



Економіка

УДК 338.4

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.21398319>

Економічні аспекти та фінансова стійкість вітчизняних фармацевтичних та біотехнологічних виробників

Коновалова Людмила Володимирівна,

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри організації та економіки фармації Національного медичного університету імені О.О. Богомольця, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-8956-1263>

Довжук Вікторія Валентинівна,

доктор педагогічних наук, доцент, доцент кафедри організації та економіки фармації Національного медичного університету імені О.О. Богомольця, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-3491-018X>

Омельчук Андрій Миколайович,

здобувач вищої освіти, Національного медичного університету імені О.О. Богомольця, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0009-0008-2529-2712>

Прийнято: 22.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

***Анотація.** Сучасні трансформаційні процеси у глобальній економічній системі суттєво впливають на фінансово-економічний стан України через механізми поширення світових кризових явищ. Посилення системних дисбалансів у національній економіці підвищує вразливість суб'єктів господарювання до зовнішніх шоків, що набуває особливої актуальності в умовах повномасштабної війни. Унаслідок цього зростають ризики*



зниження платоспроможності підприємств, що негативно впливає на їх інвестиційну привабливість і рівень довіри з боку потенційних партнерів та кредиторів.

Запровадження воєнного стану внаслідок військової агресії російської федерації суттєво ускладнило умови функціонування вітчизняного фармацевтичного бізнесу та посилило нестабільність економічного середовища. За таких умов збереження ринкових позицій і забезпечення сталого розвитку потребують систематичного моніторингу та постійного зміцнення фінансової стійкості суб'єктів господарювання.

Здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої поточні фінансові зобов'язання, одночасно забезпечуючи безперервність операційної діяльності, є однією з ключових характеристик його фінансової стійкості та конкурентоспроможності. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають дослідження сучасних підходів до аналізу асортиментної політики фармацевтичних та біотехнологічних підприємств, їх платоспроможності, розробки нових лікарських засобів, в тому числі біотехнологічного виробництва, R&D дослідження, вдосконалення механізмів управління з урахуванням умов підвищеної економічної невизначеності та ризиків.

Аналіз асортиментної політики вітчизняних фармацевтичних та біотехнологічних виробників є одним із ключових напрямів дослідження їхньої ринкової діяльності, оскільки визначає рівень конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. В умовах посилення конкуренції та високих вимог споживачів до фармацевтичного і біотехнологічного продукту у формуванні раціонального асортименту набуває стратегічного значення.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження сучасних підходів до аналізу асортиментної політики з метою визначення



найбільш рентабельних товарів та шляхів для вдосконалення асортименту та збільшення прибутку.

Ключові слова: асортиментна політика, стратегічне управління, фармацевтичне та біотехнологічне виробництво, економічний аналіз, фармакоекономічний аналіз.

Economic aspects and financial sustainability of pharmaceutical and biotechnological manufacturers

Lyudmila Konovalova,

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Organization and Economics of Pharmacy, O.O. Bogomolets
National Medical University, Kyiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-8956-1263>

Viktoria Dovzhuk,

Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Organization and Economics of Pharmacy, O.O. Bogomolets
National Medical University, Kyiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-3491-018X>

Andrii Omelchuk,

Higher education student, O.O. Bogomolets National Medical University, Kyiv,
Ukraine, <https://orcid.org/0009-0008-2529-2712>

Abstract. *Contemporary transformation processes within the global economic system significantly impact Ukraine's financial and economic condition through the mechanisms by which global crises propagate. Intensifying systemic*



imbalance in the national economy heighten the vulnerability of business entities to external shocks — an issue of particular urgency amidst the full-scale war. Consequently, the risk of declining corporate solvency rises, negatively affecting investment attractiveness and the level of trust among potential partners and creditors.

The imposition of martial law following the Russian Federation military aggression has significantly complicated the operating conditions for the domestic pharmaceutical business and heightened economic instability. Under these circumstances, maintaining market positions and ensuring sustainable development require the systematic monitoring and continuous strengthening of the financial resilience of business entities.

An enterprises ability to meet its current financial obligations on time and in full, while simultaneously ensuring the continuity of its operations, is a key indicator of its financial stability and competitiveness. In this context, particular importance is attached to examining model approaches to analyzing the product portfolio policies and solvency of pharmaceutical and biotechnology companies, as the development of new medicinal products – including those involving biotechnological process – R&D activities, and the refinement of management mechanisms amidst heightened economic uncertainty and risk.

Analyzing the product portfolio of domestic pharmaceutical and biotechnology manufacturers is a key aspect of examining their market activities, as it determines the enterprises competitiveness in both domestic and international markets. Amidst intensifying competition and high consumer expectations regarding pharmaceutical and biotechnology product, the development of a rational product portfolio takes on strategic importance.

In this context, examining modern approaches to analyzing product portfolio policies is particularly relevant for identifying the most profitable products and determining ways to optimize the portfolio and increase profits.



Keywords: *assortment policy, strategic management, pharmaceutical and biotechnology production, economic analysis, pharmacoeconomic analysis.*

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування фармацевтичних та біотехнологічних підприємств характеризуються підвищеним рівнем економічної нестабільності кризових явищ, інфляційного тиску, фінансових ризиків та зростанням невизначеності зовнішнього середовища. Такі процеси суттєво впливають на результати діяльності підприємств, їх ліквідність, фінансову рівновагу та здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед контрагентами, кредиторами й державою.

У кризових умовах забезпечення асортиментної політики підприємства є ключовим елементом його товарної стратегії. Правильно сформований асортимент товарів та послуг сприяє забезпеченню доступу до лікарських засобів, в тому числі біотехнологічного виробництва, медичних виробів, досягнення основної мети бізнесу – максимізації прибутку.

Аналіз наукових джерел показав що різноманітність асортименту є однією з найважливіших складових товарної політики будь-якої компанії. Її обсяг і здатність задовольняти потреби споживачів безпосередньо впливають на успіх підприємства, формують фінансову стійкість потенціалу, довгостроковий розвиток та є одним із ключових чинників збереження платоспроможності фармацевтичних та біотехнологічних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти теоретико-методичних засад забезпечення асортиментної політики підприємства присвячені праці таких вітчизняних науковців: Адонін С. В., Іщенко О.М., Гаркавенко С.С., Костроміна та інші. Сміт Дж. орієнтується на адаптацію асортименту під споживчий попит і максимізацію оборотності товарів. Чжан Л., Чен Й. наголошують на плануванні асортименту. Вільямс Т. та ін.



підкреслюють важливість сталого планування асортименту та врахування впливу на довкілля. Лопес Ф. розглядає асортиментну політику як інструмент оптимізації пропозиції товарів в електронній комерції.

Питання теоретичних засад формування асортиментної політики знайшли відображення у наукових публікаціях Іщенко О.М. та Гуляницького В.В.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в дослідженні теоретико-методичних засад економічної діяльності та асортиментної політики вітчизняного фармацевтичного виробника і розроблення напрямів удосконалення механізмів її формування для підтримання належного рівня платоспроможності в умовах кризових викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасної економічної нестабільності фінансова стійкість фармацевтичних підприємств набуває особливого значення як один із визначальних чинників забезпечення їх платоспроможності та конкурентоспроможності. Посилення кризових явищ, викликаних воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів, інфляційними процесами та нестабільністю фінансових ринків, вимагає від підприємств формування ефективної системи управління фінансовими ресурсами, здатної забезпечити адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Аналіз наукових джерел показав, що асортиментна політика розглядається як комплексна характеристика фінансового стану підприємства, яка відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати безперервність діяльності, підтримувати фінансову рівновагу та виконувати свої зобов'язання за рахунок оптимального співвідношення власного і залученого капіталу.



Світовий досвід свідчить про те, що успіх у конкурентній боротьбі досягає той, хто досконало розуміє принципи асортиментної політики, володіє навичками її впровадження та ефективного управління. Водночас в Україні багато підприємств недооцінюють важливість цього інструменту, що стримує їх розвиток. Тому одним із ключових напрямів економічного зростання має стати акцентування уваги бізнесу на значущості вдосконалення асортиментної політики [2;7;10].

Міжнародний досвід показує, що успішними на ринку стають ті компанії, які глибоко розуміють основи асортиментної політики, вміють ефективно її застосовувати та керувати нею. Під час її формування враховуються такі аспекти, як поточний попит, потреби клієнтів, технічні можливості підприємства, рівень конкуренції на ринку та інші чинники. Стратегія асортиментної політики охоплює комплексний підхід до управління продуктовим портфелем, де всі цілі взаємопов'язані й спільно визначають успіх компанії [5]. Одним з кроків є збільшення обсягів реалізації, що вимагає детального аналізу існуючого асортименту та його оптимізації. Це може включати розширення лінійки продукції відповідно до актуальних ринкових трендів або вилучення нерентабельних позицій. Наступним кроком є освоєння нових ринків і розширення частки наявних, що природно впливає із прагнення до зростання обсягів продажів [7;11;12].

Здатність спрощувати операційні процеси та підвищувати ефективність є однією з основних переваг управління асортиментною політикою фармацевтичних та біотехнологічних підприємств. Забезпечуючи наявність необхідного асортименту продукту, фармацевтичний виробник може зосередити свої ресурси на товарах з найбільшим попитом, знижуючи потребу в зайвих запасах. Це сприяє зниженню витрат на виробництво, а врахування таких характеристик, як ширина, глибина та новизна асортименту дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси й



забезпечувати стійкий розвиток та економічне зростання. Ще однією перевагою є покращення ставлення клієнтів до компанії. Пропонуючи їм потрібні та бажані продукти, підприємства можуть покращити свою репутацію та встановити більш міцні стосунки з дистриб'юторами, споживачами[1;9;15]. Окрім того, забезпечивши клієнтів широким вибором товарів, виробники мають можливість виділитися серед конкурентів і підвищити лояльність споживачів.

Фармацевтична галузь характеризується низкою специфічних особливостей, які суттєво впливають на формування та аналіз асортиментної політики підприємств [21;22]. Серед ключових факторів, що визначають специфіку фармацевтичного ринку, слід виділити високий рівень державного регулювання, що включає ліцензування, контроль якості та сертифікацію лікарських засобів. Попит на фармацевтичну продукцію залежить від медичних показань, сезонності захворювань та епідеміологічної ситуації, що потребує врахування цих факторів при формуванні асортименту. Галузь характеризується високою конкуренцією серед виробників та дистриб'юторів, що зумовлює необхідність постійного аналізу та адаптації асортиментної політики. Крім того, фармацевтичні та біотехнологічні підприємства стикаються з необхідністю управління широким асортиментом лікарських засобів різних лікарських форм, дозувань та брендів, що потребує ефективної системи обліку та управління запасами [8;13;17].

Оцінка асортиментної політики фармацевтичного підприємства передбачає комплексний аналіз його товарного портфеля, ефективності управління асортиментом та відповідності потребам ринку [14;19;20].

З метою отримання результатів було проведено дослідження асортиментної політики на прикладі корпорації «Артеріум».

Корпорація «Артеріум» є українською фармацевтичною компанією, яка була зареєстрована у 2005. Виробництво продукції під торговою маркою



«Артеріум» здійснюється на потужностях акціонерних товариств «Київмедпрепарат» і «Галичфарм».

АТ «Київмедпрепарат» веде свою діяльність у сфері фармацевтичного виробництва з 1847 року. Підприємство спеціалізується на виготовленні як генеричних, так і оригінальних лікарських засобів у різних формах, зокрема порошків для ін'єкцій, таблеток, капсул, порошків і гранул для приготування оральних розчинів, а також м'яких лікарських форм. З 2006 року компанія також здійснює виробництво ветеринарних препаратів.

АТ «Галичфарм» розпочало свою діяльність у 1911 році та спеціалізується на виробництві генеричних і оригінальних лікарських засобів. Продуктовий портфель підприємства охоплює розчини для ін'єкцій та інфузій, таблетки, а також розчини для зовнішнього та внутрішнього застосування.

Основними напрямками діяльності корпорації «Артеріум» є дистрибуція, маркетинг та виробництво лікарських засобів, у тому числі біотехнологічних препаратів, медичних виробів, дієтичних добавок, а також ветеринарних препаратів. Стратегічне управління та координацію діяльності підрозділів, які забезпечують ефективне функціонування бізнес-процесів здійснює дирекція корпорації «Артеріум».

Аналіз фінансових результатів діяльності корпорації «Артеріум» представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Аналіз фінансових результатів діяльності корпорації «Артеріум»

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення
Дохід, млн. грн.	3048,5	4108,1	5235,6	4119,7	+1071,2
Валовий прибуток	4997,0	586,4	898,2	452,7	-47,0
Чистий прибуток, млн.грн.	113,3	82,2	51,8	452,4	-565,7



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Активи, млн. грн.	1845,6	1907,0	2287,1	1676,4	-169,2
Зобов'язання, млн. грн.	1773,4	1324,4	2039,2	1899,6	-126,2

Джерело: побудовано авторами

Аналізу фінансових результатів діяльності корпорації «Артеріум» за 2020-2025 роки представлено на рис.1

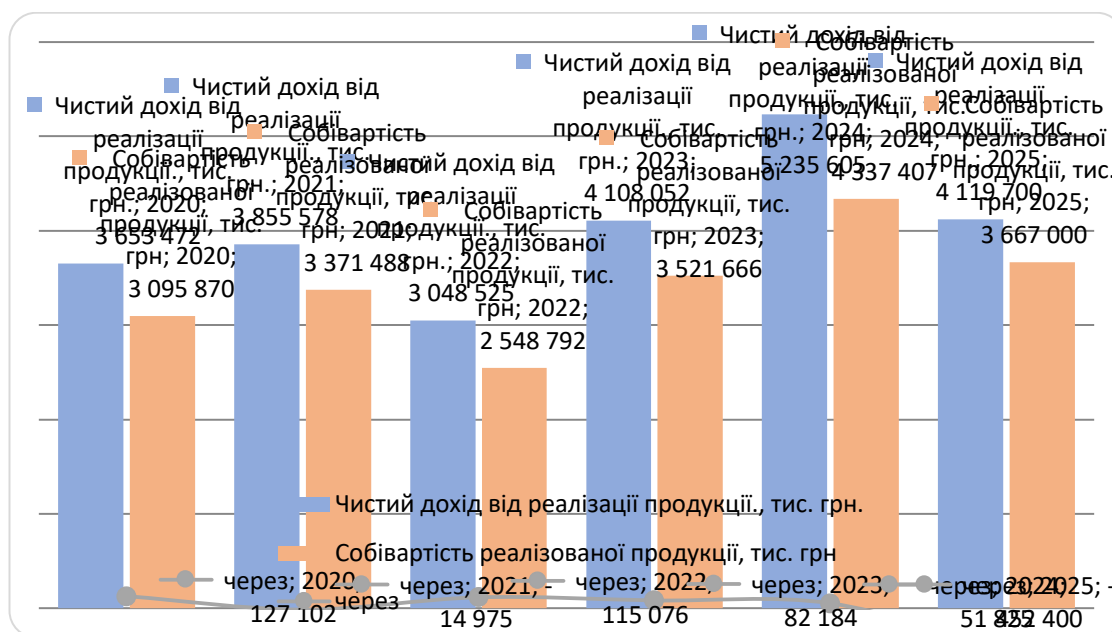


Рис.1. Динаміка фінансових результатів корпорації «Артеріум» за період 2020-2025 роки, тис. грн.

Джерело: побудовано авторами

За результатами проведеного аналізу встановлено що у 2021 році чистий дохід корпорації зріс на 5,53% завдяки збільшенню обсягів продажів як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. У 2022 році через логістичні труднощі, спричинені війною, обсяг експорту скоротився, а частина лікарських засобів була передана лікарням безкоштовно, що призвело до зниження доходів на 20,93%. За 2023–2024 роки експорт було повністю відновлено, а також відновилася робота аптек, які в лютому-березні 2022



року були закриті в населених пунктах, де тривали активні бойові дії. Це сприяло зростанню доходів на 34,76% у 2023 році та на 27,45% у 2024 році. У 2021 році собівартість реалізованої продукції зросла на 8,9% унаслідок збільшення обсягів продажів і зростання виробничих витрат. У 2022 році показник знизився на 24,4% через скорочення реалізації продукції. У 2023 році собівартість зросла на 38,17%, а в 2024 році – на 23,16%, що було спричинено як розширенням обсягів продажів, так і підвищенням витрат на виробництво, зокрема зростанням вартості сировини для виготовлення біологічно активних добавок і лікарських засобів. Через зростання витрат на виробництво продукції 2021 році корпорація завершила рік зі збитком, чистий прибуток корпорації в 2021 році зменшувався на 111,78%, 2022 році чистий прибуток виріс на 868,45%, в 2023 році зменшився на 28,58% та в 2024 році збільшився на 62,9 % і склав 82,3 тис. грн. на рік.

Одним із ключових елементів забезпечення конкурентоспроможності фармацевтичного підприємства є асортиментна політика, оскільки саме структура товарного портфеля визначає здатність компанії адаптуватися до змін ринкового середовища, задовольняти потреби споживачів та формувати стабільні фінансові результати. Одним із провідних вітчизняних виробників фармацевтичної та біотехнологічної продукції, що реалізує ефективну політику управління асортиментом, є корпорація «Артеріум». Продуктовий портфель корпорації налічує 147 лікарських засобів з них: 17 ветеринарних препаратів. Компанія здійснює маркетинг і дистрибуцію 145 генеричних та 2 оригінальних препаратів, представлених у 11 із 14 основних фармакотерапевтичних груп.

Препарати компанії займають провідні позиції в таких сегментах фармацевтичного ринку: J – протимікробні засоби для системного застосування; G – препарати для лікування захворювань сечостатевої системи; N – засоби, що діють на нервову систему; D – дерматологічні



препарати; С – кардіологічні засоби; L – антинеопластичні та імуномодуючі препарати; R – засоби для лікування захворювань респіраторної системи. Основні групи товарів корпорації «Артеріум» представлено на рис.2.



Рис.2. Основні групи товарів корпорації «Артеріум»

Джерело: побудовано авторами

Порівнюючи товарний портфель корпорації «Артеріум» з основним конкурентом АТ «Фармак» показав, що продукція «Артеріум» представлена сімома основними товарними групами, тоді як асортимент АТ «Фармак» охоплює дев'ять груп товару. Це свідчить про дещо вужчу спеціалізацію корпорації, однак дозволяє їй концентрувати ресурси на стратегічно важливих напрямках діяльності.

Корпорація є одним із лідерів вітчизняного ринку антибактеріальних препаратів. До її асортименту входять такі лікарські засоби, як Цефазолін, Ампіцилін, Амоксил, Азимед, Гепациф, Цефтріаксон, Лінезолідин та Мепенам. Водночас компанія посідає провідні позиції у виробництві препаратів рослинного походження, їх налічується 87 рецептурних і безрецептурних лікарських засобів, серед яких Уролесан, Седавіт, Резістол, Імуно-Тон, L-лізину есцинат та Алтейка.

Окремий напрям діяльності становить виробництво ветеринарних препаратів. Асортимент включає антибактеріальні, гастроентерологічні,



кардіологічні та дерматологічні засоби. Для лікування домашніх тварин компанія пропонує препарати Енвайр, Санодерм®, Тіопротектин та Браво, тоді як для сільськогосподарських тварин виробляються Бензилпеніцилін, Біцилін®-3, Біцилін-5, Стрептоміцин та інші антибактеріальні засоби.

Певне місце у структурі асортименту займають оригінальні препарати власної розробки, зокрема «Тіотриазолін», «Тіоцетам», «L-лізину есцинат» та «Уролесан», які формують інноваційну складову продуктового портфеля та забезпечують конкурентні переваги компанії.

Важливою особливістю реалізації лікарських засобів є сезонність попиту. У холодний період року зростають продажі антибіотиків та протизапальних препаратів, тоді як у літні місяці спостерігається зниження загальних обсягів реалізації із перевагою препаратів для лікування захворювань травної системи та порушень метаболізму. В осінньо-весняний період зростає попит на противірусні засоби, імуномодулятори та вітамінні комплекси.

Аналіз географічної структури продажів показав, що у 2021 році частка експорту продукції корпорації досягла 27 %. 2022 році внаслідок припинення поставок до росії та Білорусі вона скоротилася до 20 %. Проте вже у 2023–2024 роках експорт зріс до 23 % завдяки активізації поставок до країн Європи. Сучасна експортна стратегія корпорації орієнтована на подальше розширення присутності на ринках Європи, Азії та сусідніх регіонів. Аналіз структури товарного портфелю компанії за ринком продажу представлено на рис.3.

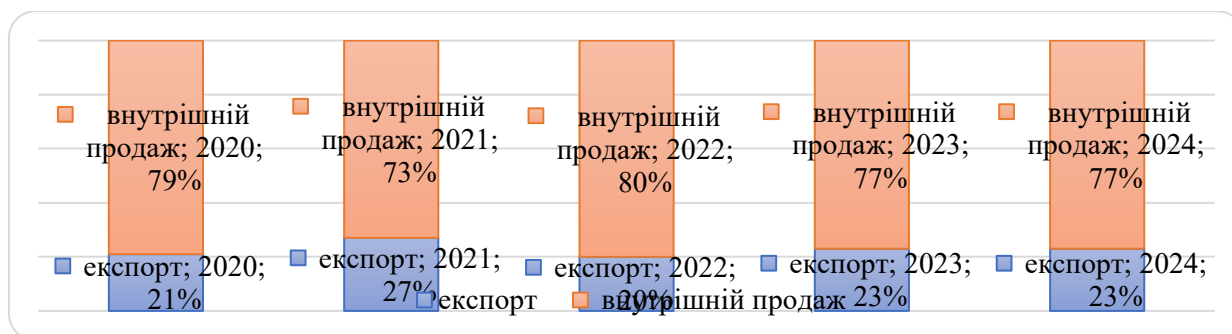


Рис. 3.Реалізаціяпродукції корпорації «Артеріум» за період 2020 -2025рр.

Джерело: побудовано авторами

Дослідження динаміки показників структури асортименту корпорації за 2020–2024 роки свідчить про позитивні тенденції розвитку товарного портфеля.

Динаміка показників структури асортименту корпорації «Артеріум» за 2020-2024 роки представлена у таблиці 2

Таблиця 2

Основні показники товарних позицій корпорації «Артеріум» за період 2020-2024 рр.

Показники	Роки									
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2020
Загальна кількість позицій (SKU)	457	460	466	471	475	3	6	5	4	18
Загальні кількість основних фармако-терапевтичних	11	11	11	11	11	0	0	0	0	0



груп										
Коефіцієнт широти асортименту	32,64	32,86	33,29	33,64	33,93	0,21	0,43	0,36	0,29	1,29
Коефіцієнт повноти асортименту	95,21	95,83	97,08	98,13	98,96	63	1,25	11,04	0,83	3,75
Коефіцієнт стійкості асортименту	96,72	97,61	96,78	96,60	96,84	0,89	0,83	-0,18	0,24	0,12
Коефіцієнт оновлення асортименту	1,31	2,17	1,72	1,91	1,89	0,86	0,46	0,19	-0,02	0,58

Загальна кількість товарних позицій (SKU) зросла з 457 до 475 одиниць, тобто збільшилась на 18 позицій. При цьому кількість основних фармакотерапевтичних груп залишалася незмінною та становила 11 груп.

Коефіцієнт широти асортименту збільшився з 32,64 до 33,93 у 2024 році, а коефіцієнт повноти – з 95,21 % до 98,96 %. Коефіцієнт стійкості асортименту протягом досліджуваного періоду коливався в межах 96,60–97,61 %, що свідчить про стабільність асортиментної політики. Коефіцієнт оновлення асортименту зріс із 1,31 % до 1,89 %, що пояснюється поступовим виведенням на ринок нових лікарських засобів, вакцин після проходження процедур реєстрації та клінічної оцінки.

Для визначення окремих товарних груп у формування прибутку нами проведено ABC-аналіз асортименту [4;18;23]. Результати показали, що найбільшу частку прибутку забезпечують засоби для лікування серцево-судинної системи (23,45%), препарати для нервової системи (21,30%) та протимікробні засоби (18,44 %), що наведені у таблиці 3.



Таблиця 3

АВС-аналіз товарного асортименту корпорації «Артеріум»

№	Товари	Прибуток від продажу	Відсоток від загального прибутку, %	Накопичувальна частка, %
1	засоби для серцево-судинної системи	12 153	23,45%	23,45%
2	засоби для нервової системи	11 039	21,30%	44,75%
3	протимікробні засоби	9 557	18,44%	63,19%
4	засоби для травної системи	7 421	14,32%	77,51%
5	дерматологічні засоби	5 602	10,81%	88,32%
6	ветеринарні засоби	3 286	6,34%	94,66%
7	медичні вироби та інші	2 767	5,34%	100,00%
	Всього	51 825	100,00%	

Джерело: розроблено авторами

Дані групи були віднесені до категорії А, оскільки формують понад 60% загального прибутку корпорації. До категорії В увійшли засоби для травної системи (14,32%) та дерматологічні препарати (10,81%), тоді як категорію С сформували ветеринарні засоби (6,34%) та медичні вироби й інша продукція (5,34 %).

Проведений XYZ-аналіз дозволив оцінити стабільність попиту на окремі товарні категорії. До категорії Х було віднесено препарати для серцево-судинної та нервової систем, що характеризуються найбільш прогнозованими обсягами реалізації. Категорію Y сформували засоби для травної системи та ветеринарні препарати, продажі яких мають помірні коливання. До категорії Z увійшли протимікробні, дерматологічні засоби та вироби медичного призначення, для яких характерна значна варіативність



попиту. XYZ - аналіз товарного асортименту корпорації «Артеріум» представлено у таблиці 4.

Таблиця 4

XYZ-аналіз товарного асортименту корпорації «Артеріум»

Категорія товарів	Обсяги продажу за місяць у 2024 році, тис. грн.						Коеф. змін	Категорія
	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень		
засоби для серцево-судинної системи	1 013	992	1 042	999	1 022	997	-2%	X
засоби для нервової системи	920	938	957	880	948	870	-5%	X
протимікробні засоби	916	934	881	784	754	682	-26%	Z
засоби для травної системи	618	590	625	600	608	702	14%	Y
дерматологічні засоби	467	458	508	584	567	560	20%	Z
ветеринарні засоби	274	268	298	343	332	301	10%	Y
медичні вироби та ін.	231	315	233	345	351	322	40%	Z

Поєднання результатів ABC- та XYZ-аналізу показало, що ключове значення для формування доходів корпорації мають товари категорії AX – препарати для лікування серцево-судинної та нервової систем, які одночасно забезпечують високий прибуток і характеризуються стабільним попитом та представлені на рис.4.

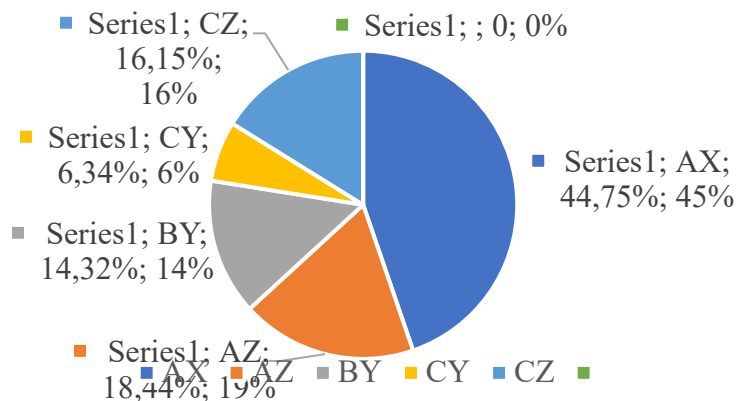


Рис.4. Результат ABC- та XYZ-аналізу корпорації «Артеріум» за категорією товару
Джерело: побудовано авторами

До категорії AZ віднесено товари групи «протимікробні засоби», частка яких у структурі продажів становить 18,44%. Дана категорія характеризується відносно високою питомою вагою за умов помірної варіативності попиту. Це свідчить про їхню значущість у формуванні доходів підприємства при одночасному існуванні певних коливань реалізації, що потребує регулярного моніторингу ринкової кон'юнктури та коригування запасів. Попри нестабільність попиту порівняно з найбільш прогнозованими групами, ці товари залишаються стратегічно важливими в асортиментному портфелі корпорації.

До категорії BY включено товари груп «протимікробні засоби» та «засоби для травної системи» із сукупною часткою 14,32%. Для даної групи характерні значні коливання попиту, що ускладнює процес планування закупівель і виробництва. Така динаміка свідчить про необхідність застосування більш гнучких управлінських інструментів, зокрема адаптивного прогнозування, посилення маркетингової підтримки та оптимізації товарних запасів з метою мінімізації ризиків надлишкових або дефіцитних залишків.



Категорія СУ представлена переважно товарами групи «ветеринарні засоби» з питомою вагою 6,34%. Дана група характеризується низькою часткою в структурі продажів, однак демонструє відносно прийнятний рівень стабільності попиту порівняно з іншими категоріями. Це свідчить про наявність потенціалу підтримувального сегмента асортименту, який, хоча і не формує значного доходу, забезпечує диверсифікацію ринкової присутності корпорації. До категорії CZ віднесено «дерматологічні засоби» та «медичні вироби та інше» із сукупною часткою 5,34%. Ці товарні позиції характеризуються як найменш стабільні за попитом та мають значні коливання обсягів реалізації. Така ситуація свідчить про високий рівень ринкової невизначеності та необхідність застосування активних управлінських заходів, зокрема перегляду маркетингових стратегій, оптимізації асортиментної політики або поступового виведення окремих позицій з ринку.

Узагальнюючи результати ABC–XYZ-аналізу, слід зазначити, що основний обсяг доходу корпорації «Артеріум» формують товари категорії AX, які характеризуються стабільним попитом і високою прогнозованістю. Категорія AY також має суттєве значення для формування виручки, однак потребує додаткового управління через наявність помірних коливань попиту. Групи ВУ та СУ виступають допоміжними сегментами, які потребують підвищеної уваги щодо стабілізації попиту та оптимізації запасів. Найменш ефективною з точки зору прогнозованості та обсягів реалізації є категорія CZ, що обумовлює необхідність її детального перегляду в межах асортиментної політики.

Додатково для комплексної оцінки товарного портфеля корпорації «Артеріум» було застосовано BCG-матрицю, яка дозволяє визначити стратегічні позиції товарних груп на основі двох ключових параметрів:



відносної частки ринку та темпів його зростання [6;16;18]. Характеристика товарного портфелю корпорації «Артеріум» представлена у таблиці 5.

Таблиця 5

Товарний портфель корпорації «Артеріум»

Категорія товарів	Питома вага, %	Відносна частка ринку	Темпи росту ринку
засоби для серцево-судинної системи	23,45%	0,97	1,22
засоби для нервової системи	21,30%	1,13	1,38
протимікробні засоби	18,44%	1,21	1,24
засоби для травної системи	14,32%	0,95	1,22
дерматологічні засоби	10,81%	1,02	1,09
ветеринарні засоби	6,34%	1,17	1,27
медичні вироби та ін.	5,34%	1,09	1,26

Маючи комплексну оцінку товарного портфелю, що представлені в таблиці 5 побудуємо матрицю DCG корпорації «Артеріум»

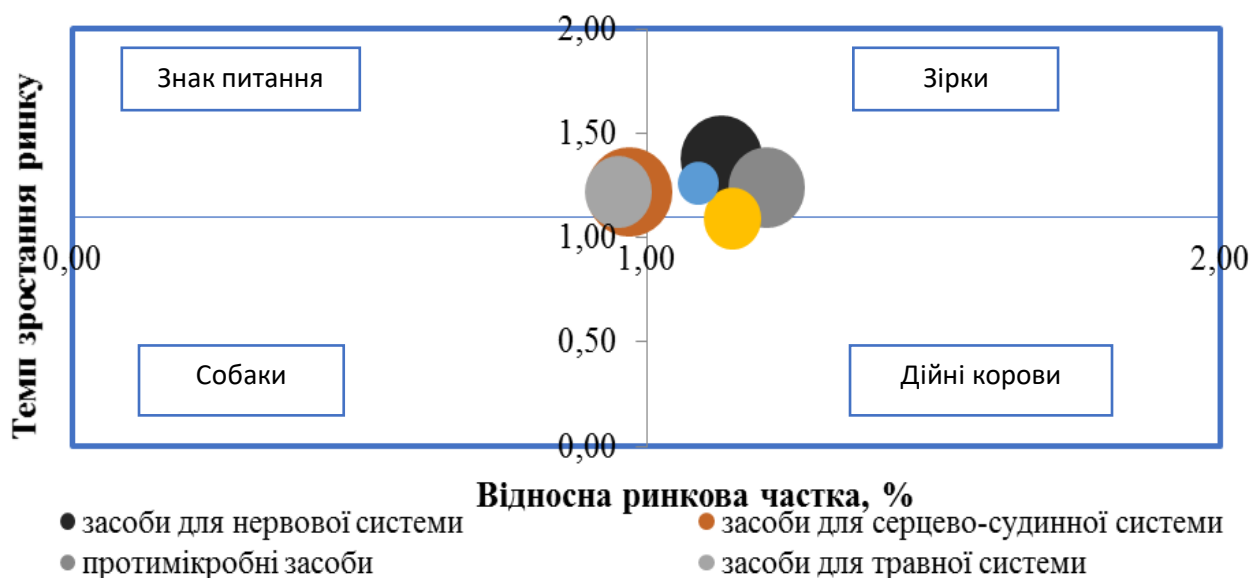


Рис.5.Матриця BCG корпорації «Артеріум»



За результатами табл. 5, найвищу питому вагу в структурі асортименту мають «засоби для серцево-судинної системи» (23,45%) та «засоби для нервової системи» (21,30%), що підкреслює їх ключову роль у продуктовому портфелі корпорації.

До категорії «дійні корови» віднесено «дерматологічні засоби». Ця група характеризується стабільним попитом при відносно невисоких темпах зростання ринку, що забезпечує сталі грошові потоки та дозволяє фінансувати розвиток інших сегментів асортименту. До категорії «зірки» увійшли «засоби для нервової системи», «протимікробні засоби», «ветеринарні засоби» та «вироби медичного призначення та інше». Для цих товарних груп характерне поєднання високих темпів зростання ринку та значної або наближеної до лідерської відносної частки ринку, що формує потребу у постійних інвестиціях для утримання та посилення конкурентних позицій. До категорії «знаки питання» віднесено «засоби для серцево-судинної системи» та «засоби для травної системи». Дані групи характеризуються відносно високими темпами розвитку ринку за умов недостатньо високої відносної частки, що формує стратегічну невизначеність щодо подальшого розвитку цих напрямів. У цьому випадку доцільним є або посилення інвестиційної підтримки для збільшення ринкової частки, або перегляд доцільності їх подальшого розвитку [3;16;24].

Розвиток продуктового портфеля корпорації «Артеріум» безперервно триває. Так, за підсумками роботи за 2025 рік на українські та міжнародні ринки було введено 25 нових продуктів, а саме розширено лінійки засобів для підтримки нервової системи та метаболізму, вивели нові продукти для дерматокосметики, в яких поєднали науковий підхід і дбайливий догляд за шкірою та препаратів для ветеринарії. Незважаючи на те що корпорація «Артеріум» має ефективну асортименту політику, за нашими рекомендаціями, в умовах висококонкурентного ринку та постійної розробки



лікарських засобів нового покоління необхідно для збалансування товарного портфелю, відповідно до запитів ринку та пропозицій конкурентів, акцентувати цілеспрямовану роботу на розширення лінійки товарів. Пропонуємо наступні заходи з удосконалення асортиментної політики корпорації «Артеріум» що представлені на рис.6.

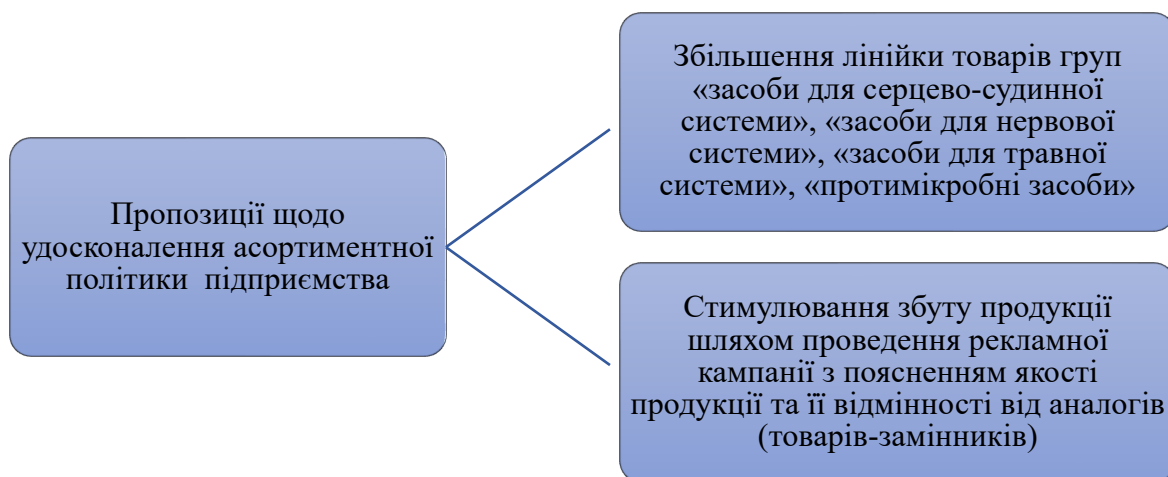


Рис.6. Пропозиції щодо удосконалення асортиментної політики на прикладі корпорації «Артеріум»

Джерело: власна розробка авторів

Проведене дослідження підтвердило, що в сучасних умовах воєнного стану, високої економічної невизначеності та посилення конкурентної боротьби асортиментна політика є одним із ключових інструментів забезпечення економічної ефективності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку фармацевтичних і біотехнологічних підприємств. Рациональне управління товарним портфелем сприяє оптимізації використання ресурсів, підтриманню стабільності фінансових результатів та підвищенню адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

Висновки. За результатами дослідження діяльності корпорації «Артеріум» встановлено, що підприємство реалізує ефективну асортиментну політику, про що свідчить поступове збільшення кількості товарних позицій,



високі значення коефіцієнтів повноти та стійкості асортименту, а також систематичне оновлення продуктового портфеля. Проведений аналіз засвідчив орієнтацію підприємства на розвиток найбільш конкурентоспроможних терапевтичних напрямів із одночасним збереженням достатнього рівня диверсифікації продукції.

Застосування комплексу сучасних методів портфельного аналізу (ABC, XYZ- та BCG-аналізу) дозволило визначити найбільш економічно ефективні товарні групи та оцінити їх стратегічне значення для підприємства. Встановлено, що найбільший внесок у формування прибутку забезпечують препарати для лікування серцево-судинної та нервової систем, а також протимікробні лікарські засоби. Водночас окремі категорії продукції характеризуються нестабільністю попиту, що обумовлює необхідність удосконалення прогнозування продажів, оптимізації товарних запасів та підвищення ефективності маркетингової підтримки. Побудова BCG-матриці показала, що продуктовий портфель корпорації є достатньо збалансованим та включає товарні групи з різним рівнем ринкової привабливості. Це створює передумови для ефективного розподілу інвестиційних ресурсів між товарами, що перебувають на різних етапах життєвого циклу, та забезпечує можливість стратегічного розвитку підприємства. Практичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо вдосконалення асортиментної політики шляхом розширення продуктового портфеля, активізації розробки інноваційних лікарських засобів і біотехнологічної продукції, посилення R&D-напрямку, розвитку експортного потенціалу та систематичного використання сучасних методів економічного аналізу для прийняття управлінських рішень. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних фармацевтичних виробників, зміцненню їх ринкових позицій та забезпеченню сталого



розвитку в умовах євроінтеграції й післявоєнного відновлення економіки України.

Література:

1. Адонін С.В., Калашнікова Ю.М., Смолянський А.А. Управління ділової активністю підприємства в сучасних умовах . Електронне наукове видання «Ефективна економіка». 2021 №12.
2. Белоусова А.О., Шашина М.В. Особливості формування асортиментної політики. Молодий вчений. 2020. №5 (81). С.148-152.
3. Васюта В. Б., Добрицька В. О. Значення та особливості формування асортиментної політики підприємства в сучасному товарознавстві. Science, innovations and education: problems and prospects: Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. Tokyo: CPN Publishing Group, 2022. P. 600-603.
4. Гаркавенко, С.С. Маркетинг. підручник. Київ. : Лібра, 2019. С.712
5. Громова О.Є., Шевчук Ю.В. Товарна політика в системі маркетингу. Молодий вчений. 2022. № 4. С. 75-79.
6. Дорогань-Писаренко Л.О., Єгорова О.В., Яснолоб І.О. Методичні та прикладні аспекти використання матриці BCG. Інфраструктура ринку. 2023. №72.С.174-179 URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/bitstreams/eafb9e95-c4d2-4401-ae98-5777474c23be/download>
7. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Яковенко І.О. Особливості товарної політики підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 4. С. 46- 51.
8. Закон України «Про лікарські засоби»[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96>



9. Згурська О. М., Миколенко Р. О., Балим Є. Формування асортименту товарів підприємств роздрібної торгівлі. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 1 (44). С. 40-44.

10. Іщенко О.М., Гуляницький В. Теоретичні засади формування асортиментної політики підприємства в умовах турбулентності. Universum. 2024. № 14. С. 19–27.

11. Кількість SKU: вплив на вартість складської логістики. URL: <https://flg.one/kilkist-sku-vplyv-na-vartist-skladskoi-lohistryky>

12. Кириченко С.О., Половинка К.І. Принципи формування асортиментної політики. Агросвіт. 2021. № 1-2. С. 90-94.

13. Костромін А. О. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. Молодий вчений. 2021. № 1(2). С. 163-166.

14. Крамарчук С., Крисько Ж. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. №2 (02). С. 191-195.

15. Кубишина Н.С. Управління асортиментною політикою підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2019. № 16. С. 287-300.

16. Кушнір Н.Б., Костриченко В.М., Шандалюк І.О. Економічне обґрунтування асортиментного портфеля в дослідженні товарообороту торговельного підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2021. № 4. С. 122-142.

17. Указ президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 12 лютого 2025 року «Про додаткові заходи щодо забезпечення доступності лікарських засобів для українців»»[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/82/2025/conv#Text>



18. Nevzghoda O., Osyntseva A., Shapovalova V., Titarenko I., Shapovalov V., Dovzhuk V., Shapovalov V. Optimization of pharmacotherapy for chronic pancreatitis: use of ABC/VED analysis in marketing and pharmacoeconomic studies. Proceeding of the Shevchenko Scientific Society. Medical Sciences. 2025. № 77 (1.), P. 11-14. <https://doi.org/10.25040/ntsh2025.01>
19. Smith, J. Strategic Assortment Planning in Retail. Journal of Retail Management. 2021. № 45(3), P. 105-123. DOI:10.1234/jrm.2021.0105
20. Zhang, L, Chen, Y. Data-Driven Assortment Planning. International Journal of Business Analytics. 2023. № 12(4), 210-224. DOI:10.5678/ijba.2023.210
21. Williams, T., Brown, R., Davis, A. Sustainability in Retail Assortment Planning. EcoCommerce Journal. 2022. №17(1), P. 53-66. DOI:10.1016/ecj.2022.0053
22. Lopez, F. Assortment in E-commerce: Enhancing Customer Engagement. E-commerce Studies. 2023. № 8(2), P. 143-159. DOI:10.4321/ecs.2023.0143
23. Ahmed, K. Assortment Diversity and Market Positioning. Journal of Strategic Retail. 2021. 6(4). P. 204-220. DOI:10.3421/jsr.2021.0204
24. Hernandez, G., Lee, J., Silva, D. Cost Efficiency in Product Assortment. Retail Supply Chain Review. 2023. № 5(3), P. 95-112. DOI:10.5674/rscr.2023.0095