», АТ «Фармак» та компанія Unipharm, які активно інвестують у модернізацію виробництва, підвищення енергоефективності та автоматизацію технологічних процесів.

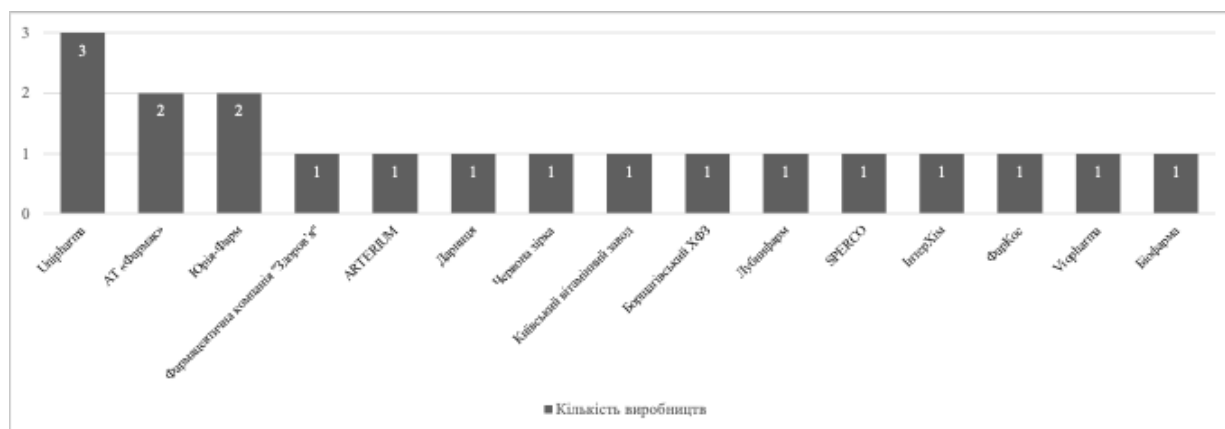


Рисунок 6. Кількість виробництв у фармацевтичних компаній України у 2024 р.

Джерело: складено на основі [5].

На тлі воєнних викликів український фармацевтичний ринок загалом зберігає тенденцію стабільного розвитку. Основними критеріями конкурентоспроможності підприємств залишаються широта продуктового портфеля, наявність власних виробничих потужностей, географія збуту та рівень впровадження інновацій. За цими параметрами ТОВ «Юрія-Фарм» демонструє високі результати – зокрема, компанія входить до топ-3 фармвиробників за популярністю серед споживачів (за кількістю пошукових запитів у Google поступається лише АТ «Фармак» і «Дарниця»).

Серед основних конкурентів ТОВ «Юрія-Фарм» виступають АТ «Фармак», корпорація «Дарниця» та група ARTERIUM, які мають ширші портфелі препаратів і розгалуженіші дистрибуційні мережі. Водночас конкурентна перевага ТОВ «Юрія-Фарм» полягає у високій якості продукції, орієнтації на інновації та дослідницькі розробки, а також у фокусі на продукції середнього і нижчого цінового сегментів, що відповідає сучасним споживчим тенденціям та економічним реаліям в Україні.

У період повномасштабної війни українські фармацевтичні компанії продемонстрували високу стійкість та гнучкість, забезпечуючи

безперервність постачання лікарських засобів навіть в умовах кризи. Провідні виробники – АТ «Фармак», корпорація «Дарниця», група ARTERIUM, ТОВ «Юрія-Фарм», Unipharma та Київський вітамінний завод реалізували антикризові стратегії, спрямовані на релокацію виробничих потужностей, диверсифікацію логістичних маршрутів, формування запасів сировини й підтримку критично важливих медичних закладів.

Зокрема, ТОВ «Юрія-Фарм» та корпорація «Дарниця» збільшили виробництво інфузійних розчинів і анальгетичних препаратів, які користуються підвищеним попитом у шпиталях, тоді як АТ «Фармак» та ARTERIUM розширили асортимент засобів для лікування інфекційних і серцево-судинних захворювань. Крім того, підприємства активно впроваджували цифрові інструменти контролю якості, автоматизацію управлінських процесів та ініціативи з енергоефективності, що дозволило їм не лише зберегти, а й зміцнити конкурентоспроможність на ринку [5].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Результати проведеного дослідження свідчать, що фармацевтична галузь України залишається однією з найстійкіших і стратегічно значущих складових національної економіки, здатною адаптуватися до масштабних соціально-економічних викликів. Пандемія COVID-19 стала поштовхом для трансформації галузі, спричинивши суттєве зростання попиту на низку лікарських препаратів. Саме в цей період вітчизняні підприємства продемонстрували високу гнучкість і технологічну готовність, здійснили швидку цифровізацію процесів, модернізували виробництво та зміцнили внутрішній фармацевтичний потенціал країни.

Незважаючи на суттєві втрати у 2022 р. внаслідок повномасштабного вторгнення РФ, вже у 2023–2024 рр. спостерігається тенденція до відновлення довоєнних обсягів виробництва, зростання експорту та розширення аптечного ринку.

Визначено, що ключовими чинниками стабілізації фармацевтичного ринку є структурна гнучкість підприємств, диверсифікація логістичних

маршрутів, використання цифрових технологій управління та впровадження міжнародних стандартів якості (GMP). Провідні компанії, серед яких ТОВ «Юрія-Фарм», АТ «Фармак», корпорація «Дарниця», ARTERIUM, Unipharma та Київський вітамінний завод, реалізували ефективні антикризові стратегії, спрямовані на підтримку безперервності виробництва, розвиток науково-дослідної діяльності та зміцнення експортного потенціалу.

Незважаючи на те, що у другій половині 2024 р. темпи розвитку української економіки виявилися нижчими за очікувані, а НБУ знизив прогноз зростання ВВП у 2025 р. з 4,3% до 3,6%, довгострокові прогнози на 2026–2027 рр. залишаються помірно оптимістичними. У цих умовах фармацевтична галузь розглядається як один із драйверів економічного відновлення (за прогнозами експертів, обсяги аптечного продажу лікарських засобів у 2025 р. у грошовому вираженні збільшаться на 16,1%) [6].

Подальший розвиток галузі визначатиметься рівнем інвестицій в інновації, цифровізацією виробничих процесів, формуванням партнерських мереж та активною інтеграцією у європейський фармацевтичний простір. Важливими завданнями на найближчу перспективу є поглиблення міжнародної співпраці, підвищення доступності лікарських засобів для населення, а також адаптація регуляторного середовища України до вимог ЄС. Перспективи подальших наукових досліджень полягають у комплексному оцінюванні впливу воєнних і поствоєнних факторів на рівень конкурентоспроможності галузі, розробленні моделей прогнозування розвитку фармацевтичного ринку, а також у визначенні механізмів державної підтримки інноваційно орієнтованих підприємств.

Література

1. Impact of COVID-19 on the Ukrainian Pharmaceutical Market. *UkrainianLawFirms*. URL: <https://ukrainianlawfirms.com/impact-of-covid-19-on-the-ukrainian-pharmaceutical-market/> (дата звернення: 11.09.2025).
2. Аптечний продаж за підсумками I півріччя 2025 р. *Аптека online*. URL: <https://www.apteka.ua/article/728144> (дата звернення: 20. 09.2025).

3. Фармдовідник - Фармацевтична компанія Дарниця. *Фармацевтична компанія «Дарниця»*. URL: <https://darnytsia.ua/pharmadirectory> (дата звернення: 12.09.2025).
4. Огляд фармацевтичного ринку України в часи важких випробувань | Фармацевтична галузь. *Об'єктивний інформаційний канал для професіоналів*. URL: <https://promoboz.com/journal/2023/1-94-2023/oglyad-farmatsevychnogo-ryнку-ukrayiny-v-chasy-vazhkyh-vyprobuvan/> (дата звернення: 21.09.2025).
5. Рейтинг фармацевтичних компаній. *UBA*. URL: <https://uba.top/pharma/> (дата звернення: 05.09.2025).
6. Тенденції розвитку фармацевтичного ринку в Україні у 2025 р. *Proxima research*. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/perspektyvy-rozvytku-farmaczevychnogo-ryнку-2025/> (дата звернення: 11.09.2025).
7. Попова І. А., Демченко Н. В., Швед А. Б. Тенденції розвитку фармацевтичного ринку України в умовах воєнного стану. Науковий журнал «Бізнес Інформ» 2023. № 4, С. 203–209. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-203-209>
8. Дергалюк Б. В., Шевчук П. О. Перспективи розвитку підприємств фармацевтичної промисловості в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-69>.
9. Пенькова О. Г., Корман І. І., Семенда О. В. Маркетинговий аналіз фармацевтичного ринку України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9-10. С. 16-23. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.9-10.16>
10. How to solve the cost crisis in health care - Kaplan R.S. & Porter M.E. *PubMed*. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21939127/> (дата звернення: 07.10.2025).

References

1. UkrainianLawFirms (2020), “Impact of COVID-19 on the Ukrainian Pharmaceutical Market”, *UkrainianLawFirms.com*, available at:

<https://ukrainianlawfirms.com/impact-of-covid-19-on-the-ukrainian-pharmaceutical-market/> (Accessed 11 September 2025).

2. Apteka online (2025), “Pharmacy sales for the first half of 2025”, available at: <https://www.apteka.ua/article/728144> (Accessed 20 September 2025).

3. Darnytsia Pharmaceutical Company (2025), “Pharma Directory – Darnytsia Pharmaceutical Company”, available at: <https://darnytsia.ua/pharma-directory> (Accessed 12 September 2025).

4. Promoboz (2023), “Overview of the pharmaceutical market of Ukraine in times of severe challenges”, *Pharmaceutical Industry: An Objective Information Channel for Professionals*, available at: <https://promoboz.com/journal/2023/1-94-2023/oglyad-farmatsevychnogo-rynku-ukrayiny-v-chasy-vazhkyh-vyprobuvan/> (Accessed 21 September 2025).

5. Ukrainian Business Award (UBA) (2024), “Ranking of pharmaceutical companies”, available at: <https://uba.top/pharma/> (Accessed 5 September 2025).

6. Popova, I.A. Demchenko, N.V. and Shved, A.B. (2023), “Trends in the development of the pharmaceutical market of Ukraine under martial law”, *Biznes Inform*, vol. 4, pp. 203-209. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-203-209>.

7. Dergalyuk, B.V. and Shevchuk, P.O. (2022), “Prospects for the development of pharmaceutical industry enterprises in Ukraine”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-69>.

8. Penkova, O.H. Korman, I.I. and Semenda, O.V. (2022), “Marketing analysis of the pharmaceutical market of Ukraine”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 9-10, pp. 16-23. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.9-10.16>.

9. Kaplan, R.S. and Porter, M.E. (2011), “How to solve the cost crisis in health care”, *Harvard Business Review*, available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21939127/> (Accessed 7 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 13.11.2025 р.