

УДК 339.138

Мельниченко Олександр Володимирович

аспірант кафедри маркетингу

Державного торговельно-економічного університету

Melnychenko Oleksandr

Postgraduate Student of the Department of Marketing

State University of Trade and Economics

ORCID: 0000-0001-8642-0388

**ОПТИМІЗАЦІЯ ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЮ БРЕНДІВ ЯК
СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА
В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**OPTIMIZATION OF BRAND PORTFOLIO AS A PHARMACEUTICAL
ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY IN MODERN
CONDITIONS**

***Анотація.** Вступ. Фармацевтичний ринок України – галузь, яка продовжує щорічно розвиватися, але при цьому є високо конкурентною. В сучасних умовах фармацевтичні компанії вимушені шукати конкурентні переваги, які забезпечать їхню конкурентоспроможність на фармацевтичному ринку. Однією з таких конкурентних переваг є наявність збалансованого портфелю брендів, який включає рецептурні та безрецептурні лікарські засоби, дієтичні добавки та медичні товари. Стратегія управління портфелем брендів допомагає фармацевтичним компаніям охоплювати ширші ринки (нові терапевтичні сегменти в ринку України, виведення нових продуктів, географічна експансія). Як результат, для фармацевтичного підприємства зменшуються економічні ризики,*

підвищується рентабельність, конкурентоспроможність та збільшується частка ринку.

Мета. Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів до побудови збалансованого портфелю брендів з метою підвищення рентабельності та конкурентоспроможності фармацевтичного підприємства.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Міністерства охорони здоров'я України; 2) дані аналітичних досліджень фармацевтичного ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research».

В процесі здійснення дослідження було використано такі загальнонаукові методи, як узагальнення та групування, аналіз та синтез, порівняння, табличне представлення, логічне узагальнення результатів.

Результати. У статті розкрито важливість балансу різних категорій продуктів в портфелі компанії та відповідності портфелю існуючим потребам споживачів. Проаналізовано прирости продажів різних категорій продуктів та лікарських засобів в розрізі терапевтичних класів (АТС-класи) на фармацевтичному ринку України за останні 3 роки (2022-2024 рр.). Також визначено перспективні категорії (рецептурні лікарські засоби та дієтичні добавки) та терапевтичні класи (ТОП 5-АТС класів: А, N, С, R, М) продуктів для подальшого розвитку портфелю та виведення нових продуктів.

В дослідженні було проаналізовано портфель брендів одного з лідерів фармацевтичного ринку України, а саме фармацевтичної компанії Київський вітамінний завод (КВЗ). Із застосуванням АВС-аналізу, зроблено порівняння тенденцій розвитку портфелю брендів КВЗ з тенденціями розвитку загального фармацевтичного ринку. Відмічено, що вироби медичного призначення займають низьку частку в продажах портфелю КВЗ - 6,07% vs 21,38 % в загальному ринку. При цьому сильні позиції в

портфелі мають рецептурні лікарські засоби - найбільшу частку в продажах (59,17%) та демонструють приріст в 2024 році до попереднього року, майже вдвічі вищий чим приріст ринку (+20,17% vs +10,17%). Варто посилити свої позиції в терапевтичних класах М та R, які входять до ТОП-5 АТС класів за обсягами продажів та приросту в ринках. Надано рекомендації щодо подальшої стратегії розвитку портфеля КВЗ та виведення нових продуктів АТС класу М (еторикоксиб та теноксикам) для посилення своїх позицій в даному сегменті ринку.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на аналізі портфелю брендів інших фармацевтичних компаній, як виробників лікарських засобів, так і фармацевтичних компаній, які займаються маркетингом лікарських засобів інших виробників. Це надасть змогу об'єктивізувати визначення стратегічних підходів до розвитку портфеля брендів фармацевтичних компаній.

Ключові слова: фармацевтичний ринок, бренд, безрецептурні та рецептурні препарати, управління портфелем брендів.

Summary. *Introduction. The Ukrainian pharmaceutical market is an industry that continues to develop annually, but at the same time is highly competitive. In modern conditions, pharmaceutical companies are forced to look for competitive advantages that will ensure their competitiveness in the pharmaceutical market. One of such competitive advantages is the presence of a balanced brand portfolio, which includes prescription and non-prescription medicines, dietary supplements and medical products. The brand portfolio management strategy helps pharmaceutical companies cover wider markets (new therapeutic segments in the Ukrainian market, launch of new products, geographical expansion). As a result, economic risks for the pharmaceutical company decrease, but profitability, competitiveness, and market share increase.*

Purpose. The purpose of the study is to reveal conceptual approaches to building a balanced brand portfolio in order to increase the profitability and competitiveness of a pharmaceutical enterprise.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory legal acts of the Verkhovna Rada of Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine, the Ministry of Health of Ukraine; 2) data from analytical research of the pharmaceutical market "PharmXplorer" of the company "Proxima Research".

In the process of research the following general scientific methods as generalization and grouping, analysis and synthesis, comparison, tabular presentation, logical generalization of results were used.

Results. The article reveals the importance of the balance of different product categories in the company's portfolio and the correspondence of the portfolio to the existing needs of consumers. The growth in sales of different categories of products and medicines by therapeutic classes (ATS classes) on the pharmaceutical market of Ukraine over the past 3 years (2022-2024) is analyzed. Prospective categories (prescription drugs and dietary supplements) and therapeutic classes (TOP 5-ATC classes: A, N, C, R, M) of products have also been determined for further development of the portfolio and launching new products.

The research analyzed the brand portfolio of one of the leaders of pharmaceutical Ukraine, as well as the pharmaceutical company Kyiv Vitamin Factory (KVF). Using ABC analysis, a comparison of the development trends of the KVF brand portfolio with the development trends of the general pharmaceutical market was made. It was noted that medical products have a low share in the sales of the KVF portfolio – only 6.07% versus 21.38% in the general market. At the same time, prescription drugs have strong positions in the portfolio - the largest share in sales (59.17%)/ They demonstrate growth in 2024 compared to the previous year, almost twice as high as the market growth (+20.17% vs +10.17%). It is worth strengthening positions in therapeutic classes M and R,

which are among the TOP-5 ATC classes in terms of sales volume and market growth. Recommendations are provided for the further strategy of developing KVF portfolio and launching new products of ATC class M (etoricoxib and tenoxicam) to strengthen its position in this market segment.

Discussion. In further research, it is proposed to focus on analyzing the brand portfolio of other pharmaceutical companies, both drug manufacturers and pharmaceutical companies that are engaged in marketing drugs from other manufacturers. This will allow for the objective definition of strategic approaches to the development of the pharmaceutical companies' brand portfolio.

Key words: *pharmaceutical market, brand, over the counter (OTC) and prescription (Rx) medicines, brand portfolio management.*

Постановка проблеми. Фармацевтичний ринок України є дуже складною, багаторівневою системою, що постійно розвивається та зростає, за виключенням 2022 року - першого року повномасштабного вторгнення. Згідно даних аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research», у 2024 р. загальний обсяг фармацевтичного ринку України становив 4,8 млрд доларів США та збільшився на 8% порівняно із показниками 2023 р. В упаковках обсяг ринку становить майже 1,3 млрд упаковок, що на 1% більше показників 2023 року. При цьому, за даними Міністерства економіки України, внутрішній валовий продукт (ВВП) у 2024 році зріс лише на 3,6% порівняно з 2023 роком, реальний ВВП України підвищився у 2024 році на 3,4% за даними Національного Банку України (НБУ) [1]. На фармацевтичному ринку України присутні більше 300 фармацевтичних компаній, це один з найбільш конкурентних ринків. Саме тому фармацевтичні компанії вимушені шукати конкурентні переваги, які забезпечать їхню конкурентоспроможність на фармацевтичному ринку. В сучасних умовах однією з таких конкурентних переваг є наявність збалансованого портфелю брендів, що включає різні

групи препаратів (рецептурні, безрецептурні лікарські засоби, дієтичні добавки, медичні товари). Управляючи портфелем брендів, фармацевтичні компанії можуть охоплювати ширші ринки - як терапевтичні сегменти в ринку України, так і завдяки географічній експансії. У нинішній складній економічній ситуації фармацевтичним підприємствам важливо утримати свою позицію на фармацевтичному ринку, зберігаючи загальну рентабельність. Цього можна досягнути шляхом освоєння нових сегментів ринку, пошуком та виведенням на ринок нових продуктів. В результаті, для фармацевтичного підприємства зменшуються економічні ризики, підвищується рентабельність, конкурентоспроможність та збільшується частка ринку. Постає необхідність визначення ролі і місця оптимізації портфелю брендів як стратегічного напрямку розвитку фармацевтичного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі зустрічаються різні терміни та поняття портфелю брендів. Сучасні підходи до трактування даного поняття, запропоновані як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Американський вчений, економіст та маркетолог Філіп Котлер [2, с. 24] розглядає портфель брендів, як становище всіх «виробництв» (тобто товарний асортимент, бренди), які входять до складу компанії. Визнаний спеціаліст в області брендингу, французький професор Жан-Ноель Капферер (Jean-Noel Kapferer) [3, с. 240] звертає увагу, що портфель брендів задовольняє багато різних потреб. Разом з тим, він акцентує увагу на тому, що перш ніж розпочати створення та виведення нових брендів, треба зрозуміти, чи сприятиме це розширенню бренду, шляхом завоювання стійкої позиції у тих ситуаціях чи на тих ринках, які раніше були недоступні. Американські дослідники Майкл Вайлс (Michael A Wiles), Нейл Морган (Neil A Morgan) та Лопе Рего (Lopo L. Rego) [4, с. 41] розглядають портфель брендів, як сукупність брендів, якими фірми керують, працюючи на споживчих ринках. Вони підкреслюють важливість

ефективного управління кількома брендами для обслуговування різних сегментів ринку. Н. Кузьминчук, Т. Куценко та Ю. Кролевецька [5, с. 39] визначають портфель брендів, як поєднання брендів або суббрендів у портфелі підприємства, які структуровані за певною ознакою, орієнтовані на різні цільові групи і цінові сегменти задля забезпечення конкурентної стійкості на ринку, привернення уваги та формування позитивного іміджу. Д. Змітрович та С. Солнцев [6] розглядають оптимізований портфель брендів, в якому бренди сприяють взаємному посиленню конкурентних переваг один одного, максимізують марочний капітал та підвищують ефективність використання капіталу компанії. Н. Романченко та К. Кузнєцова [7, с. 51-52] характеризують продуктовий портфель як сукупність продуктів підприємства, які мають спільні виробничо-технологічні характеристики, реалізуються на подібних сегментах ринку або перебувають на одному етапі життєвого циклу.

Кайл Петерді (Kyle Peterdy) [8] заявляє, що згідно аналітичного інструменту стратегічного менеджменту матриці Ансоффа, існує лише два підходи в розробці стратегії зростання – змінити те, що продається (продукт) та кому продається (ринок). Матриця Ансоффа дозволяє обґрунтовано визначити напрями стратегічного розвитку компанії, використовуючи дві взаємопов'язані стратегії зростання: портфельну та конкурентну [9]. Разом з тим залишаються не вирішеними проблемні питання оптимізації портфелю брендів фармацевтичних підприємств в частині наповненості та збалансованості портфелю, а також конкурентоспроможності його на фармацевтичному ринку.

Метою статті є розкриття концептуальних підходів до побудови збалансованого портфелю брендів з метою підвищення рентабельності та конкурентоспроможності фармацевтичного підприємства.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Міністерства

охорони здоров'я України; 2) дані аналітичних досліджень фармацевтичного ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research».

В процесі здійснення дослідження було використано такі загальнонаукові методи, як узагальнення та групування, аналіз та синтез, порівняння, табличне представлення, логічне узагальнення результатів.

Виклад основного матеріалу. Портфель брендів фармацевтичного підприємства має бути збалансованим, що залежить від його наповнення. По-перше, важливим є баланс різних категорій товарів в портфелі. На фармацевтичному ринку України присутні наступні три категорії продуктів: рецептурні та безрецептурні лікарські засоби, вироби медичного призначення (дієтичні добавки, медичні вироби, косметика). За результатами аналізу даних аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research», в 2024 році рецептурні препарати займають половину обсягу фармацевтичного ринку та демонструють ріст вище ринку (+10% vs +8%). Підтверджує це аналіз такого показника, як еволюційний індекс (EI). EI демонструє зростання частки досліджуваної категорії ліків в вибраному періоді в ринку по відношенню до аналогічного періоду минулого року, помножене на 100. Зростання вище ринку демонструє $EI > 100$, і, навпаки, якщо ріст менше росту ринку - $EI < 100$. Безрецептурні препарати з часткою ринку 28% демонструють приріст значно менше росту ринку, що підтверджує значення $EI < 100$. Найменшу частку ринку (21%), але найвищий приріст (+11,4%) демонструють вироби медичного призначення, $EI > 100$ (Таблиця 1.).

Таблиця 1

**Продажі різних категорій товарів на фармацевтичному ринку
України, 2024 р.**

Категорія	Продажі, 2024, млн \$	GR 2024/ 2023, %	Еволюційний індекс (EI), 2024	Частка ринку (MS), %
-----------	--------------------------	---------------------	-------------------------------------	-------------------------

ТОТАЛ фармацевтичний ринок	4 849	+8,15%	100	100%
Рецептурні (Rx) лікарські засоби	2 436	+10,17%	102	50,24%
Безрецептурні (OTC) лікарські засоби	1 376	+2,54%	95	28,37%
Вироби медичного призначення (дієтичні добавки, медичні вироби, косметика)	1 037	+11,41%	103	21,38%

Джерело: узагальнено автором на основі даних аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research», січень 2025.

Проаналізуємо прирости продажів різних категорій товарів за останні 3 роки (2022-2024 рр.). Виходячи з даних, представлених в Таблиці 2, можна зробити висновок, що найвищі прирости серед всіх категорій товарів демонструють саме дієтичні добавки (за виключенням 2022 року - початку повномасштабного вторгнення). Ще одна категорія, а саме рецептурні лікарські засоби, також демонструє щорічні прирости на рівні приростів ринку. Отже, зважаючи на щорічні прирости та частку категорії на фармацевтичному ринку, найбільш потенційними категоріями для розвитку на фармацевтичному ринку України є категорії рецептурних лікарських засобів та виробів медичного призначення, а саме дієтичних добавок.

Таблиця 2

**Прирости продаж різних категорій товарів на фармацевтичному
ринку України, 2022-2024 рр. (продажі в \$)**

Категорія	GR 2022/ 2021, %	GR 2023/ 2022, %	GR 2024/ 2023, %
ТОТАЛ фармацевтичний ринок	-21,00	+12,96	+8,15
Рецептурні (Rx) лікарські засоби	-21,56	+10,45	+10,17
Безрецептурні (OTC) лікарські засоби	-17,37	+7,69	+2,54
Дієтичні добавки	-23,52	+43,84	+16,34

Медичні вироби	-29,72	+9,77	+3,94
Косметика	-19,34	+30,82	+10,52

Джерело: узагальнено автором на основі даних аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research», січень 2025

По-друге, портфель брендів має формуватися з урахуванням потреб споживачів товарів. Попит та потреби споживачів можна проаналізувати, оцінюючи тенденції продажів різних класів лікарських засобів по класифікації АТС. Проаналізувавши ринкові частки продажів різних АТС-класів лікарських засобів за останні 3 роки (2022-2024 рр.), можна зробити висновок, що значний приріст частки ринку демонструють вироби медичного призначення (21,4% у 2024 р. vs 18,1% у 2022 р.). Також прирости частки ринку демонструють лікарські засоби, що діють на респіраторну систему - АТС клас R (9,9% у 2024 р. vs 9,6% у 2022 р.) та засоби, що впливають на опорно-руховий апарат - АТС клас M (8,4% у 2024 р. vs 8,0% у 2022 р.). Стабільною залишається частка ринку лікарських засобів, що впливають на травну систему і метаболізм (близько 15%) - АТС клас A, лікарських засобів, що впливають на серцево-судинну та нервову систему - АТС клас C та N (по 12%), а також дерматологічних засобів (близько 4%) – АТС клас D (Таблиця 3). Зважаючи на прирости частки та частку АТС класів на фармацевтичному ринку, найбільш потенційними для розвитку на фармацевтичному ринку України є категорія виробів медичного призначення та лікарських засобів ТОП 5-АТС класів (A, N, C, R, M).

В рейтинг ТОП 10 фармацевтичних компанії за обсягами продажів у грошовому вираженні за результатами 2024 року увійшло 5 вітчизняних виробників, 1 українська компанія, яка маркетує товари зарубіжних та українських виробників, та 4 зарубіжні виробники [1]. Лідерами за обсягами аптечного продажу лікарських засобів та дієтичних добавок в 2024 році є 3 українські компанії-виробники: «Фармак», «Дарниця» і «Київський

вітамінний завод». Для детального аналізу портфелю брендів було обрано фармацевтичну компанію Київський вітамінний завод (КВЗ), одного з лідерів ринку. За результатами 2024 року КВЗ демонструє позитивний приріст обсягів продажу, вищий за приріст загального ринку (+10,67% vs 2023 року).

Таблиця 3

**Прирости частки ринку продаж лікарських засобів та виробів
медичного призначення згідно АТС класифікації, 2022-2024 рр.**
(продажі в \$)

АТС клас	Продажі, 2024, тис \$	GR 2024/ 2023, %	Частка ринку (MS), %			ABC-аналіз 2024
			2022	2023	2024	
Вироби медичного призначення	4 849 976	+8,1%	18,1%	20,7%	21,4%	A
A	1 035 142	+11,5%	15,3%	15,1%	15,0%	A
N	727 103	+7,7%	12,7%	12,4%	12,1%	A
C	585 637	+5,7%	12,1%	11,8%	11,8%	A
R	480 359	+7,7%	9,6%	9,9%	9,9%	A
M	404 915	+6,6%	8,0%	8,4%	8,4%	A
J	251 882	+12,7%	5,9%	5,0%	5,2%	B
G	197 175	+1,2%	4,3%	4,4%	4,1%	B
D	191 725	+5,8%	4,0%	4,0%	4,0%	B
B	186 644	+6,5%	4,4%	3,9%	3,9%	B
S	84 295	+7,3%	1,6%	1,7%	1,6%	B
L	56 638	+20,2%	1,4%	1,1%	1,2%	C
H	47 060	+12,4%	1,1%	0,9%	0,9%	C
V	14 639	+13,2%	0,3%	0,3%	0,3%	C
P	13 955	+0,01%	0,2%	0,2%	0,2%	C

Джерело: узагальнено автором на основі даних аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research», січень 2025

Згідно аналізу портфелю брендів по категоріям товарів у фармацевтичній компанії КВЗ найбільшу частку в продажах займає рецептурний портфель брендів (59,17%) та демонструє приріст до попереднього року, майже вдвічі вищий чим приріст ринку (+20,17% vs +10,17%). Звертає на себе увагу негативний приріст портфелю

безрецептурних препаратів (-2,04%) та низька частка в продажах портфелю виробів медичного призначення - 6,07% vs 21,38 % в загальному ринку.

Таблиця 4

Продажі різних категорій товарів, 2024 р.

Категорія	Рецептурні (Rx) лікарські засоби		Безрецептурні (OTC) лікарські засоби		Вироби медичного призначення	
	GR 2024/ 2023, %	Частка в продажах, %	GR 2024/ 2023, %	Частка в продажах, %	GR 2024/ 2023, %	Частка в продажах, %
ТОТАЛ фармацевти чний ринок	+10,17%	50,24%	+2,54%	28,37%	+11,41%	21,38%
Київський вітамінний завод	+20,17%	59,17%	-2,04%	34,76%	+7,73%	6,07%

Джерело: узагальнено автором на основі даних аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research», січень 2025

Для оцінки структури портфелю брендів застосовується АВС-аналіз. Цей аналіз базується на класичному законі В. Парето («правило 20/80»), згідно якого 20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% - забезпечать лише 20% результату [10, с.180]. Згідно АВС аналізу можна виділити 3 групи брендів. Група А – це максимально важливі для підприємства бренди з точки зору продаж та рентабельності, лідери продаж в грошовому еквіваленті. Група В – це бренди середнього ступеня ваги. Група С – найменш важливі бренди з точки зору їхніх продаж та рентабельності. Таким чином, немає сенсу розпорошувати свої зусилля на всі бренди, треба зосередитися на найбільш важливих.

Таблиця 5

**АВС-аналіз терапевтичних сегментів портфелю фармацевтичної
компанії «Київський вітамінний завод», 2024 р.**

АТС клас/ терапевтичні групи	Продажі, 2024, тис \$	GR 2024/ 2023, %	Частка в портфелі, %	Накопичувальн а частка, %	АВС- аналіз

Тотал KB3			100%	100%	
	143 121	+10,67%			
C	46 195	+15,40%	32,28%	32,28%	A
A	24 781	+6,29%	17,31%	49,59%	A
B	17 194	+13,46%	12,01%	61,60%	A
N	13 077	+6,90%	9,14%	70,74%	A
J	12 746	+1,25%	8,91%	79,65%	A
Вироби медичного призначення	8 683	+7,73%	6,07%	85,72%	B
M	6 110	+15,84%	4,27%	89,99%	B
G	6 055	+12,49%	4,23%	94,22%	B
R	3 221	+19,02%	2,25%	96,47%	B
S	2 355	+20,36%	1,65%	98,12%	C
P	1 963	+6,80%	1,37%	99,49%	C
D	598	-6,76%	0,42%	99,91%	C
V	80	+1,14%	0,05%	99,96%	C
H	45	-11,04%	0,03%	99,99%	C
L	20		0,01%	100%	C

Джерело: систематизовано та адаптовано автором на основі даних аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research», січень 2025

Згідно проведеного АВС-аналізу, Парето-пропорції для КВЗ: А – 79,65%, В – 16,82%, С – 3,53%. Для загального ринку Парето-пропорції наступні: А – 78,6%, В – 18,8%, С – 2,6% (Таблиця 3). Виходячи з результатів аналізу, можна рекомендувати фармацевтичному підприємству КВЗ розглянути можливість виведення нових брендів та посилити свої позиції в категорії «Вироби медичного призначення» та в АТС-класах R (Засоби, що діють на респіраторну систему) і M (Засоби, що впливають на опорно-руховий апарат). Адже ці терапевтичні сегменти, згідно АВС-аналізу, потрапили в групу А при аналізі загального фармацевтичного ринку (Таблиця 3).

Враховуючи результати дослідження ринку, проаналізуємо тенденції розвитку терапевтичної групи препаратів АТС-класу М та визначимо наскільки конкурентний даний сегмент ринку. В даному терапевтичному сегменті присутні 108 молекул за міжнародними непатентованими назвами (МНН) [11]. ТОП 10 потенційних для розвитку молекул, які мають найбільші прирости, вище приростів всього АТС класу М в ринку, та мають обсяг продажів більше 2 млн євро в рік було відібрано для детального аналізу (Таблиця 6). Аналіз портфелю брендів, що відносяться до АТС класу М, фармацевтичного підприємства КВЗ показав, що з 10 відібраних потенційних молекул в портфелі КВЗ наявні лише 2 молекули: фебуксостат та ібупрофен [11]. В зв'язку з чим, можна рекомендувати фармацевтичному підприємству КВЗ розглянути можливість виведення інших потенційних молекул з АТС класу М для посилення своїх позицій в даному сегменті ринку.

Таблиця 6

**Обсяги продажів та прирости відібраних ТОП 10 молекул (за МНН)
АТС класу М, 2022-2024 рр. (тисяч \$)**

МНН		2022	2023	2024
<i>ibuprofenum</i>	Продажі, тис. \$	39 460	47 146	57 019
	Приріст, %	0,36%	19,48%	20,94%

<i>dexketoprofenum</i>	Продажі, тис. \$	15 942	17 876	19 897
	Приріст, %	-10,93%	12,13%	11,30%
<i>thiocolchicosidum</i>	Продажі, тис. \$	7 144	9 658	11 323
	Приріст, %	10,55%	35,18%	17,24%
<i>etoricoxibum</i>	Продажі, тис. \$	5 504	8 098	9 413
	Приріст, %	2,71%	47,12%	16,24%
<i>febuxostatium</i>	Продажі, тис. \$	3 056	4 517	6 071
	Приріст, %	-0,25%	47,82%	34,41%
<i>naproxenum</i>	Продажі, тис. \$	3 486	3 856	4 408
	Приріст, %	11,08%	10,60%	14,32%
<i>benzocainum</i> + <i>mentholum</i> *+ <i>procainum</i>	Продажі, тис. \$	2 907	3 673	4 955
	Приріст, %	2,65%	26,35%	34,90%
<i>diclofenacum</i> + <i>paracetamolium</i> + <i>serrapeptasum</i>	Продажі, тис. \$	2 921	3 196	3 637
	Приріст, %	-3,89%	9,41%	13,81%
<i>tenoxicatum</i>	Продажі, тис. \$	2 192	2 821	5 292
	Приріст, %	-20,83%	28,72%	87,57%
<i>dimethylis sulfoxidum</i>	Продажі, тис. \$	1 173	2 091	2 728
	Приріст, %	10,25%	78,22%	30,49%

Джерело: адаптовано автором на основі даних аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research», січень 2025

Щоб прийняти рішення про виведення нової молекули, необхідно оцінити наскільки конкурентний даний сегмент ринку. Ринкову концентрацію виробників лікарських засобів з однаковим МНН можна визначити шляхом розрахунку індексу Херфіндаля-Хіршмана [12, с.85-86]. Індекс Херфіндаля-Хіршмана розраховується як сума квадратів часток усіх компаній, які представлені в даному сегменті ринку, за формулою:

$$HHI=D_1^2+D_2^2+D_3^2+D_4^2+K+D_n^2$$

Чим більше значення індексу Херфіндаля-Хіршмана, тим вища концентрація гравців на ринку, і навпаки, чим менше значення - тим менша концентрація та сильнішою є конкуренція на ринку:

- $HHI < 1000$ – слабо концентрований ринок (висока конкуренція)
- $1000 < HHI < 1800$ – помірно концентрований ринок (середня конкуренція)

– $HNI > 1800$ – висококонцентрований ринок (низька конкуренція) [12, с.86].

Обираємо для аналізу 2 потенційні молекули з АТС-класу М, які мають високі прирости та обсяги продажів за останні роки - еторикоксиб (*etoricoxibum*) та теноксикам (*tenoxicatum*). В 2024 році на фармацевтичному ринку України присутні 8 брендів з діючою речовиною етерококсиб (Таблиця 7.). Розрахуємо індекс Херфіндаля-Хіршмана, щоб зрозуміти наскільки конкурентний даний сегмент ринку:

$$HNI = 49,81^2 + 26,85^2 + 15,47^2 + 4,32^2 + 3,06^2 + 0,37^2 + 0,07^2 + 0,06^2 = 3\,469,5$$

Так як $HNI > 1800$, можна зробити висновок, що даний сегмент ринку висококонцентрований, з низькою конкуренцією.

Таблиця 7

Обсяги продажів брендів з діючою речовиною еторикоксиб, АТС клас М, 2022-2024 рр. (тисяч \$)

Бренд	2022	2023	2024	Ринкова частка, 2024 р., %
Всього	5 504	8 098	9 413	100%
1. ARCOXIA, Organon (Switzerland)	5 459	5 162	4 689	49,81%
2. FORSANEC Kusum Pharm LLC (Ukraine)	0,8	1 491	2 527	26,85%
3. EXIB Darnytsia PrJSC (Ukraine)	44	1 145	1 456	15,47%
4. ETORA Polpharma (Poland)	0,5	241	406	4,32%
5. ETORICOXIB Mistral Capital Management (Great Britain)	-	51	288	3,06%
6. COCOXIB Boost Pharma LLC (Ukraine)	-	-	35	0,37%
7. ETORICOXIB Zdoroviye LLC (Ukraine)	0,2	8	7	0,07%
8. ETORIX KRKA (Slovenia)	-	-	5	0,06%

Джерело: адаптовано автором на основі даних аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research», січень 2025

Далі проаналізуємо ринок молекули теноксикам (*tenoxicam*). В 2024 році на фармацевтичному ринку України присутні 4 бренди з цією діючою речовиною (Таблиця 8.). Розрахуємо індекс Херфіндаля-Хіршмана, щоб зрозуміти наскільки конкурентний даний сегмент ринку:

$$HHI=32,19^2+39,15^2+12,49^2+16,18^2=2\,986,7$$

Як і в попередньому випадку, $HHI > 1800$, тому можна зробити висновок, що даний сегмент ринку висококонцентрований, з низькою конкуренцією.

Таблиця 8

Обсяги продажів брендів з діючою речовиною теноксикам, АТС клас М, 2020-2024 рр. (тисяч \$)

Бренд	2022	2023	2024	Ринкова частка, 2024 р., %
Всього	2 192	2 821	5 292	100%
1. ARTOXAN World Medicine (Great Britain)	2 048	2 065	1 703	32,19%
2. TENIKAM Tribestar Invest (Moldova)	-	56	2 072	39,15%
3. OXILITEN Grand Medical (Great Britain)	143	374	661	12,49%
4.TENOLIOF ROMPHARM (Georgia)	-	326	856	16,18%

Джерело: адаптовано автором на основі даних аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research», січень 2025

Отже, фармацевтичній компанії KBЗ на даному етапі рекомендовано виведення нових продуктів з МНН еторикоксиб та теноксикам. Це дозволить зміцнити свої конкурентні позиції в даному терапевтичному сегменті.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, досягнення балансу різних категорій продуктів в портфелі компанії та відповідність портфелю існуючим потребам споживачів є стратегічними підходами в оптимізації портфелю брендів фармацевтичної компанії в

сучасних умовах. На основі проведеного АВС-аналізу, фармацевтичному підприємству КВЗ для оптимізації портфелю брендів рекомендовано розглянути можливість виведення нових брендів для посилення своїх позицій в категорії «Вироби медичного призначення» та в АТС-класах R (Засоби, що діють на респіраторну систему) і M (Засоби, що впливають на опорно-руховий апарат). Шляхом розрахунку індексу Херфіндаля-Хіршмана для визначення концентрації ринку КВЗ можна рекомендувати розглянути виведення нових продуктів з МНН еторикоксиб та теноксикам.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на аналізі портфелю брендів інших фармацевтичних компаній, як виробників лікарських засобів, так і фармацевтичних компаній, які займаються маркетингом лікарських засобів інших виробників. Це надасть змогу об'єктивізувати визначення стратегічних підходів до розвитку портфеля брендів фармацевтичних компаній.

Література

1. Кірсанов Д. Аптечний продаж за підсумками 2024 р. *Аптека online*. 2025. № 5(1476). URL: <https://www.apteka.ua/article/712849> (дата звернення: 04.08.2025).
2. Вдовічена О.Г., Дзундза Т.І. Управління портфелем бренду в сучасних ринкових умовах. *Регіональна економіка та управління*. 2017. 5 (18). С. 23-28. URL: https://www.researchgate.net/publication/331871050_Upravlinna_portfelem_brendu_v_sucasnih_rinkovih_umovah (дата звернення: 04.09.2025).
3. Капферер Ж.-Н. Бренд назавжди: створення, розвиток, підтримка цінності бренду. Київ: Вершина, 2007. 345 с.
4. Michael A. Wiles, Neil A. Morgan, & Lopo L. Rego The Effect of Brand Acquisition and Disposal on Stock Returns. *Journal of Marketing*. 2012. Vol. 76. P. 38–58. URL: <https://asu.elsevierpure.com/en/publications/the-effect->

of-brand-acquisition-and-disposal-on-stock-returns (дата звернення: 05.08.2025).

5. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Кролевецька Ю.В. Формування портфеля брендів сучасного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 2. С. 36-39. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=bses_2016_2_10 (дата звернення: 10.08.2025).

6. Змітрович Д. Д., Солнцев С.О. Портфель брендів компанії: структура та управління. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2018. Вип. 12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/134960> (дата звернення: 10.08.2025).

7. Романченко Н. В., Кузнєцова К.В. Управління продуктивним портфелем компаній на ринку фешн-ритейлу. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути : матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (Київ, 1 липня 2020 року). 2020. С. 51-59. URL: <https://openscilab.org/ua/konferenczii/suchasni-vikliki-i-aktualni-problemi-nauki-osviti-ta-virobnictva-mizhgaluzevi-disputi/2020/07/01/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-internet-konferencija-suchasni-vikliki-i-aktualni-problemi-nauki-osviti-ta-virobnictva-mizhgaluzevi-disputi/> (дата звернення: 10.08.2025).

8. Peterdy Kyle. Ansoff Matrix. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/ansoff-matrix/> (дата звернення: 14.08.2025).

9. Using The Ansoff Matrix to Develop Marketing Strategy. URL: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/08/01/using-ansoff-matrix-develop-marketing-strategy/> (дата звернення: 14.08.2025).

10. Замазій О. Актуальність використання АВС-аналізу запасів в управлінні прибутковістю підприємства з метою оптимізації оборотного

капіталу. *Economic analysis*. 2022. 32 (4). С.178-185. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.178> (дата звернення: 17.08.2025).

11. Дані аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer»/«Фармстандарт» компанії Proxima Research. URL: <https://pharmxplorer.com.ua/> (дата звернення: 18.09.2025).

12. Окрепкий Р.Б., Мигаль О.Ф. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1, № 4. С. 81-88. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/16616> (дата звернення: 17.08.2025).

References

1. Kirsanov D. Aptechnyi prodazh za pidsumkamy 2024 r. *Apteka online*. 2025. № 5(1476). URL: <https://www.apteka.ua/article/712849> [in Ukrainian].

2. Vdovichena O.G., Dzundza T.I. Upravlinnia portfelem brendu v suchasnykh rynkovykh umovakh. *Regionalna ekonomika ta upravlinnia*, 2017. 5 (18). С.23-28. URL: https://www.researchgate.net/publication/331871050_Upravlinna_portfelem_brendu_v_sucasnih_rinkovih_umovah [in Ukrainian].

3. Kapferer, J.-N. Brend nazavzhdy: stvorennia, rozvytok, pidtrymka tsinnosti brendu. Kyiv: Vershyna, 2007. 345 с. [in Ukrainian].

4. Michael A. Wiles, Neil A. Morgan, & Lopo L. Rego The Effect of Brand Acquisition and Disposal on Stock Returns. *Journal of Marketing*. 2012. Vol. 76. P. 38–58. URL: <https://asu.elsevierpure.com/en/publications/the-effect-of-brand-acquisition-and-disposal-on-stock-returns>

5. Kuzmynchuk N.V., Kutsenko T.M., Krolevetska Yu.V. Formuvannia portfelia brendiv suchasnoho pidpriemstva. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2016. Vyp. 2. С. 36-39. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S

21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=bses_2016_2_10 [in Ukrainian].

6. Zmitrovych D. D., Solntsev S.O. Portfel brendiv kompanii: struktura ta upravlinnia. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh*. 2018. Vyp. 12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/134960> [in Ukrainian].

7. Romanchenko N. V., Kuznietsova K.V. Upravlinnia produktovym portfelem kompanii na rynku feshn-ryteilu. *Suchasni vyklyky i aktualni problemy nauky, osvity ta vyrobnytstva: mizhhaluzevi dysputy : materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* (Kyiv, 1 lypnia 2020 roku). 2020. C. 51-59. URL: <https://openscilab.org/ua/konferenczii/suchasni-vikliki-i-aktualni-problemi-nauki-osviti-ta-virobnytstva-mizhgaluzevi-disputi/2020/07/01/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-internet-konferencija-suchasni-vikliki-i-aktualni-problemi-nauki-osviti-ta-virobnytstva-mizhgaluzevi-disputi/> [in Ukrainian].

8. Peterdy Kyle. Ansoff Matrix. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/ansoff-matrix/>

9. Using The Ansoff Matrix to Develop Marketing Strategy. URL: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/08/01/using-ansoff-matrix-develop-marketing-strategy/>

10. Zamazii O. Aktualnist vykorystannia AVS-analizu zapasiv v upravlinni prybutkovistiu pidpriemstva z metoiu optymizatsii oborotnoho kapitalu. *Economic analysis*. 2022. 32 (4). C.178-185. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.178> [in Ukrainian].

11. Dani analitychnoi systemy doslidzhennia rynku «PharmXplorer»/«Farmstandart» kompanii Proxima Research. URL: <https://pharmxplorer.com.ua/> [in Ukrainian].

12. Okrepkyi R.B., Myhal O.F. Metodychni aspekty vykorystannia kilkisnykh indykatoriv kontsentratsii tovarnoho rynku ta stupenia yoho

monopolizatsii. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. 2016. Tom 1, № 4. С. 81-88. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/16616> [in Ukrainian].