

УДК 615.1: 658.8 339.3

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.303-309>**Черній А.П.**

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський Університет»

Chernii Andrii

Private Higher Educational Institution «European University»

<https://orcid.org/0009-0007-0382-9622>**Овсієнко Н.В.**

кандидат економічних наук

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський Університет»

Ovsiienko Natalia

PhD in Economic Sc.

Private Higher Educational Institution «European University»

<https://orcid.org/0000-0001-7694-7522>**Черній В.П.**

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський Університет»

Chernii Volodymyr

Private Higher Educational Institution «European University»

<https://orcid.org/0009-0008-7754-5451>

МАРКЕТИНГ-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

У сучасних умовах динамічного розвитку фармацевтичної галузі маркетинг-орієнтоване управління стає ключовим фактором успішного функціонування підприємств. Стаття присвячена дослідженню концепції маркетинг-орієнтованого управління та її значення для фармацевтичних компаній. Розглянуто основні принципи та стратегії, що сприяють ефективному впровадженню маркетинг-орієнтованого підходу, який дозволяє адаптувати діяльність підприємства до змін ринку, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати конкурентні переваги.

Основною метою дослідження є аналіз впливу маркетинг-орієнтованого управління на діяльність фармацевтичних підприємств, визначення ключових факторів успіху, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації маркетингових стратегій. У статті розглянуто сучасні тенденції у фармацевтичному маркетингу, що включають персоналізовані підходи до споживачів, використання цифрових технологій та соціальних медіа для комунікацій, а також підвищення значення науково обґрунтованих повідомлень у рекламі.

Дослідження акцентує увагу на важливості інтеграції маркетингових інструментів у всі етапи управління, від розробки продукту до його просування на ринку.

У статті також розглянуто приклади успішного впровадження маркетинг-орієнтованого управління у фармацевтичних компаніях, які демонструють значне зростання ринкової частки та лояльності споживачів. Узагальнюючи результати дослідження, автори роблять висновок про те, що маркетинг-орієнтоване управління є невід'ємною складовою сучасної стратегії розвитку фармацевтичних підприємств, яка дозволяє забезпечити довгострокову стійкість та прибутковість бізнесу.

Ключові слова: маркетинг-орієнтоване управління, фармацевтична галузь, маркетингові стратегії, фармацевтичний маркетинг, етичні аспекти, регулювання, конкурентні переваги, персоналізація, цифрові технології.

MARKETING-ORIENTED MANAGEMENT IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY

In the current conditions of dynamic development in the pharmaceutical industry, marketing-oriented management becomes a key factor in the successful functioning of enterprises. This article is dedicated to exploring the concept of marketing-oriented management and its significance for pharmaceutical companies. The main principles and strategies that contribute to the effective implementation of a marketing-oriented approach are discussed, which enables companies to adapt their activities to market changes, meet consumer needs, and ensure competitive advantages.

The primary goal of the study is to analyze the impact of marketing-oriented management on the activities of

pharmaceutical enterprises, identify key success factors, and develop recommendations for optimizing marketing strategies. The article also examines modern trends in pharmaceutical marketing, including personalized approaches to consumers, the use of digital technologies and social media for communication, as well as the increasing importance of scientifically grounded messages in advertising.

The research highlights the importance of integrating marketing tools into all stages of management, from product development to market promotion.

The article also discusses examples of successful implementation of marketing-oriented management in pharmaceutical companies, demonstrating significant growth in market share and consumer loyalty. Summarizing the results of the study, the authors conclude that marketing-oriented management is an integral part of the modern development strategy for pharmaceutical enterprises, enabling long-term sustainability and profitability.

Keywords: *marketing-oriented management, pharmaceutical industry, marketing strategies, pharmaceutical marketing, ethical aspects, regulation, competitive advantages, personalization, digital technologies.*

JEL classification: *E20, M31, M39, I10, I11, I12, L10.*

Постановка проблеми. Фармацевтична галузь є однією з найдинамічніших і стратегічно важливих сфер економіки, яка забезпечує населення життєво необхідними лікарськими засобами [1]. З огляду на зростаючу конкуренцію, посилення регуляторних вимог і постійно змінювані потреби споживачів, підприємства фармацевтичної галузі змушені шукати нові підходи до управління та розвитку [4]. У цьому контексті маркетинг-орієнтоване управління набуває особливої актуальності, оскільки воно дозволяє не лише підвищити ефективність бізнес-процесів, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність [9]. Маркетинг-орієнтоване управління передбачає орієнтацію всієї діяльності підприємства на задоволення потреб споживачів шляхом інтеграції маркетингових інструментів у всі етапи управління [2]. Це включає аналіз ринку, визначення цільових сегментів, розробку продуктів, що відповідають очікуванням клієнтів, а також створення ефективних каналів збуту та комунікацій [8]. У фармацевтичній галузі особливе значення має розробка маркетингових стратегій, які враховують специфіку продуктів, високий рівень регуляції та потребу в довірі з боку споживачів і медичної спільноти [6]. Сучасні тенденції, такі як персоналізація медичних послуг, цифровізація бізнесу та підвищення ролі соціальних мереж, вимагають від фармацевтичних компаній перегляду традиційних підходів до маркетингу [1]. Впровадження маркетинг-орієнтованого управління сприяє більш гнучкому реагуванню на виклики ринку, покращенню іміджу компанії та зростанню лояльності споживачів [5]. У цій статті досліджуються теоретичні аспекти маркетинг-орієнтованого управління, аналізуються практичні приклади його застосування у фармацевтичній галузі та розробляються рекомендації щодо оптимізації управлінських підходів для досягнення стійкого розвитку підприємств [3].

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Фармацевтична галузь є однією з найдинамічніших і стратегічно важливих сфер світової економіки, що забезпечує населення лікарськими засобами, необхідними для підтримки здоров'я і лікування захворювань [10]. В останні роки галузь зазнає значних змін, обумовлених російсько-українською війною, на фоні зростання нестабільності середовища та впливу на кон'юнктуру ринку за допомогою методів поведінки так званих класичних підприємств. глобалізацією ринку, швидким

розвитком технологій, посиленням конкуренції, а також зростаючими вимогами регуляторних органів та споживачів [11]. У такому середовищі компанії повинні адаптувати свої бізнес-моделі та стратегії для того, щоб зберегти конкурентоспроможність і забезпечити довгостроковий успіх. Однією з ключових тенденцій, що впливають на розвиток фармацевтичної галузі, є зростання значення маркетинг-орієнтованого управління [12]. Це підхід, при якому вся діяльність компанії фокусується на глибокому розумінні потреб споживачів і створенні цінності для них. В умовах підвищеної конкуренції компанії не можуть більше покладатися лише на якість продукту або інновації. Вони повинні пропонувати комплексні рішення, які включають високоякісний продукт, зручність придбання, ефективну комунікацію з клієнтами та надання супутніх послуг.

В своїй роботі присвяченій аспектам маркетинг-орієнтованого управління, викладач приватного вищого навчального закладу «Європейський університет», професор Бреус С.В., підкреслює відсутність концепції маркетинг-орієнтованого управління з урахуванням ситуації повної невизначеності, у якій опинилися компанії та й держава в цілому у період повномасштабної війни, а відтак відсутності чітких орієнтирів щодо вектору бізнесу у напрямі раціонального, наукового сприйняття реальності, ризиків, загроз, небезпеки й можливостей ведення бізнесу і відтак, концептуалізації управління на засадах маркетингу з використанням змін у світогляді суспільства щодо комерційної цінності товарів та послуг у нових реаліях, що спонукає нас поглиблено продовжувати вивчати цю проблему.

Ринок лікарських засобів та дієтичних добавок є високорегульованим, що ускладнює його відкритість для нових гравців і впровадження інновацій. У даній статті розглядається питання дослідження прогнозованості розвитку продуктів, напрямків та компаній у фармацевтичному секторі за умови залучення маркетингової складової на початкових етапах. Автори аналізують концепцію маркетинг-орієнтованого управління як ключового чинника підвищення ефективності підприємств на самому початку побудови його стратегії. Запропоновано підходи до інтеграції маркетингових стратегій у процес прийняття управлінських рішень, що сприяє оптимальному використанню ресурсів і

забезпечує конкурентоспроможність та «вживаності» на ринку. Дослідження підкреслює значущість маркетингових інструментів у формуванні успішної бізнес-моделі та пропонує практичні рекомендації для підприємств, що працюють у сфері фармацевтики та дієтичних добавок. А також для інвесторів, при виборі ринків інвестицій, в тому числі в умовах військових дій.

Такий стан речей свідчить про нагальну потребу в розробці науково обґрунтованих підходів до маркетинг-орієнтованого управління у фармацевтичній галузі. Відсутність усталених методик та чітких критеріїв оцінки його ефективності, потребує додаткових досліджень, спрямованих на формування адаптивних стратегій, що враховують специфіку ринку, зміну поведінки споживачів і вплив зовнішніх факторів. У цьому контексті маркетинг-орієнтоване управління є не лише важливим практичним інструментом для компаній, а й перспективним напрямом наукового дослідження, що потребує комплексного аналізу та подальшого розвитку.

Метою статті є визначення численних викликів, які ставлять під сумнів традиційні підходи до управління та змушують компанії переосмислювати свої стратегії. Фармацевтичний ринок поділяється на два основні сегменти: рецептурні (Rx) та безрецептурні (OTC) препарати. Кожен із них має свої особливості, що впливають на маркетингові підходи та управлінські стратегії. Безрецептурний сегмент гіпотетично є більш маркетинг-орієнтованим, оскільки рішення про покупку приймається безпосередньо споживачем, а не лікарем, як у випадку з рецептурними препаратами. Це створює передумови для оцінки ефективності маркетинг-орієнтованого управління у фармацевтичній галузі.

Маркетинг-орієнтоване управління у фармацевтичній сфері передбачає комплексний підхід, що включає аналіз споживчих потреб, диференціацію продуктів, стратегічне планування та ефективні комунікації. У

безрецептурному сегменті компанії активно використовують методи просування, такі як реклама, digital-маркетинг, партнерські програми з аптеками та лояльність клієнтів. У той час як у рецептурному сегменті основна увага зосереджується на роботі з лікарями та регуляторними органами.

Виклад основних результатів дослідження. Розширення глобальних ринків та поява нових гравців створюють додатковий тиск на фармацевтичні компанії. Конкуренція посилюється не лише між великими транснаціональними корпораціями, а й з боку місцевих виробників. Фармацевтична галузь є однією з найбільш зарегульованих. Законодавчі вимоги щодо реклами, просування та збуту лікарських засобів часто обмежують можливості компаній у комунікації зі споживачами. Забезпечення відповідності законодавчим нормам вимагає значних ресурсів, а також обмежує гнучкість маркетингових стратегій [13]. Це ставить перед компаніями завдання знайти баланс між дотриманням регуляторних норм і ефективністю маркетингових комунікацій, що може спонукати основних гравців ринку до вибору безрецептурного вектору розвитку бізнесу.

Але сучасні споживачі стають все більш обізнаними та вимогливими. Вони очікують від фармацевтичних компаній не лише високоякісних продуктів, але й прозорості у діяльності, відповідального підходу до реклами та турботи про їхні потреби. Задоволення цих очікувань вимагає впровадження персоналізованих підходів у маркетингу та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Автори провели комплексне дослідження, щоб визначити ключові показники вибору вектору розвитку та фінансової привабливості фармацевтичного ринку через призму маркетинг-орієнтованого управління. Рецептурний сегмент фармацевтичного ринку демонструє стабільне зростання, перевищуючи безрецептурний на 1,5% (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка рецептурного (RX) та безрецептурного (OTC) ринків

Рік	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Загальний підсумок
RX	1840 М	1950 М	2310 М	1905 М	2149 М	2400 М	12558 М
OTC	1991 М	2166 М	2507 М	2067 М	2276 М	2413 М	13423 М
Рік	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Середнє за 5 років
RX		6%	18%	-18%	13%	12%	6%
OTC		9%	16%	-18%	10%	6%	5%

Джерело: сформовано автором на основі аналітичної системи «PharmSfera Retail Audit, QuadraSoft»

Рецептурні препарати відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного лікування та мають вищу маржинальність, що робить їх стратегічно важливими для фармацевтичних компаній. Саме цей сегмент забезпечує стабільний приріст доходу за рахунок інноваційних розробок, впровадження персоналізованої медицини та розширення державних програм

відшкодування вартості лікарських засобів.

Для додаткової перевірки отриманих результатів дослідження було проведено аналіз діяльності ТОП-100 та ТОП-10 фармацевтичних компаній України. Це дозволило визначити ключові тенденції розвитку ринку та оцінити вплив рецептурного сегмента на загальну динаміку галузі (табл. 2) Такий підхід допомагає

розширити вектор дослідження та уточнити роль маркетинг-орієнтованого управління у забезпеченні конкурентоспроможності фармацевтичних компаній.

Отримані результати сприятимуть формуванню ефективних управлінських рішень для розвитку ринку.

Таблиця 2

Динаміка рецептурного (RX) ринку ТОП 10 гравців ринку

Рецептурний напрямок								
Позначки рядків	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Загальний підсумок	GR%
Сума топ 100 (USD)	1 714 705 447	1 823 032 931	2 169 827 896	1 804 921 901	2 041 683 718	2 286 086 405		33%
КРКА (Словенія)	75 467 729	87 459 805	101 202 420	102 373 890	108 599 200	125 909 752	601 012 796	67%
Дарниця ПАТ (Україна)	76 612 607	74 827 519	79 131 848	81 162 469	105 599 688	117 480 284	534 814 415	53%
Фармак АТ (Україна)	86 140 145	85 162 710	106 007 450	79 435 686	98 884 341	116 874 411	572 504 742	36%
Асіно Фарма АГ (Швейцарія)	62 894 823	69 151 893	84 799 980	80 890 892	87 052 143	103 718 922	488 508 654	65%
Берлін-Хемі Менаріні Груп	73 915 107	81 948 196	94 145 839	87 962 897	92 430 014	99 751 621	530 153 674	35%
Корпорація Артеріум (Україна)	81 170 450	82 389 273	85 908 700	71 631 997	81 044 266	92 377 265	494 521 951	14%
Київський вітамінний завод ПАТ (Україна)	44 814 568	54 773 065	60 026 138	58 071 199	73 052 804	90 006 838	380 744 612	101%
АстраЗенека (Великобританія)	28 070 901	31 993 211	47 067 833	42 638 489	61 328 021	79 097 978	290 196 433	182%
Тева Україна ТОВ (Україна)	65 374 892	73 609 724	76 990 743	63 200 973	65 011 870	70 697 836	414 886 039	8%
Серв'є Лабораторія (Франція)	42 727 643	48 912 235	54 481 764	52 512 621	49 780 366	61 409 285	309 823 912	44%

Джерело: сформовано автором на основі аналітичної системи «PharmSfera Retail Audit, QuadraSoft»

У даному дослідженні проаналізовано динаміку розвитку рецептурного та безрецептурного сегментів фармацевтичного ринку України в період 2019–2024 років. Встановлено, що приріст рецептурного сегмента становив 33% (табл. 2), тоді як безрецептурний ринок зріс на 18% (табл. 3). Водночас повномасштабне вторгнення Російської Федерації у 2022 році спричинило суттєві коливання в обох сегментах, однак їхній вплив виявився статистично однаковим.

Окрему увагу приділено оцінці стабільності гравців ринку, що включало аналіз кількості компаній, які припинили свою діяльність у зазначений період. Визначено, що значна частка підприємств зазнала змін у бізнес-моделі або була змушена покинути ринок, що є важливим показником стійкості фармацевтичного

сектору в умовах кризових явищ. Водночас у дослідженні не враховувалися російські та білоруські компанії, оскільки їхній вихід з ринку відбувся раніше – у період 2014–2016 рр.

Отримані результати дозволяють зробити висновок про більш стійкий розвиток рецептурного сегмента – 16%, порівняно з безрецептурним –23% гравців (табл. 4), що може бути наслідком стабільного попиту, підтримки з боку медичної спільноти та регуляторних механізмів. Здобуті дані можуть бути корисними для формування маркетингових стратегій фармацевтичних компаній, а також для подальшого дослідження ефективності маркетинг-орієнтованого управління в галузі, та інвестицій.

Таблиця 3

Динаміка безрецептурного (ОТС) ринку ТОП 10 гравців ринку

Безрецептурний напрямок								
Позначки рядків	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Загальний підсумок	GR 2024 до 2019
Сума топ 100 (USD)	1 692 751 467	1 809 645 674	2 096 900 901	1 783 297 590	1 897 058 750	1 992 566 166		18%
Фармак АТ (Україна)	96 648 188	108 231 486	127 649 989	107 247 071	116 403 543	133 260 423	689 440 700	38%
Дарниця ПАТ (Україна)	62 117 988	70 137 151	72 498 437	85 398 833	83 030 787	88 973 940	462 157 136	43%
Дельта Медікел Промоушнз АГ (Швейцарія)	67 317 244	74 760 314	89 080 991	72 841 075	77 248 120	82 020 119	463 267 862	22%
Реккіт Бенкізер	50 894 717	52 659 261	63 421 845	57 555 151	57 838 440	66 666 501	349 035 915	31%
Санофі (Франція)	74 688 254	70 098 325	80 050 339	67 180 500	62 790 083	65 090 544	419 898 044	-13%
Тева Україна ТОВ (Україна)	68 047 830	64 921 409	69 530 159	63 806 688	61 505 904	64 047 736	391 859 726	-6%
Київський вітамінний завод ПАТ (Україна)	56 379 507	58 459 590	61 893 649	55 208 837	57 263 530	62 758 688	351 963 801	11%
Корпорація Артеріум (Україна)	48 395 023	48 517 471	47 306 135	46 939 278	46 551 957	52 223 228	289 933 092	8%
Байер Консьюмер Хелс (Німеччина)	54 555 324	57 309 369	60 826 205	48 343 406	49 447 812	49 414 955	319 897 072	-9%
ГлаксоСміт-Клайн Хелскер Юкрейн	51 243 634	51 231 491	55 952 145	42 964 526	41 226 247	45 224 608	287 842 653	-12%

Джерело: сформовано автором на основі аналітичної системи «PharmSfera Retail Audit, QuadraSoft»

Таблиця 4

Стабільність рецептурного (RX) та безрецептурного (ОТС) ринків України

Рік	2019	2024	Кількість виключених гравців ринку	Відсоток виключених гравців ринку
RX	423	357	66	-16%
ОТС	1660	1271	389	-23%

Джерело: сформовано автором на основі аналітичної системи «PharmSfera Retail Audit, QuadraSoft»

Швидкий розвиток технологій відкриває нові можливості для маркетингових комунікацій, але водночас створює виклики. Фармацевтичні компанії повинні активно впроваджувати цифрові технології, такі як аналітика великих даних, штучний інтелект і соціальні мережі, для більш ефективної взаємодії зі споживачами. Однак, це вимагає значних інвестицій у технологічну інфраструктуру та підготовку персоналу. Етичні аспекти Фармацевтичні компанії часто стикаються з етичними дилемами у своїй діяльності, особливо у сфері маркетингу [14]. Просування лікарських засобів повинно бути етичним і відповідати найвищим стандартам чесності та прозорості. Порушення етичних норм може призвести до втрати довіри з боку споживачів і значно вплинути на репутацію компанії [15].

Рекомендації та шляхи подолання проблеми. Маркетинг-орієнтоване управління у фармацевтичній галузі вимагає комплексного підходу до подолання проблем, що виникають у процесі його впровадження. Для досягнення успіху компанії повинні адаптувати свої стратегії та практики з урахуванням сучасних викликів, а також зосередитися на ключових аспектах, які сприятимуть ефективному розвитку. Інтеграція маркетингових стратегій на всіх рівнях управління. Одним із головних аспектів успішного маркетинг-орієнтованого управління є повна інтеграція маркетингових стратегій у всі бізнес-процеси компанії від самого початку. Використання великих даних, штучного інтелекту та аналітики дозволяє компаніям краще розуміти споживчі тренди та створювати персоналізовані пропозиції.

Інвестування в цифрову інфраструктуру та навчання персоналу є важливими кроками для ефективного використання цих технологій. Для успішного впровадження маркетинг-орієнтованого управління необхідно інвестувати у навчання персоналу. Працівники повинні мати актуальні знання про ринкові тренди, технології та регуляторні вимоги. Проведення тренінгів, семінарів та навчальних програм сприятиме підвищенню кваліфікації співробітників і дозволить їм ефективніше виконувати свої обов'язки.

Залишається відкритим питання аналізу та створення ефективних інструментів маркетинг-орієнтованого управління у визначенні цільових сегментів, розробці продукції, виборі методів промоції та каналів комунікації, а також оцінці часу, необхідного для цих процесів, як у рецептурному, так і безрецептурному сегментах. Ринок дієтичних добавок в Україні є «чистим листом» для науковців, що відкриває можливості для нових досліджень і відкриттів.

Висновок. Маркетинг-орієнтоване управління у фармацевтичній галузі є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку підприємств. Для ефективного впровадження маркетинг-орієнтованого управління важливо інтегрувати маркетингові стратегії на всіх рівнях управління, використовувати сучасні технології, забезпечувати відповідність регуляторним вимогам і дотримуватися етичних стандартів. Крім того, зміцнення відносин зі споживачами та розвиток персоналу є ключовими чинниками успіху. Це стосується і прямого споживача, так і медичний персонал що приймає рішення. Подолання існуючих викликів і впровадження рекомендацій дозволить фармацевтичним компаніям не лише залишатися конкурентоспроможними, а й створювати ефективні стратегії, з високим рівнем приросту, при зменшенні витрат. Таким чином, маркетинг-орієнтоване управління стає невід'ємною частиною сучасної бізнес-стратегії у фармацевтичній галузі.

Список використаних джерел:

1. Johnson, F. (2024). Best Paper Award in Knowledge Management Beyond the Basics: An Expanded Digital Transformation Adoption Model for Biopharmaceutical Manufacturing Frederick Johnson, London School of Economics & Political Science, UK Chinazunwa Uwaoma, Claremont Graduate University, USA. List of Submission, No. 40. P. 25.
2. Bence Kovács, Zoltán Szakály March 2022 Management & Marketing, No. 17(1). Pp. 41-60 DOI: <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0003>.
3. Dejan N. Zec (2024). Media framing of sustainability: The case of British pharmaceutical companies (2000–2020). DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2882>.
4. Headley, H., Peterkin, L., Nyffeler, R., Wiemers, J., & Birkholtz, B. (2023). Johnson & Johnson Strategic Audit. URL: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1641&context=honorstheses>.
5. Martin, P., & Lee, R. (2020). Pharmaceutical marketing strategies. Medical Press, P. 35.
6. Parker, S. (2019). Trust and regulation in pharmaceutical marketing. Health Studies, P. 12.
7. Smith, J. (2020). Pharmaceutical industry dynamics. Market Insights. P. 15.
8. Taylor, M. (2018). Marketing strategies for pharmaceutical products. Pharma Experts, P. 60.
9. Brown, R., & White, S. (2019). Innovative marketing strategies in the pharmaceutical industry. Pharmaceutical Marketing Journal, No. 15(2). Pp. 45-60.
10. Грушка, О. (2020). Конкурентна динаміка у фармацевтичному секторі: приклад РНАК. Магістерська робота, Київський політехнічний інститут.
11. Ольховська, А.Б. (2015). Євроінтеграційні процеси у фармацевтичній галузі. Національний фармацевтичний університет.
12. Войтович С.Я., Сержанов В.В., Ковальчук О.В. (2022). Розгляд міжринкових взаємодій у стратегічному маркетинговому управлінні розвитком фармацевтичної галузі. Економічні науки, № 8(22). С. 49-58.
13. Жолуденко, Т. (2024). Роль інноваційного маркетингу в розвитку фармацевтичної галузі. Еко-Наука, № 6(24). С. 217-227. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Tatiana-Zholudenko-217-227.pdf.
14. Harsha, & Kumar, Alwin & Jwalapuram, Srihari & Kumar, Sravan. (2023). Marketing strategies in the pharmaceutical industry. The Scientific Temper, No. 14(04). Pp. 1526-1530. DOI: <https://doi.org/10.58414/SCIENTIFICTEMPER.2023.14.4.67>
15. Іванов, А., Петров, М. (2023). Порівняльні переваги фармацевтичної промисловості в країнах, що розвиваються. Науковий журнал розвитку, № 12(3). С. 105-118. URL: <https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/download/298/275>.
16. Бреус, С.В., & Гулак, О.О. (2024). Маркетинг-орієнтоване управління: ракурс на вибір та реалізацію стратегії. Computer-integrated technologies of automation of technological processes, № 177. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2024.2.10>.
17. Бреус, С.В., & Гулак, О.О. (2024). Безпекові аспекти маркетинг-орієнтованого управління у ракурсі досягнення цілей сталою розвитку. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/59661/1/conf_Mekhanizmy_24-238-240.pdf.

References:

1. Johnson, F. (2024). Best Paper Award in Knowledge Management Beyond the Basics: An Expanded Digital Transformation Adoption Model for Biopharmaceutical Manufacturing Frederick Johnson, London School of Economics & Political Science, UK Chinazunwa Uwaoma, Claremont Graduate University, USA. List of Submission, No. 40. P. 25. [in English].
2. Bence Kovács, Zoltán Szakály March 2022 Management & Marketing, No. 17(1). Pp. 41-60 DOI: <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0003>. [in English].
3. Media framing of sustainability: The case of British pharmaceutical companies (2000–2020) Dejan N. Zec First published: 09 January 2024 DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2882>. [in English].
4. Headley, H., Peterkin, L., Nyffeler, R., Wiemers, J., & Birkholtz, B. (2023). Johnson & Johnson Strategic Audit. Retrieved from: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1641&context=honorsthesis>. [in English].
5. Martin, P., & Lee, R. (2020). Pharmaceutical marketing strategies. Medical Press. [in English].
6. Parker, S. (2019). Trust and regulation in pharmaceutical marketing. Health Studies. [in English].
7. Smith, J. (2020). Pharmaceutical industry dynamics. Market Insights. [in English].
8. Taylor, M. (2018). Marketing strategies for pharmaceutical products. Pharma Experts. [in English].
9. Brown, R., & White, S. (2019). Innovative marketing strategies in the pharmaceutical industry. Pharmaceutical Marketing Journal, No. 15(2), Pp. 45–60. [in English].
10. Grushka, O. (2020). Konkurentna dynamika u farmatsevychnomu sektori: pryklad PHAK [Competitive dynamics in the pharmaceutical sector: A case study of PHAK]. Master's thesis, Kyiv Polytechnic Institute. [in Ukrainian].
11. Olkhovska, A. B. (2015). Yevrointehratsiini protsesy u farmatsevychnii haluzi [Eurointegration processes in the pharmaceutical industry]. National University of Pharmacy. [in Ukrainian].
12. Voitovych, S. Ya., Serzhanov, V. V., & Kovalchuk, O. V. (2022). Rozghliad mizhrynkovykh vzaiemodii u stratehichnomu marketynhovomu upravlinni rozvytkom farmatsevychnoi haluzi [Considering intermarket interactions in strategic marketing management of the pharmaceutical industry development]. Economic Science, No. 8(22). Pp. 49–58. [in Ukrainian].
13. Zholudenko, T. (2024). Rol innovatsiinoho marketynhu v rozvytku farmatsevychnoi haluzi [The role of innovative marketing in the development of the pharmaceutical industry]. Eco-Science, No. 6(24). Pp. 217–227. [in Ukrainian].
14. Harsha, & Kumar, Alwin & Jwalapuram, Srihari & Kumar, Sravan. (2023). Marketing strategies in the pharmaceutical industry. The Scientific Temper, No. 14(04). Pp. 1526-1530. DOI: <https://doi.org/10.58414/SCIENTIFICTEMPER.2023.14.4.67>. [in English].
15. Ivanov, A., & Petrov, M. (2023). Porivnialni perevahy farmatsevychnoi promyslovosti v krainakh, shcho rozvyvaiutsia [Comparative advantages of pharmaceutical industries in developing countries]. Scientific Journal of Development, No. 12(3), Pp. 105–118. Retrieved from: <https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/download/298/275>. [in Ukrainian].
16. Breus, S.V., & Gulak, O.O. (2024). Marketynh-orientovane upravlinnia: rakurs na vybir ta realizatsiiu stratehii [Marketing-oriented management: Perspective on choice and implementation of strategy]. Computer-Integrated Technologies of Automation of Technological Processes, No. 177. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2024.2.10>. [in Ukrainian].
17. Breus, S.V., & Gulak, O.O. (2024). Bezpekovi aspekty marketynh-orientovanoho upravlinnia u rakursi dosiahnennia tsilei staloho rozvytku [Security aspects of marketing-oriented management in the context of achieving sustainable development goals]. Retrieved from: https://repo.btu.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/59661/1/conf_Mekhanizmy_24-238-240.pdf. [in Ukrainian].