

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

фармацевтичний факультет

кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ
ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: здобувач вищої освіти групи 073МОб 21 (3,10д)
спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Євгеній АЛЕКСІЇВСЬКИЙ

Керівник: доцент закладу вищої освіти

кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості
у фармації, к.фарм.н., доцент

Ольга РОГУЛЯ

Рецензент: доцент закладу вищої освіти кафедри
менеджменту та бізнесу Харківського національного
економічного університету імені Семена Кузнеця, д.е.н.,
професор **Інна ГРУЗІНА**

Харків – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена розробці теоретико-методологічних підходів та практичних рекомендацій щодо формування й реалізації інноваційної стратегії виробничого фармацевтичного підприємства.

Робота представлена на 53 сторінках та складається зі вступу, трьох розділів й висновків, які за змістом та формою відповідають меті та завданням дослідження. Робота проілюстрована 4 рисунками та 9 таблицями, 39 використаних джерел.

Ключові слова: стратегія, інноваційна стратегія, інновація, цілі, виробниче фармацевтичне підприємство.

ANNOTATION

The qualification work is devoted to the development of theoretical and methodological approaches and practical recommendations for the formation and implementation of an innovative strategy of a pharmaceutical manufacturing enterprise.

The paper comprises 53 pages and consists of an introduction, three chapters, and conclusions, all of which correspond in content and form to the stated aim and objectives. The work is illustrated with 4 figures and 9 tables and references 39 sources.

Key words: strategy, innovation strategy, innovation, goals, pharmaceutical manufacturing enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність поняття «інноваційна стратегія» в системі менеджменту.....	7
1.2. Класифікація інноваційних стратегій.....	12
1.3. Особливості формування інноваційної стратегії у фармацевтичній галузі.....	15
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ НАПРЯМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	21
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика АТ «Фармак».....	21
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	33
Висновки до розділу 2.....	37
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	39
3.1. Формування стратегічних цілей та сценаріїв інноваційного розвитку підприємства.....	39
3.2. Обґрунтування та розробка програми реалізації інноваційної стратегії.....	43
3.3. Оцінка ефективності впровадження інноваційної стратегії на підприємстві.....	45
Висновки до розділу 3.....	50
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій, глобалізації ринків та посилення конкуренції фармацевтичний сектор галузі охорони здоров'я стикається з низкою викликів, що вимагають системного оновлення стратегічного управління. Особливої ваги набуває впровадження інноваційних стратегій як ключового чинника довгострокового зростання, технологічного прориву та стійкої конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств. Враховуючи зростаючі вимоги до якості, безпеки та ефективності лікарських засобів, інноваційна активність є підґрунтям ринкового успіху.

Світова фармацевтична індустрія демонструє тенденцію до посиленої інвестиційної активності у дослідження та розробки, цифрову трансформацію процесів, персоналізовану медицину та біотехнології. Водночас національні фармацевтичні підприємства часто зіштовхуються з обмеженим доступом до фінансових ресурсів, нестачею висококваліфікованого персоналу та фрагментованістю інноваційної інфраструктури, що підкреслює необхідність розробки дієвих моделей стратегічного управління, орієнтованих на інновації, адаптованих до специфіки українського ринку та міжнародного регуляторного середовища.

Таким чином, розробка та впровадження інноваційної стратегії у фармацевтичному секторі України є вкрай актуальним напрямом наукових досліджень, що має як прикладне значення для конкретних підприємств, так і стратегічну важливість для національної економіки та охорони здоров'я загалом.

Мета дослідження. Розроблення теоретичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування й реалізації інноваційної стратегії виробничого фармацевтичного підприємства.

Завдання дослідження. Для досягнення мети необхідно вирішити завдання:

- дослідити теоретичні засади формування інноваційної стратегії підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічні показники фармацевтичного виробничого підприємства;
- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства під кутом його інноваційності;
- сформулювати стратегічні цілі та сценарії інноваційного розвитку;
- розробити план реалізації інноваційної стратегії фармацевтичного виробничого підприємства;
- оцінити ефективність впровадження запропонованих заходів на підприємстві.

Об'єкт дослідження: інноваційна стратегія фармацевтичного підприємства

Предмет дослідження: теоретичні засади, методичні підходи та прикладні аспекти розробки й реалізації інноваційної стратегії на фармацевтичному підприємстві.

Методи дослідження. У процесі підготовки роботи було використано загальнонаукові методи (аналіз, синтез, порівняння), методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз), графічного представлення даних та абстрактного моделювання.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені рекомендації щодо формування й реалізації інноваційної стратегії є підґрунтям розробки напрямів удосконалення виробничо-збутової діяльності фармацевтичного підприємства та посилення його конкурентоспроможності.

Апробація результатів дослідження і публікації. Результати досліджень кваліфікаційної роботи були представлені під час Міжнародної наукової інтернет-конференції «Маркетинг інновацій. Інновації в маркетингу» (Вища школа економіки і гуманітарних наук, Бельсько-Бяла, грудень, 2024 р.) [1].

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота

складається зі вступу, огляду літератури, експериментальної частини, висновків, переліку використаних джерел, додатку. Робота представлена на 53 сторінках друкованого тексту, містить 9 таблиць, 4 рисунки, 39 використаних інформаційних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «інноваційна стратегія» в системі менеджменту

Інноваційна стратегія підприємства є підґрунтям розвитку суб'єкта господарювання і забезпечує виживання, зокрема в умовах як сталого розвитку та цифрової трансформації, так й економічної та соціальної нестабільності. Її наявність та ефективність реалізації визначають здатність підприємства не лише адаптуватися до нових умов, але й забезпечити стійке зростання, експортну експансію та стратегічне лідерство. Зазначене вказує на необхідність комплексного дослідження процесів формування та реалізації інноваційних стратегій, а також аналізу їхніх структурних компонентів, принципів функціонування й застосовуваних підходів. Таке дослідження дає змогу виявити успішні практики, які можуть бути адаптовані національними підприємствами, зокрема у фармацевтичній галузі, і сприятимуть розвитку інноваційної діяльності, яка включає все, що, пов'язано з розробкою, фінансовою та комерційною діяльністю підприємства, та спрямоване на створення інновацій [5; 19; 34; 35].

У науковій літературі інноваційна стратегія трактується як цілісна система довгострокових дій, спрямованих на створення, освоєння та впровадження нововведень з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Відповідно до позиції Ю. Є. Петруні [7], стратегія в цілому розглядається як механізм реалізації довгострокових цілей підприємства, а її інноваційний компонент – орієнтований на досягнення технологічного прориву, трансформацію бізнес-моделі, а також впровадження сучасних управлінських рішень.

Серед ключових функцій інноваційної стратегії варто виокремити

наступні:

- формування інноваційного бачення майбутнього розвитку підприємства;
- визначення пріоритетних напрямів науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності;
- організацію системи управління інноваційними процесами, зокрема через механізми ліцензування, краудсорсингу та внутрішньої інкубації ідей;
- комплексну оцінку ризиків, пов'язаних з інноваціями, та впровадження системи моніторингу ефективності реалізації стратегічних рішень [10].

Для досягнення високої результативності інноваційна стратегія має відповідати сучасним принципам управління, серед яких науковість, адаптивність до зовнішніх змін, клієнтоорієнтованість, гнучкість стратегічних підходів і відповідність актуальним ринковим трендам. Наукова думка виокремлює декілька теоретичних підходів до управління інноваційною стратегією:

- класичний (інтеграційний) підхід, в межах якого інновації інтегруються в загальну стратегію компанії;
- процесний підхід, де інноваційна діяльність розглядається як безперервний цикл — від ідеї до комерціалізації;
- ресурсний підхід, який акцентує увагу на оцінці наявних ресурсів (фінансових, людських, технологічних тощо);
- проєктний підхід, у межах якого кожна інновація розглядається як окремий проєкт із визначеними термінами, бюджетом та показниками результативності [14].

Таким чином, інноваційна стратегія виступає не лише як інструмент модернізації бізнесу, але й як фактор його виживання та конкурентної переваги, особливо в умовах кризових викликів, спричинених війною або післявоєнною трансформацією економіки. У цьому контексті розробка і впровадження інноваційної стратегії є критично важливою для відновлення та зміцнення національної фармацевтичної галузі в умовах воєнного і

післявоєнного періоду [8; 18].

На початкових етапах вивчення інноваційної стратегії може складатися враження, що її розробка є надто абстрактною або складною. Проте при глибшому аналізі стає зрозуміло, що в основі ефективної стратегії лежать чітка логіка, системність та об'єктивне усвідомлення поточного стану підприємства, а також бачення його майбутнього розвитку. Особливої уваги потребують інноваційні стратегії, адже вони пов'язані не лише з еволюційними змінами, а й з радикальними трансформаціями – впровадженням принципово нових продуктів, технологій чи підходів до управління. Визначення ключових рушійних чинників інноваційного зростання має важливе значення для промислового розвитку та забезпечення економічного зростання з метою досягнення конкурентних переваг [9; 15].

Для ефективної реалізації інноваційної стратегії необхідно чітко визначити стратегічні цілі підприємства, а також прогнозувати можливі сценарії його розвитку, оскільки без чіткої цільової орієнтації будь-яка стратегія не може бути реалізована. На рис. 1.1 представлена загальноприйнята система формування інноваційної стратегії, яку доцільно адаптувати до умов та специфіки діяльності виробничого фармацевтичного підприємства. Рисунок ілюструє етапи формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства з урахуванням аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінки ресурсного потенціалу та ризиків, а також вибору та впровадження стратегічних рішень [13].

На першому етапі визначаються місія та стратегічні цілі інноваційного розвитку, що конкретизуються через завдання, зокрема: підвищення ефективності інноваційної діяльності, активізації інновацій, формування потенціалу тощо. Далі проводиться аналіз зовнішнього середовища (чинники прямого й непрямого впливу) та внутрішнього середовища (мета, структура, технології, персонал, культура), що дозволяє здійснити комплексну оцінку стану підприємства.

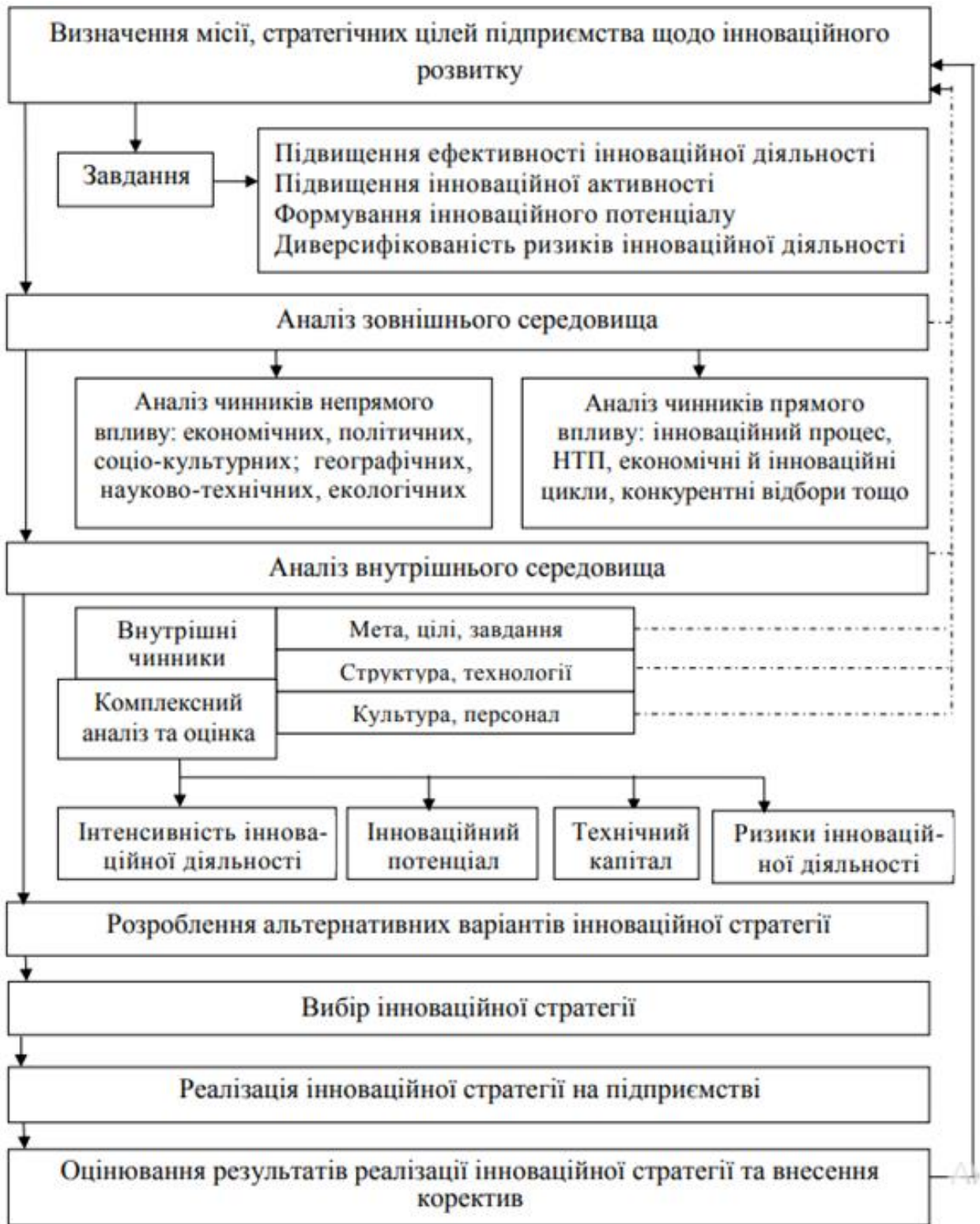


Рис. 1.1 Етапи формування інноваційної стратегії підприємства
Джерело: сформовано автором на підставі [13]

Зазначені дії є основою для формування ключових параметрів, якими є інтенсивність інновацій, інноваційного потенціалу, технічного капіталу та

ризиків. На цій основі розробляються альтернативні варіанти інноваційної стратегії, здійснюється її вибір, реалізація та подальша оцінка результатів з можливістю коригування [13].

Наступним кроком є постановка стратегічних цілей, які в контексті інновацій повинні бути чітко визначеними та вимірюваними. Для цього ефективно використовується методологія SMART, що передбачає відповідність цілей критеріям специфічності, вимірюваності, досяжності, релевантності та часових обмежень. Наприклад:

- впровадження нового лікарського засобу до кінця поточного року;
- запуск цифрової системи контролю якості;
- автоматизація логістичних процесів;
- вихід на нові регіональні або міжнародні ринки [2; 7].

Слід відмітити діяльність міжнародних структур, метою яких є забезпечити підтримку країнам у процесі формування й удосконалення політики у сферах науки, технологій, промисловості та інновацій з метою стимулювання зростання продуктивності та побудови стійкої економіки на засадах сталого розвитку [16].

У фармацевтичній галузі, де продукція безпосередньо впливає на здоров'я та безпеку людей, є високий рівень імпортозалежності, стратегічне планування має бути особливо ретельним, з урахуванням жорстких вимог до якості та регламентів [12; 20].

Важливим аспектом є вибір моделі реалізації інноваційної стратегії. Залежно від ресурсів, компетенцій та ринкових умов підприємство може обрати один або комбінацію з таких підходів:

- власна розробка (in-house R&D);
- ліцензування зовнішніх технологій;
- партнерські моделі (наприклад, співпраця з університетами, стартапами, науково-дослідними центрами, із залученням безлічі партнерів у рамках синдикального інноваційного венчурного бізнесу);
- аутсорсинг окремих процесів чи розробок [17; 18; 30].

Особливої актуальності у XXI столітті набуває концепція відкритих інновацій (open innovation), яка передбачає активну взаємодію підприємства з зовнішніми джерелами ідей. Такий підхід реалізується, зокрема, через хакатони, відкриті конкурси, акселераційні програми та колаборації з академічними інституціями. У високотехнологічних секторах, зокрема у фармацевтичній промисловості, така стратегія стала важливою складовою інноваційної діяльності, дозволяючи прискорити цикл розробки продуктів та знизити витрати на дослідження. Наприклад, АТ «Фармак» активно використовує open innovation, беручи участь у міжнародних проєктах, організовуючи конкурси для молодих науковців і підтримуючи партнерства зі стартапами [6; 14; 33].

Крім технічних і фінансових аспектів, успішність інноваційної стратегії залежить від залучення персоналу на всіх рівнях. Відсутність залучення призводить до того, що стратегія залишається декларативною. Ефективними засобами мотивації є:

- прозорі системи внутрішніх комунікацій;
- навчальні програми з інноваційної грамотності;
- заохочення ініціативності та ідей (наприклад, преміювання за подані інноваційні пропозиції).

Фінальним етапом стратегічного управління є контроль і оцінка реалізації. Для цього застосовуються системи ключових показників ефективності (KPI), збалансована система показників (BSC) або адаптовані авторські моделі, які дозволяють моніторити прогрес реалізації інноваційних цілей та оперативно вносити корективи [3; 4; 11].

1.2 Класифікація інноваційних стратегій

Поглиблене вивчення підходів до формування інноваційних стратегій свідчить про їх значну варіативність, що зумовлена як специфікою окремих галузей, так і такими факторами, як рівень економічного розвитку країни,

організаційна культура, масштаби діяльності підприємства тощо. Попри цю різноманітність, наукова література пропонує типологізації, які дозволяють систематизувати основні стратегічні підходи й сприяти формуванню уніфікованого уявлення про ефективні моделі інноваційного розвитку. Типи та характеристика інноваційних стратегій узагальнені в табл. 1.1.

Зокрема, Гудзь П. В. та Кузьменко О. М. [10] виокремлюють три базові типи інноваційних стратегій:

- агресивна (проактивна) стратегія, яка орієнтується на випереджальні дії, значні інвестиції в науково-дослідну діяльність та створення проривних технологій. Такий підхід притаманний компаніям, що прагнуть технологічного лідерства (наприклад, Pfizer, Novartis);
- помірна (інкрементальна) стратегія фокусується на поступовому вдосконаленні існуючих продуктів, процесів або бізнес-моделей;
- пасивна (реактивна) стратегія передбачає пристосування до змін шляхом імпорту технологій, ліцензування або копіювання існуючих рішень.

Існують також додаткові класифікації інноваційних стратегій:

- стратегія піонера (first mover strategy) — орієнтована на лідерство у впровадженні новинок;
- стратегія «наздоганяючого» гравця — передбачає адаптацію та оптимізацію уже впроваджених рішень;
- ліцензійна стратегія — фокусується на придбанні технологічних прав;
- коопераційна стратегія — ґрунтується на формуванні альянсів та консорціумів для спільного інноваційного розвитку.

Таким чином, інноваційна стратегія не може бути уніфікованою. Вона формується як індивідуалізований мікс, що враховує глобальні тенденції розвитку науки й техніки і внутрішнє середовище підприємства (ресурсну базу, технологічний рівень, організаційну культуру). Саме баланс між гнучкістю та відповідальністю, між креативністю та нормативністю є запорукою успішної інноваційної трансформації в сучасних умовах.

Характеристика інноваційних стратегій

Тип стратегії	Характерні риси інноваційної стратегії	Зміст інноваційної стратегії
Традиційна	фактична відсутність будь-яких радикальних технологічних змін у компанії	форма та якість продукції буде постійно удосконалюватися попри задоволення попиту на поточній технологічній базі
Залежна	залежність від політики компаній, які займають позицію «материнських»	компанії самостійно забезпечують високу якість роботи та гнучкість в пристосуванні до нових ринків збуту та технологій не здійснюючи певного інноваційного пошуку
Змішана	здійснюється на основі двох комплексних факторів: інноваційних можливостей та інноваційних цілей	застосовується для компаній, які працюють у різних сферах бізнесу і на різних ринках. Кожна обирає стратегію, що підлаштовується під конкретного споживача та сферу діяльності
Опортуністична	відсутність у компанії власної науково-технічної діяльності	орієнтація на продукт – лідер на ринку, що при цьому не потребує високих витрат на НДДКР
Оборонна	оптимізація у виробничому процесі співвідношення «витрати-випуск»	концепція полягає в утриманні конкурентних позицій на існуючих ринках, при цьому не претендуючи на домінування
Імітаційна	пов'язана із копіюванням технології виробництва продукції компаній-новаторів, які є лідерами на ринку	реалізація продукції компаніями, які не є новаторами у випуску на ринок певних нововведень, вони долучаються до їх виробництва шляхом придбання ліцензій у підприємств-лідерів
Наступальна	створення і впровадження нових продуктів, та можливостей на ринку, за рахунок найвищого рівня інноваційного процесу	стратегія є можливістю для оптимального поєднання дешевих ресурсів та технологічності виробництва для підприємств імітаторів

Джерело: сформовано автором на підставі [7-10]

1.3 Особливості формування інноваційної стратегії у фармацевтичній галузі

Фармацевтична промисловість, що базується на дослідженнях, відіграє вирішальну роль у відновленні та забезпеченні майбутньої конкурентоспроможності національних економік в умовах розвитку світової глобалізації [28]. Галузь вирізняється низкою унікальних характеристик, що безпосередньо впливають на вибір і реалізацію інноваційної стратегії:

- жорсткі регуляторні вимоги, зумовлені необхідністю клінічних досліджень, сертифікації та відповідності міжнародним стандартам;
- висока вартість інноваційного циклу, що включає тривалі фази дослідження, тестування та виведення на ринок;
- активність у сфері злиттів та поглинань фармацевтичних компаній;
- критичне значення наукової достовірності та відповідальності за безпеку пацієнтів [31; 32; 39].

Концепція стратегічного управління інноваційним розвитком у фармацевтичному секторі галузі охорони здоров'я ґрунтується на цілісному розумінні особливостей галузі, ролі інтелектуального капіталу та потреб ринку в умовах динамічного науково-технічного прогресу та жорсткого регуляторного середовища. Зміст даної концепції передбачає реалізацію таких ключових аналітичних і практичних кроків:

- уточнення термінологічного апарату шляхом розкриття змісту основних категорій, що є базовими для галузі. Такими є стратегічне управління, інноваційний розвиток фармацевтичного підприємства, фармацевтична інновація, інноваційна стратегія в охороні здоров'я тощо. Особлива увага приділяється специфіці цих понять у контексті виробництва лікарських засобів, біотехнологій тощо;
- окреслення предметного поля дослідження, зокрема ідентифікація об'єкта як фармацевтичного підприємства, що функціонує в умовах трансформаційної економіки, а також предмета — стратегічних механізмів

управління його інноваційною динамікою;

- аналіз потенційних напрямів інноваційного розвитку, що є релевантними для сучасного фармацевтичного виробництва, серед яких розробка нових лікарських засобів, модернізація технологій, цифровізація контролю якості, сталий розвиток, екологізація процесів, вихід на міжнародні ринки, ліцензування та трансфер технологій;

- встановлення взаємозв'язків між обраними напрямками інноваційного розвитку та структурними елементами інтелектуального капіталу підприємства, наприклад, людськими ресурсами, організаційними знаннями, інноваційним потенціалом, корпоративною культурою та брендом;

- формулювання принципів стратегічного управління інноваційним розвитком, які мають базуватись на адаптивності, науковості, системності, ризик-орієнтованості, соціальній відповідальності та відповідності вимогам міжнародних стандартів;

- розробка системи інноваційних стратегій підприємства, які враховують пріоритетні напрями розвитку, рівень зрілості інтелектуального капіталу та доступність інноваційних ресурсів (інвестицій, партнерств, доступу до знань і технологій);

- обґрунтування системи індикаторів та критеріїв оцінювання ефективності інноваційного розвитку, включно з кількісними (кількість нових продуктів, зростання доходів, кількість патентів, скорочення виробничого циклу) та якісними показниками (репутаційний капітал, задоволеність споживачів, рівень технологічної модернізації);

- проєктування ефективного організаційно-економічного механізму управління, який об'єднує функціональні структури підприємства, системи мотивації персоналу, інструменти стратегічного планування, цифрові платформи для моніторингу інновацій та методи регуляторного забезпечення впровадження нововведень [23-25; 27; 29; 34; 36; 37].

Урахування цих положень у процесі управління інноваційною діяльністю дозволяє як підвищити конкурентоспроможність фармацевтичного

підприємства, так і забезпечити його сталість, соціальну значущість та відповідність глобальним стандартам у сфері охорони здоров'я.

У практиці глобальних фармацевтичних компаній спостерігається тенденція до гібридизації стратегій – поєднання інкрементальних, відкритих, ліцензійних та партнерських підходів з метою підвищення гнучкості та адаптивності до змін середовища.

Щодо українського контексту, варто зазначити, що національні фармацевтичні підприємства функціонують в умовах обмежених інвестиційних ресурсів, нестабільного макроекономічного середовища, але водночас володіють високим рівнем технічної експертизи, досвідом і прагненням інтегруватися у світовий ринок. За словами експертів фармацевтичного ринку, українським компаніям, які прагнуть витримати конкуренцію та розвиватися, необхідно постійно інвестувати в дослідження та розробки, зокрема в таких трьох основних напрямках: розширення портфеля продуктів, автоматизація та цифровізація процесів, а також навчання персоналу [22].

Фармацевтична промисловість України наразі функціонує в умовах низки викликів, які безпосередньо впливають на формування інноваційних стратегій. Такими умовами є:

- економічна нестабільність, що обумовлено такими чинниками, як нестабільний валютний курс, інфляційні ризики, слабке кредитування, що стримують довгострокове планування. Водночас стратегічне управління дозволяє сформулювати пріоритети навіть в умовах невизначеності;
- залежність від імпортової сировини, оскільки більшість активних фармацевтичних інгредієнтів, допоміжних матеріалів і обладнання постачаються з-за кордону, що підвищує значущість зовнішньоекономічного аналізу у стратегії;
- регуляторна трансформація, яка полягає у поступовому наблизенні українського законодавства до стандартів ЄС, створює додаткові бар'єри для впровадження інновацій, але одночасно підвищує їхню якість і довіру до

продукції на міжнародних ринках;

- обмежений доступ до інвестицій, так як в Україні відсутній розвинений ринок венчурного капіталу, тому фінансування інновацій зазвичай здійснюється власним коштом або за підтримки міжнародних грантових програм;

- дефіцит кадрів, який обумовлений тим, що через еміграцію фахівців компанії стикаються з проблемами укомплектування наукових відділів, тому в стратегії мають бути закладені елементи розвитку персоналу, співпраці з закладами вищої освіти, програм стажування;

- фактор війни. Повномасштабна агресія Росії створила безпрецедентні виклики такі, як ризики для безпеки персоналу, перебої з постачанням, руйнування інфраструктури. В умовах війни інновації стали не стільки інструментом розвитку, скільки умовою виживання. Компанії впроваджують нові моделі управління, цифрові інструменти, логістичні системи [21; 26].

Інноваційна діяльність у фармацевтичній галузі має специфічні характеристики, що зумовлені як загальногалузевими тенденціями, так і високим рівнем регуляторного контролю. Згідно з класифікацією OECD, інновації у фармацевтичному виробництві охоплюють не лише розробку нових активних фармацевтичних інгредієнтів, а й створення нових лікарських форм, комбінованих препаратів, вдосконалення технологій доставки, оптимізацію виробництва та автоматизацію контролю якості [5].

Успішна реалізація інноваційних рішень вимагає не лише наявності інновацій, але й ефективного управління процесами їх впровадження. Управління інноваціями у фармацевтичному підприємстві — це системний процес планування, організації, координації та контролю інноваційних ініціатив, що спрямовані на посилення конкурентоспроможності, технологічного розвитку та відповідності регуляторним вимогам.

Інноваційна культура — це ще один важливий аспект, який визначає успішність інноваційної стратегії. Вона охоплює не лише технології, а й людський фактор, тобто готовність працівників до змін, підтримку

керівництва, відкритість до навчання й експериментів. Згідно з дослідженням IFPMA [38], провідні фармацевтичні компанії інвестують до 10% доходів у розвиток людського капіталу — через тренінги, підвищення кваліфікації та впровадження програм мотивації інноваційної активності.

Зазначені особливості зумовлюють складну, багатокомпонентну структуру інноваційних стратегій у фармацевтичному секторі. Сучасна наукова література виокремлює кілька видів інновацій, які реалізуються у межах цих стратегій:

- продуктові інновації — нові діючі речовини, лікарські форми, комбінації препаратів;
- процесні інновації — автоматизація виробництва, цифрові платформи контролю якості, логістична оптимізація;
- організаційні інновації — нові підходи до управління, маркетингу, структури бізнес-процесів;
- соціальні та екологічні інновації — сталий розвиток, екологічне пакування, корпоративна соціальна відповідальність [5; 6].

Отже, вагомим є використання опрацьованих теоретичних підходів для прийняття стратегічних рішень і безперервного вдосконалення інноваційної діяльності у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

1. Інноваційна стратегія підприємства є основою його розвитку та гарантує здатність до виживання як у період сталого розвитку й цифрових змін, так і в умовах економічної чи соціальної нестабільності. Розглянуто ключові функції інноваційної стратегії та основні теоретичні підходи до формування інноваційної стратегії.

2. Проаналізовано етапи формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства з урахуванням зовнішнього й внутрішнього середовищ, а також вибору й впровадження стратегічних рішень. Охарактеризовано підходи до типологізації інноваційних стратегій.

3. Встановлено, що концепція стратегічного управління інноваційним розвитком у фармацевтичному секторі охорони здоров'я базується на цілісному розумінні галузевих особливостей, значущості інтелектуального капіталу та запитів ринку в умовах жорсткого регуляторного середовища.

4. Доведено важливість застосування науково обґрунтованих теоретичних підходів для ухвалення стратегічних рішень і постійного вдосконалення інноваційної діяльності в довгостроковій перспективі.

Розділ 2

АНАЛІЗ НАПРЯМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика АТ «Фармак»

Загальну організаційно-економічну характеристику АТ «Фармак» виконано на основі інформаційних даних, розміщених на офіційному сайті підприємства [6]. АТ «Фармак» має тривалу історію розвитку, яка бере свій початок з 1925 року з відкриття першого в Україні заводу з виробництва синтетичних лікарських засобів — підприємства, що згодом трансформувалося у сучасну фармацевтичну компанію національного масштабу. Як свідчать дані, на даний час в асортименті підприємства понад 400 найменувань лікарських засобів різних фармакотерапевтичних груп. Компанія активно бере участь у міжнародних науково-дослідних проєктах та грантових програмах, а також реалізує інвестиційні проєкти.

Встановлено, що впродовж тривалого періоду «Фармак» виступає найбільшим платником податків та інвестором у фармацевтичному секторі України, що підкреслює його значення в структурі національної економіки. Значну частину отриманого прибутку компанія реінвестує у модернізацію виробничих потужностей, розвиток власної науково-дослідної інфраструктури, а також у розширення присутності на міжнародному ринку. Стратегічною метою діяльності є забезпечення населення України та інших країн світу високоякісними та доступними лікарськими засобами.

Відзначено, що АТ «Фармак» демонструє стійку тенденцію до розширення своєї міжнародної присутності, активно нарощуючи обсяги експорту та формуючи мережу закордонних представництв. На сьогоднішній день компанія експортує лікарські засоби більш ніж до 60 країн світу, включаючи 15 держав-членів ЄС, країни Центральної та Південної Америки,

Близького Сходу, Азії, Африки та Австралію. А також є представництва АТ «Фармак» у 9 країнах – Узбекистані, Казахстані, Киргизстані, Об'єднаних Арабських Еміратах, Швейцарії, В'єтнамі, Польщі, Словаччині та Чехії.

З 2020 року АТ «Фармак» розпочало активне просування на ринки Латинської Америки: було налагоджено експорт до Мексики та Колумбії, а вже наступного року — до Бразилії, Болівії та ряду африканських країн. Диверсифікація збуту сприяє зміцненню позицій компанії на глобальному фармацевтичному ринку та дозволяє зменшити залежність від окремих регіонів. Широка географія постачань свідчить про високу конкурентоспроможність фармацевтичної продукції підприємства, її відповідність міжнародним вимогам якості та фармаконагляду.

Паралельно з розширенням експорту, компанія формує мережу міжнародних структур, які забезпечують регіональну підтримку діяльності, адаптацію до вимог локального законодавства та ефективну маркетингову політику. У 2023 році стратегія міжнародної експансії була доповнена придбанням маркетингових компаній у Чехії та Словаччині, що є важливим кроком до безпосередньої присутності на ринку Європейського Союзу.

Загалом експортна політика АТ «Фармак» ґрунтується на поєднанні високих стандартів виробництва, відповідності продукції вимогам провідних фармакопей світу та ефективного просування на глобальному рівні. Така модель розвитку дозволяє підприємству не лише утримувати лідерські позиції на національному ринку, а й трансформуватися у вагомого учасника світової фармацевтичної індустрії.

В організаційній структурі підприємства є підрозділи:

- виробничі цехи з повним циклом виготовлення лікарських засобів;
- інноваційно-дослідницький центр;
- департамент контролю якості;
- логістичний центр;
- експортний відділ;
- служба фармаконагляду;

- інші допоміжні підрозділи.

За контроль якості на підприємстві відповідають 5 лабораторій. Вони проходять у середньому по 10 українських та іноземних інспекцій на рік. У рамках забезпечення високих стандартів якості кожен готовий лікарський препарат, виготовлений АТ «Фармак», паралельно спрямовується на перевірку до кількох спеціалізованих лабораторій. Такий підхід гарантує надійність результатів і мінімізує ризики похибок, що особливо важливо в контексті фармацевтичного виробництва.

Аналітичні підрозділи компанії використовують 135 офіційно затверджених методів випробувань, які відповідають вимогам провідних світових фармакопей. Сформована структура управління у сфері стандартизації лікарських засобів свідчить про глобально орієнтований підхід компанії до контролю якості, а також про відповідність продукції АТ «Фармак» міжнародним стандартам. Застосування великого арсеналу методик дозволяє перевірити фізико-хімічні, мікробіологічні, технологічні та фармакологічні характеристики лікарських засобів на всіх етапах життєвого циклу продукту — від розробки до випуску на ринок.

Компанія має два виробничі майданчики в Україні — у місті Києві та місті Шостка Сумської області. Третій завод перебуває на етапі будівництва в Іспанії, що є свідченням інтернаціоналізації виробничої діяльності.

Суттєвою перевагою, яка свідчить про високу інноваційність компанії, є те, що АТ «Фармак» забезпечує повний цикл фармацевтичного виробництва — від синтезу активних фармацевтичних інгредієнтів (у тому числі біотехнологічного походження) до виготовлення широкого спектра готових лікарських форм.

Слід відмітити, що компанія має ще низку конкурентних переваг:

- повна відповідність стандартам GMP та ISO 9001;
- інвестує понад 5% доходу в науково-дослідну діяльність;
- щороку виводить на ринок 10–15 нових продуктів;
- активно співпрацює з іноземними партнерами та науковими

установами;

- впроваджує елементи зеленої енергетики, енергоефективних рішень, систем очищення води та повітря;

- реалізує програми соціальної відповідальності зокрема, підтримку ЗСУ, гуманітарні ініціативи, допомогу лікарням.

За період воєнного стану АТ «Фармак» розробив додаткові логістичні ланцюги, зміцнено кібербезпеку, частково переведено персонал на дистанційну роботу, що дозволило забезпечити безперервне постачання ліків, що стало критично важливим для країни в цей період. Зокрема, АТ «Фармак» розширило виробничі потужності, відкривши у 2023 році нову дільницю з виготовлення лікарських засобів у небулах, будівництво якої було розпочато ще до початку повномасштабного вторгнення в Україну. Цей проєкт є черговим стратегічним кроком у напрямку розвитку інноваційного, високотехнологічного та екологічно відповідального виробництва вітчизняної фармацевтики. Загальний обсяг інвестицій у проєкт становив 9 млн євро, а планова потужність виробництва — до 40 мільйонів небул на рік. На новій дільниці виробляються:

- лікарські засоби у небулах — стерильні розчини для інгаляційного введення за допомогою небулайзерів, що застосовуються для лікування алергічних та запальних захворювань дихальних шляхів;

- асептичні очні краплі та інші стерильні лікарські форми у поліетиленових флаконах.

Відкриття нової дільниці демонструє інноваційний підхід до виготовлення стерильних препаратів, високий рівень автоматизації та цифрового контролю, а також орієнтацію на якість, безпеку та екологічну відповідальність. Проєкт демонструє стратегію АТ «Фармак» на довгостроковий розвиток, незважаючи на складні зовнішні умови, та зміцнює позиції компанії як національного лідера.

Незважаючи на складні макроекономічні та геополітичні умови, АТ «Фармак» посилив реалізацію інноваційних програм, зберігаючи

довгострокову орієнтацію на сталий розвиток і технологічне оновлення. Аналіз новинних повідомлень, офіційних релізів компанії та аналітичних матеріалів засвідчує, що підприємство активно застосовує гібридні моделі управління інноваціями, у яких класичні стратегічні підходи поєднуються з антикризовими інструментами, адаптованими до сучасних викликів.

Один із визначальних чинників такої стратегії — системна інвестиційна політика, відповідно до якої щороку в розвиток виробництва та науково-технологічної бази реінвестується до 90 % чистого прибутку. Такий підхід свідчить про високий рівень самофінансування та незалежності підприємства від зовнішніх джерел, а також про стратегічну пріоритетність інноваційної діяльності.

Прикладом результативної реалізації інноваційного курсу є цех №7 із виробництва асептичних лікарських засобів в ампулах і флаконах. Виробничий об'єкт репрезентує інтеграцію сучасних цифрових рішень у фармацевтичне виробництво, зокрема повну автоматизацію виробничих циклів, застосування інтелектуальних систем моніторингу та управління, а також використання ізольованих середовищ для забезпечення стерильності процесів. Загальна сума інвестицій у будівництво та оснащення цеху №7, включаючи впровадження високотехнологічних діджитал-рішень, становить понад 50 млн євро. Це підтверджує не лише фінансову спроможність компанії, а й послідовну реалізацію інноваційно-орієнтованої стратегії, що враховує вимоги глобального фармацевтичного ринку та перспективи технологічної трансформації галузі.

У лютому 2024 року АТ «Фармак» розширило спектр своєї інноваційної діяльності, запустивши у партнерстві з Українським фондом стартапів акселераційну програму Farmak HealthTech Race. Ця ініціатива має на меті підтримку розробників медичних технологій, які працюють на перетині фармації, ІТ-рішень і цифрової охорони здоров'я. У межах програми стартапи отримали можливість залучити інвестиції, а також пройти менторство та експертні консультації від провідних фахівців галузі, що сприяє як розвитку

інновацій, так і формуванню екосистеми медичних технологій в Україні. Програму реалізовано за підтримки EIT Community RIS Hub Ukraine, що забезпечило її інтеграцію в європейську інноваційну інфраструктуру.

Крім того, АТ «Фармак» активно співпрацює з українським медичним стартапом ComeBack Mobility у межах клінічного дослідження інноваційних розумних насадок на милиці. Цей пристрій дозволяє здійснювати цифровий моніторинг навантаження на нижні кінцівки під час реабілітації пацієнтів із переломами стегна та гомілки. Основна мета дослідження — покращення результатів відновлення після травм, забезпечення більш точної персоналізації лікування та зменшення ускладнень. Реалізація такого проєкту сприяє впровадженню нових стандартів реабілітаційної медицини, зокрема в Україні та США, де стартап уже веде активну діяльність.

Встановлено, що інноваційна активність АТ «Фармак» сьогодні охоплює екосистемну підтримку медичних стартапів, що підкреслює стратегічну орієнтацію компанії на цифрову трансформацію медицини та формування національного медтех-кластера у співпраці з міжнародними партнерами. Наприклад, MedHub Farmak — це інноваційна цифрова платформа, розроблена фармацевтичною компанією «Фармак» з метою інформаційної та освітньої підтримки медичних фахівців. Після шести місяців інтенсивної розробки, портал став надійним джерелом знань, що охоплює актуальні досягнення у сфері охорони здоров'я, клінічної практики, інноваційної фармацевтики та медичної науки. Завдяки зручному інтерфейсу, адаптивному пошуку за спеціалізаціями (зокрема, гінекологією, дерматологією та терапією), а також мультимедійному контенту (відео, статті, завантажувані матеріали), MedHub Farmak сприяє поглибленню професійної обізнаності та забезпечує лікарів актуальною інформацією, необхідною для прийняття клінічно обґрунтованих рішень. Особливу цінність платформи становить її освітній сегмент: інтерактивні курси, тематичні відеолекції, тестування у форматі квізів і практичні матеріали, що спрямовані на розвиток як професійних, так і комунікативних навичок. Наприклад, курси «Бренд

лікаря» та «Комфортна комунікація з пацієнтами» створені для формування компетенцій, актуальних у сучасній клінічній практиці. Крім того, MedHub Farmak сприяє міждисциплінарній взаємодії через інструменти обміну досвідом, обговорення клінічних випадків і створення професійної спільноти.

Результати аналізу свідчать, що АТ «Фармак» стабільно входить до ТОП-5 компаній України за обсягами податкових відрахувань серед приватного бізнесу. Наведені на рис. 2.1 дані щодо доходу та чистого прибутку підприємства демонструють тенденцію до зростання досліджуваних показників за період з 2020 по 2024 роки, що підтверджує велику стійкість та адаптивність бізнес-моделі виробника лікарських засобів.

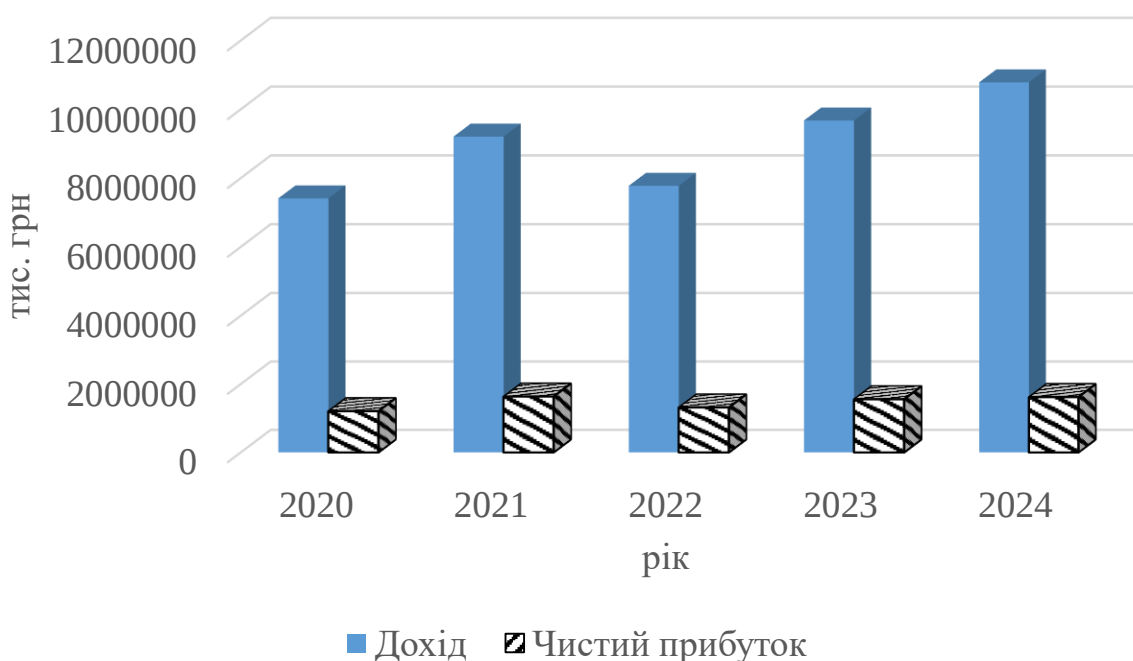


Рис. 2.1 Динаміка доходів і чистого прибутку підприємства

Джерело: розроблено автором на підставі [6]

Аналіз ключових фінансових показників демонструє, що упродовж 2022–2024 років АТ «Фармак» має їх стабільну позитивну динаміку, що свідчить про ефективність операційного управління та стійке фінансове становище виробника (табл. 2.1).

Фінансові показники підприємства

Показник	Рік			2023/2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	±Δ	%	±Δ	%
Дохід	7,77	9,67	10,78	1,90	24,45	1,11	11,48
Чистий прибуток	1,32	1,56	1,62	0,24	18,18	0,06	3,85
Активи	11,29	13,43	15,1	2,14	18,95	1,67	12,43
Зобов'язання	1,42	1,97	1,96	0,55	38,73	-0,01	-0,51

Джерело: сформовано автором на підставі [6]

Так, чистий дохід зазнав значного зростання у 2023 році (+24,45%), що може бути зумовлено розширенням ринків збуту, оптимізацією виробничих процесів та підвищенням попиту на фармацевтичну продукцію. У 2024 році темп приросту знизився до 11,48%, що все ще вказує на позитивну динаміку, хоча й дещо сповільнену. Встановлено, що чистий прибуток виріс на 18,18% у 2023 році, що узгоджується із зростанням доходів, однак у 2024 році темпи приросту скоротилися до 3,85%, що може свідчити про підвищення витратної частини або збільшення оподаткування. Визначена тенденція вимагає уваги до витратної структури та ефективності інвестицій. Як свідчать результати, активи підприємства щороку зростають на високому рівні (+18,95% у 2023 році та +12,43% у 2024 році), що вказує на активне інвестування в розвиток, модернізацію виробництва чи розширення інфраструктури. Найбільшу варіативність демонструють зобов'язання: після суттєвого зростання у 2023 році (+38,73%) у 2024 році спостерігається їх незначне зниження (–0,51%), що може бути результатом часткового погашення кредитного навантаження або реструктуризації боргових зобов'язань.

Отже, АТ «Фармак» демонструє високий рівень фінансової стабільності, прибутковості та здатності до самофінансування. Зменшення темпів приросту прибутку на тлі продовження зростання доходу та активів свідчить про потенційну необхідність перегляду операційної ефективності. Рівень

зобов'язань не становить загрози, проте динаміка їх зміни варта постійного моніторингу.

Виконано аналіз показників ділової активності, результати якого представлені у табл. 2.2. Встановлено, що частка основних засобів в активах підприємства становить демонструє питому вагу необоротних матеріальних активів у загальній вартості активів підприємства. Отримане значення на рівні 23,07 % свідчить про достатньо помірний рівень матеріального забезпечення, що може вказувати як на ефективну структуру активів, так і на орієнтацію підприємства на оборотні ресурси (наприклад, запаси, дебіторську заборгованість тощо). Така частка є типовою для фармацевтичного підприємства із гнучкою виробничо-збутовою системою.

Таблиця 2.2

Показники ділової активності

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	23,07 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	4,47
	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	1,05
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	1,19
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,19
	Поточна платоспроможність	746 424 грн
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	119,36 %

Джерело: сформовано автором на підставі [6]

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності становить 4,47 і показує здатність підприємства погасити короткострокові зобов'язання за рахунок обігових активів. Значення, що суттєво перевищує норматив (1,0–2,0), може свідчити про високу ліквідність, проте також може вказувати на неефективне

використання обігового капіталу, наприклад, надлишок запасів чи коштів, які не працюють на прибуток.

Абсолютна ліквідність (платоспроможність) показує, яка частина поточних зобов'язань може бути негайно погашена за рахунок грошових коштів і їхніх еквівалентів. Значення 1,05 є винятково позитивним і засвідчує дуже високий рівень платоспроможності на короткостроковому горизонті.

Аналіз значення коефіцієнта фінансової залежності свідчить про ступінь участі позикових коштів у фінансуванні активів. Значення близьке до 1 свідчить про високу частку власного капіталу, отже, коефіцієнт 1,19 є цілком прийнятним і вказує на стійкий фінансовий стан із переважанням власного фінансування.

Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів, значення якого <1 свідчить про домінування власного капіталу, що знижує ризики дефолту, і про надійність фінансової стратегії підприємства. Значення 0,19 — високо позитивне.

Поточна платоспроможність становить 746 424 грн, — це абсолютна величина, що демонструє покриття короткострокових зобов'язань, ймовірно, за рахунок грошових ресурсів або надлишку ліквідних активів. Якщо порівнювати з обсягами зобов'язань підприємства, ця сума вказує на повну або майже повну здатність до покриття короткотермінових боргів.

Одним із ключових у системі оцінки ефективності діяльності є рентабельність продукції. Отримане значення (119,36 %) є високим і характеризується підвищеними нормами прибутковості.

В цілому представлені показники свідчать про стійке фінансове становище підприємства, високу ліквідність, незначну залежність від позикового капіталу, та виключну рентабельність продукції. У сукупності це формує надійну платформу для зростання та інвестування, з мінімальними ризиками неплатоспроможності.

Отже, інноваційна модель розвитку АТ «Фармак» базується на поєднанні гнучкого стратегічного мислення, значного інвестиційного ресурсу

та орієнтації на цифрову модернізацію, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною навіть в умовах нестабільності й підвищеного ризику (рис. 2.2).

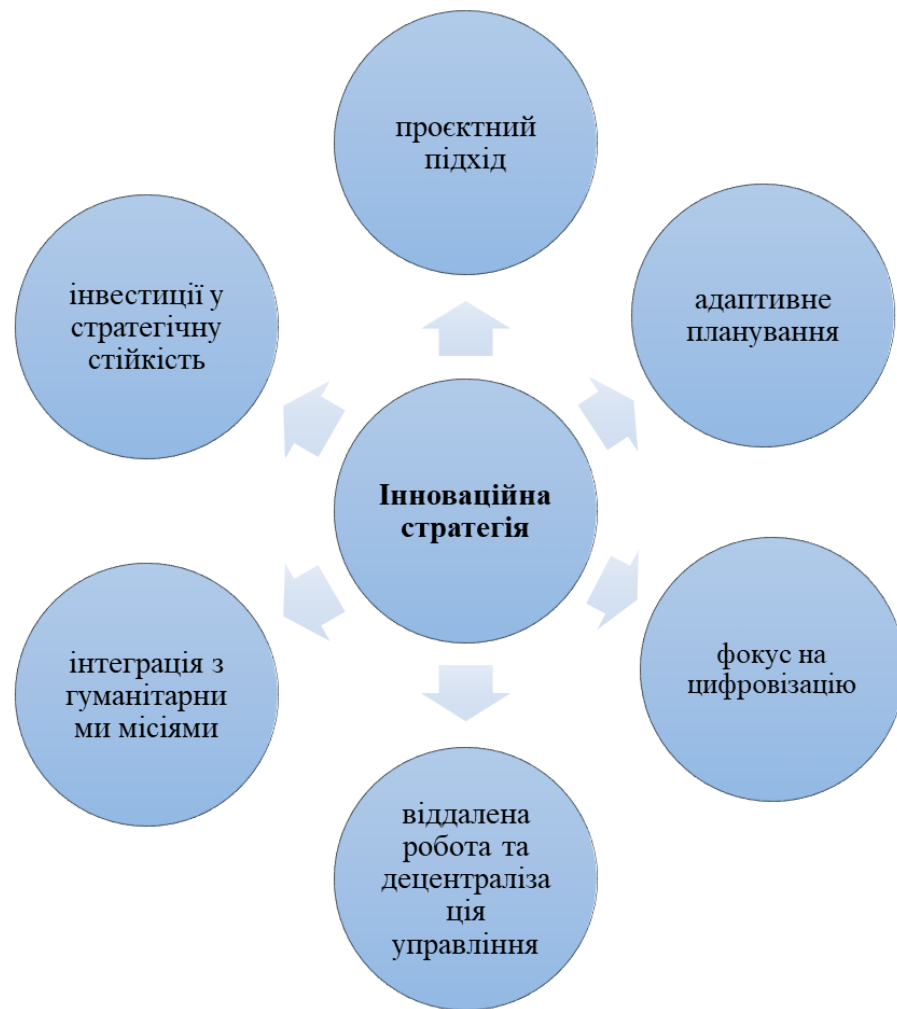


Рис. 2.2 Напрями формування інноваційної стратегії

Джерело: сформовано автором на підставі [6]

Серед основних напрямів, представлених на рис. 2.2, що використовує АТ «Фармак» у системі формування інноваційної стратегії, наразі виділено такі:

- проектний підхід, який дозволяє кожну інновацію створити як окремий проєкт зі своєю командою, планом, цілями та термінами реалізації, що дозволяє у воєнних умовах швидко мобілізувати ресурси та мінімізувати ризики завдяки чіткому розподілу відповідальності;
- адаптивне планування, яке реалізується з урахуванням стратегічного

бачення і регулярного коригування тактичних кроків в швидкозмінних умовах зовнішнього середовища, у тому числі й змін у логістиці, коливань валютного курсу тощо. Управління інноваціями є більш гнучким і сценарним, із кількома резервними варіантами дій;

- фокус на цифровізацію. У зв'язку з ризиками для фізичної інфраструктури, підприємство активно розвиває цифрові платформи, наприклад, автоматизовані системи управління якістю, електронний документообіг, аналітику даних у хмарному середовищі;

- віддалена робота та децентралізація управління є суттєвим чинником, оскільки частина науковців, маркетологів та аналітиків працюють дистанційно. Керівництво компанії створило безпечні й автономні робочі осередки, що дозволяє не зупиняти розробку інноваційних рішень навіть у кризові моменти;

- інтеграція з гуманітарними місіями. Встановлено, що АТ «Фармак» розвиває соціально орієнтовані інновації й активно долучається до гуманітарних програм, безкоштовно передає ліки лікарням, військовим і постраждалим регіонам;

- інвестиції у стратегічну стійкість, які дозволяють отримати нові продукти та виробити нові підходи до безпеки, збереження даних, кіберзахисту, забезпечення сталого ланцюга постачання.

В цілому АТ «Фармак» має сильну позицію, яка демонструє правильно організоване управління інноваційною діяльністю, спрямоване на зростання та формування здатності адаптуватися, підтримувати державу та населення у критичних умовах.

Для ефективного впровадження інновацій підприємство забезпечує наявність декількох ключових елементів: розвинуту систему управління, власний відділ досліджень і розробок, сучасну матеріально-технічну базу, а також доступ до міжнародного ринку знань, ліцензій і патентів. АТ «Фармак», як вітчизняний лідер галузі, обирає інноваційні стратегії, що включають:

- розробку лікарських засобів внутрішньоорганізаційними структурами;

- адаптацію виробничих потужностей під внутрішні й міжнародні вимоги;
- стратегічне партнерство з міжнародними організаціями, науковими інститутами та постачальниками сировини.

У практиці провідної фармацевтичної компанії зазначені підходи зазвичай поєднуються: стратегічне управління застосовується для формування довгострокової інноваційної політики, а проєктний менеджмент — для впровадження конкретних технологічних рішень.

2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Інноваційна діяльність на підприємстві є складним багаторівневим процесом. Одним із фундаментальних етапів формування інноваційної стратегії є комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. На цьому етапі доцільно застосовувати такі методи стратегічного аналізу:

- PEST або PESTLE-аналіз, що дозволяє виявити політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори, які впливають на діяльність підприємства;
- SWOT-аналіз, що дає змогу оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості і загрози.

Застосування указаних інструментів на практиці дозволяє підприємству розглядати себе як динамічну систему, яка функціонує в умовах постійних змін, що, своєю чергою, забезпечує обґрунтованість вибору інноваційних рішень.

Для оцінки можливості підприємства щодо реалізації інноваційної стратегії, надзвичайно важливо провести комплексний аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на його діяльність. Адже саме середовище — як зовнішнє, так і внутрішнє — формує рамки, в яких компанія приймає рішення, реагує на виклики й шукає шляхи розвитку.

Для системного аналізу зовнішніх факторів було використано PESTLE-аналіз, який дозволяє структурувати всі чинники за основними блоками: політичними, економічними, соціальними, технологічними, правовими та екологічними. Таким чином, зовнішнє середовище створює як виклики, так і можливості для АТ «Фармак». Ретельний аналіз наведених у табл. 2.3 характеристик дозволяє компанії ефективно адаптувати стратегію до умов ринку та зміцнювати свої позиції в галузі.

На наступному етапі дослідження виконано SWOT-аналіз, який дозволяє встановити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити зовнішні загрози і можливості. У результаті SWOT-аналізу проаналізовано власні стратегічні переваги та визначено, як ефективно планувати подальший розвиток в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Матриця SWOT-аналізу представлена на рис. 2.3, на основі якої можна зробити висновок, що АТ «Фармак» характеризується значним внутрішнім потенціалом, зокрема в аспекті інноваційного розвитку та наявності сучасної виробничо-наукової бази. Серед ключових сильних сторін варто виділити високу конкурентоспроможність завдяки інвестиціям у наукові дослідження, відповідність міжнародним стандартам якості та активну експортну орієнтацію. Водночас, певні внутрішні обмеження, зокрема кадровий дефіцит, логістичні виклики та залежність від імпортової сировини, становлять стратегічні ризики, які необхідно враховувати при формуванні довгострокової політики підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить про наявність сприятливих можливостей для подальшої експансії та інноваційного зростання навіть в умовах воєнного стану. Для ефективної реалізації інноваційної стратегії компанії вкрай важливо забезпечити високу адаптивність управлінських рішень, гнучкість операційних процесів та проактивний підхід до реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Саме інтеграція внутрішніх переваг із виваженим управлінням ризиками створює передумови для сталого розвитку АТ «Фармак» у складних геополітичних та економічних умовах.

Таблиця 2.3

PESTLE-аналіз зовнішнього середовища АТ «Фармак»

Політичні чинники (P)	Економічні чинники (E)	Соціальні чинники (S)	Технологічні чинники (T)	Правові (L)	Екологічні (E)
воєнний стан; активізація державної політики підтримки фармацевтичної галузі, зокрема, політика локалізації виробництва та імпортозаміщення створює нові можливості для компанії;	інфляція, валютні коливання, рівень доходів населення та інвестиційна привабливість ринку безпосередньо впливають на обсяги реалізації продукції та цінову політику; негативний вплив коливання валютного курсу суттєво впливає на імпорт сировини, оскільки більшість АФІ закуповується за кордоном; порушення логістичних маршрутів; нестабільність національної валюти	старіння населення, зростання уваги до здоров'я, потреба в якісному медичному забезпеченні та зміни у споживчих уподобаннях; зростання рівня довіри до українських брендів; кадровий дефіцит кадрів, оскільки є відтік фахівців, які виїхали за кордон, або ж не можуть працювати повноцінно через безпекову ситуацію	перехід на цифрові рішення (системи автоматизованого контролю якості, електронна документація, штучний інтелект у клінічних дослідженнях); постійне оновлення обладнання, цифровізація наукових досліджень, співпраця з іноземними лабораторіями	регуляторні вимоги ЄС та ВООЗ, стандарти GMP, сертифікація продукції та законодавчі зміни у сфері охорони здоров'я; гармонізація українського законодавства з нормами ЄС; спрощення митних процедур для ввезення сировини, реалізація заходів прискореної реєстрації ліків;	посилення екологічних стандартів, потреба у сталому розвитку, управління відходами та енерго-ефективність стають важливою частиною корпоративної соціальної відповідальності компанії.

Джерело: сформовано автором на підставі [6]

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Потужна виробнича база, сертифікована за міжнародними стандартами GMP та ISO 9001. Стабільне фінансове становище. Активна інноваційна діяльність, наявність сучасного науково-дослідного центру. Високий рівень довіри споживачів і впізнаваний бренд на національному та міжнародному рівнях; Експортна орієнтованість збуту. Налагоджені партнерства з країнами ЄС. Висококваліфікований персонал. Впроваджено сучасні екологічно безпечні технології, включно з системами очищення викидів у атмосферу та гідросферу.	Залежність від імпоротної сировини, що підвищує вразливість до логістичних ризиків. Дефіцит кваліфікованих кадрів, зокрема в науково-дослідному секторі. Підвищене навантаження на логістику та інфраструктуру через військові дії. Обмежений доступ до джерел венчурного фінансування для розвитку нових проєктів. Неповна цифровізація виробничих і управлінських процесів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Подальше розширення експортної діяльності. Державна підтримка фармацевтичної галузі в умовах економічної трансформації. Зростання попиту на українські лікарські засоби через обмеження імпорту. Можливість залучення грантового фінансування з боку інституцій ЄС для інноваційних проєктів.	Погіршення безпекової ситуації, що несе ризики для виробничої інфраструктури. Зростання інфляції та вартості енергоносіїв, що впливає на собівартість продукції. Ускладнення міжнародної логістики через обмеження й ризики транзиту. Посилення конкуренції з боку транснаціональних фармацевтичних компаній.

Рис 2. 3 SWOT-аналіз підприємства

Джерело: сформовано автором на підставі [6]

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано напрями розвитку інноваційної стратегії та фінансово-економічні показники діяльності виробничого фармацевтичного підприємства АТ «Фармак», стратегічною метою діяльності якого є забезпечення населення України та інших країн світу високоякісними та доступними лікарськими засобами.

2. Встановлено, що підприємство демонструє стійкі конкурентні позиції завдяки системному підходу до якості, інновацій та соціальної відповідальності. Відповідність міжнародним стандартам GMP та ISO 9001, значні інвестиції у наукові дослідження, регулярне виведення нових продуктів на ринок, активна міжнародна співпраця та екологічна свідомість формують багатовимірну стратегію успіху.

3. Аналіз основних фінансових показників свідчить про стабільну позитивну динаміку діяльності АТ «Фармак» упродовж 2022–2024 років, що є індикатором ефективного операційного управління та надійного фінансового стану компанії. Зокрема, щорічне зростання активів на значному рівні підтверджує активну інвестиційну політику підприємства, спрямовану на розвиток, модернізацію виробничих потужностей та розширення інфраструктури.

4. Розраховані показники свідчать про стійке фінансове становище підприємства, високу ліквідність, незначну залежність від позикового капіталу, та високу рентабельність продукції. У сукупності це формує надійну платформу для зростання та інвестування, з мінімальними ризиками неплатоспроможності.

5. Визначено, що інноваційна модель розвитку АТ «Фармак» базується на поєднанні гнучкого стратегічного мислення, значного інвестиційного ресурсу та орієнтації на цифрову модернізацію, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним.

6. Показано, що інноваційна стратегія компанії АТ «Фармак» базується

на гнучких, проєктно орієнтованих і соціально відповідальних підходах, що дозволяє ефективно адаптуватися до умов воєнного часу та нестабільного середовища.

7. Для здійснення комплексного аналізу зовнішнього середовища застосовано PESTLE-аналіз, на підставі якого впорядковано чинники впливу за такими ключовими категоріями, як політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні.

8. Проведено SWOT-аналіз, у результаті якого визначено внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також проаналізовано зовнішні можливості та загрози. Узагальнення результатів аналізу засвідчує, що стратегічна сила підприємства полягає у поєднанні високої конкурентоспроможності, орієнтації на інновації та відповідності міжнародним стандартам.

Розділ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формування стратегічних цілей та сценаріїв інноваційного розвитку підприємства

Стратегічне управління інноваціями має починатися саме з визначення місії та візії та підґрунтя ключових цілей, які наведені у додатку А. У випадку АТ «Фармак», компанії з досвідом, сильною науковою базою та позиціями на міжнародному ринку такі цілі відповідають реаліям сьогодення та формують довготривалу перспективу розвитку. В ході дослідження угруповано стратегічні цілі компанії, враховуючи поточний стан діяльності та зовнішні виклики, що наведено у табл. 3.1.

Для досягнення цілей інноваційної стратегії виробничого фармацевтичного підприємства активно долучається управлінський персонал. У зв'язку з цим під час дослідження узагальнено ролі менеджера на етапах формування та реалізації інноваційної стратегії. Зокрема:

1) на етапі визначення місії, стратегічних цілей та завдань менеджер формує бачення розвитку, координує стратегічні пріоритети, забезпечує узгодженість цілей з загальною корпоративною стратегією;

2) під час аналізу зовнішнього середовища менеджер здійснює моніторинг ринку, технологічних трендів, політичних і економічних змін, визначає можливості та загрози;

3) виконуючи аналіз внутрішнього середовища менеджер оцінює внутрішні ресурси, управлінські та технологічні процеси, організаційну культуру, компетенції персоналу;

4) з метою комплексної оцінки та формування параметрів менеджер бере участь у SWOT-аналізі, оцінці ризиків, визначає рівень інноваційного потенціалу та інтенсивності діяльності;

Формування цілей інноваційної стратегії виробничого фармацевтичного підприємства

Стратегічна мета	Характеристика
Розширення частки на міжнародному фармацевтичному ринку	У найближчі 3–5 років необхідно збільшити обсяги експорту до країн ЄС, Близького Сходу, Південно-Східної Азії, використовуючи інноваційні препарати власної розробки.
Виведення нових продуктів на ринок	Щорічно виводити на ринок щонайменше 10–15 нових лікарських засобів, з особливим фокусом на складні генерики, біотехнологічні препарати, інгаляційні форми тощо.
Цифровізація внутрішніх процесів	Протягом 2–3 років впровадити сучасні ІТ-рішення в науку, логістику, контроль якості, документообіг і систему управління персоналом, контроль якості, логістику.
Підвищення енергоефективності та екологічності виробництва	Встановлення «зелених» технологій, перехід на енергоощадне обладнання, системи очищення води та повітря, що вже частково реалізується, але має стати стратегічним пріоритетом на наступні 5 років.
Розвиток людського капіталу	Залучення молодих фахівців, розширення програм стажування, запуск корпоративного навчання та внутрішньої системи підвищення кваліфікації персоналу в інноваційній сфері.
Зміцнення стійкості до ризиків (кризостійкість)	Інноваційний розвиток повинен враховувати реалії війни, тому важливими залишаються децентралізація потужностей, мобільні логістичні схеми та віддалений доступ до критичних систем.

Джерело: сформовано автором на підставі [6]

5) розроблення стратегічних альтернатив передбачає, що менеджер ініціює створення декількох сценаріїв інноваційного розвитку, оцінює їх вартість, ефективність та відповідність цілям підприємства;

6) вибір стратегії супроводжується участю менеджера у прийнятті рішень на основі аналізу даних та ризиків, координує вибір оптимального варіанту;

7) реалізація стратегії потребує від менеджера організації виконання плану дій, забезпечує комунікацію, контроль, мотивацію персоналу та управління ресурсами;

8) на етапі оцінювання та коригування менеджер здійснює моніторинг результатів, аналізує відхилення, ініціює стратегічні зміни за необхідності.

Під час виконання поставлених завдань визначено, що усі стратегічні цілі мають відповідати SMART-критеріям, тобто бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі. Після визначення цілей змодельовано можливі сценарії, адже сучасне стратегічне управління вимагає гнучкого сценарного мислення, здатності адаптуватися до змін, які не завжди можна передбачити. На основі оцінки внутрішніх ресурсів і зовнішніх факторів розроблено три базових сценарії реалізації інноваційної стратегії: оптимістичний, базовий (реалістичний), песимістичний.

Оптимістичний сценарій («Прорив») дасть змогу активного розширення виробництва, відкриття філій за кордоном, позиціонування як регіонального лідера фармацевтичного ринку. Для реалізації необхідна наявність таких умов, як:

- швидка стабілізація безпекової ситуації в Україні;
- активна інтеграція з ЄС та відкриття нових ринків;
- залучення грантів та міжнародного фінансування для наукових досліджень;
- виведення на ринок інноваційних препаратів, які забезпечують прорив у прибутковості та конкурентоспроможності.

Базовий (реалістичний) сценарій спрямований на стабільне зростання,

утримання лідерських позицій на внутрішньому ринку, збільшення частки експорту. Потребує таких умов, як:

- збереження поточної динаміки з прогнозованою загрозою зовнішнього середовища;
- поступова стабілізація економіки, підтримка держави та міжнародних партнерів;
- стримане, але стабільне фінансування інновацій;
- впровадження помірних інновацій (модернізація технологічних ліній, цифровізація, розширення наукових досліджень).

Впровадження песимістичного сценарію призведе до тимчасового «заморожування» нових розробок, збереження лише критично важливих проєктів, зосередження на операційній стабільності. Реалізація песимістичного сценарію доцільна в умовах:

- загострення безпекової ситуації або економічної кризи;
- перебоїв у постачанні сировини, проблем з персоналом;
- обмеження інвестицій в інновації через фінансові труднощі.

Отже, формування стратегічних цілей та сценаріїв розвитку свідчить про необхідність впровадження динамічної інноваційної стратегії для виробничого підприємства. Така стратегія повинна базуватися на чітко визначених пріоритетах, водночас зберігаючи достатню гнучкість для своєчасного реагування на зміни у зовнішньому середовищі. В умовах воєнного стану, відкриття нових ринків, інтенсивної цифровізації та зростаючої ролі екологічних інновацій, особливого значення набувають управлінські компетенції, пов'язані з адаптивністю, стратегічним мисленням та здатністю до швидкого прийняття ефективних рішень. У новій реальності конкурентоспроможність підприємства визначатиметься не лише технологічними ресурсами, а й рівнем розвитку управлінських навичок, що забезпечують оперативне реагування на виклики та здатність трансформувати ці виклики у джерела зростання.

3.2 Обґрунтування та розробка програми реалізації інноваційної стратегії

Після визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку АТ «Фармак» та моделювання потенційних сценаріїв реалізації, потребує вирішення управлінська дилема: який тип інноваційної стратегії є найбільш доцільним для компанії в умовах сучасної турбулентності. У такій ситуації управлінське рішення вимагає системного та обґрунтованого підходу, для вироблення якого здійснено комплексний аналіз основних типів інноваційних стратегій з подальшою їх адаптацією до внутрішніх ресурсних можливостей підприємства та зовнішніх загроз. Слід зауважити, що менеджери забезпечують міжфункціональну координацію аналізу, зіставляють стратегії з ключовими організаційними компетенціями та проводять багатофакторну оцінку ризиків. На основі аналізу ухвалено виважене управлінське рішення щодо вибору найбільш релевантної інноваційної стратегії, яка поєднує науково-технологічну амбіційність із прийнятним рівнем ризику.

На основі вивчених джерел, а також досвіду компаній у фармацевтичному секторі проаналізовано ймовірні стратегії та визначено їх перспективність для виробника лікарських засобів (додаток Б). На наступному етапі дослідження проаналізовано перспективність найбільш доцільних стратегій з урахуванням результатів SWOT-аналізу. Рекомендовані основні типи інноваційних стратегій наведено у табл. 3.2.

За результатами стратегічного аналізу зроблено висновок, що найбільш реалістичним і ефективним для АТ «Фармак» в умовах сучасних викликів є змішаний варіант інноваційної стратегії, що поєднує елементи інкрементального вдосконалення, відкритих інновацій та технологічної модернізації. Такий підхід базується на трьох ключових компонентах:

- удосконалення продуктів і виробничих процесів, що забезпечує поступовий розвиток за рахунок нарощування внутрішнього науково-технічного потенціалу;

Таблиця 3.2

Типи інноваційної стратегії

Тип стратегії	Сутність	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Інкрементальна (поступова)	Послідовне вдосконалення наявних продуктів, процесів, технологій	низький рівень ризиків; можливість використання внутрішнього НДДКР-потенціалу; швидка реалізація змін	обмежений інноваційний прорив; може не вистачати для входу на радикально нові ринки	покращення конкурентних позицій у традиційних нішах; підвищення ефективності в кризових умовах	конкуренти можуть обійти за рахунок радикальних інновацій
Радикальна (проривна)	Створення нових ринків і технологій, відхід від старих моделей	високий потенціал прибутковості; імідж лідера інновацій	високі витрати та ризиків; складність у реалізації під час війни	формування нового ринкового сегмента вихід на глобальні ринки	високий ступінь невизначеності; фінансова нестабільність
Імітаційна	Адаптація перевіраних інновацій конкурентів	низька вартість реалізації; мінімальні ризики	відсутність унікальності; залежність від дій інших	швидке освоєння нових технологій з мінімальними витратами	репутаційні ризиків; слабка диференціація
Оборонна	Підтримка чинного стану без активного інвестування в інновації	економія ресурсів; фокус на стабільність	ризик технологічного відставання; втрата частки ринку	утримання лояльності споживачів у традиційних сегментах	конкуренти можуть витіснити з ринку

Джерело: сформовано автором на підставі [7-10]

- впровадження відкритих інновацій, який передбачає залучення зовнішніх ідей, стратегічних партнерств та кооперації з науковими установами, стартапами й міжнародними ініціативами;
- модернізація організаційних процесів, який включає цифрову трансформацію, автоматизацію та екологізацію виробництва відповідно до сучасних стандартів сталого розвитку.

Окрім того змішаний варіант інноваційної стратегії сприяє зниженню загального рівня ризику, оскільки у разі негативних змін в інституційному чи економічному середовищі можлива переорієнтація на менш капіталомісткі напрями, без згортання інноваційної активності в цілому. Також окремі елементи цієї стратегії вже частково впроваджуються на підприємстві, що свідчить про наявність відповідної організаційної спроможності.

На підставі отриманих результатів розроблено план реалізації інноваційної стратегії виробничого фармацевтичного підприємства, який наведено у табл. 3.3. Зарпопонування план дозволяє уникнути необхідності розробки підходу з початкової стадії, зосередивши зусилля менеджменту на його формалізації, оптимізації та масштабуванні.

3.3 Оцінка ефективності впровадження інноваційної стратегії на підприємстві

На даному етапі формування інноваційної стратегії критично важливо окреслити її стратегічні цілі, етапи реалізації та механізми контролю та надати обґрунтовану економічну доцільність впровадження. В цілому доцільно аргументовано пояснити, чому компанії доцільно інвестувати у впровадження інновацій, яких результатів очікується досягти та у які часові рамки можливе повернення інвестицій. Під час дослідження узагальнено основні інвестиційні витрати, пов'язані з реалізацією стратегії, та здійснено їх зіставлення з прогнозованими економічними ефектами — такими як скорочення витрат, збільшення прибутковості, зростання продуктивності праці та розширення

План реалізації інноваційної стратегії

Етап	Період реалізації	Основні заходи	Очікувані результати
Підготовчий	1–6 місяців	створення стратегічної групи управління інноваціями; проведення внутрішнього аудиту ресурсів; вибір пріоритетних наукових напрямів; початок співпраці з науковими партнерами; розробка бюджету інноваційної програми; підготовка персоналу до змін;	підготовка організаційної бази для інноваційної діяльності
Основний	6–24 місяців	впровадження цифрових систем; запуск нових технологійчних ліній; реєстрація нових продуктів; вихід на нові ринки; запуск програм внутрішніх інновацій та мотиваційних ініціатив; активна комунікація зі споживачами та партнерами	збільшення кількості нових продуктів, оптимізація процесів
Закріплення і масштабування	24–36 місяців	масштабування вдалих інновацій на всі підрозділи компанії; оцінка ефективності реалізованих заходів за допомогою KPI; вдосконалення стратегії за результатами першого циклу; залучення інвестицій для інноваційної діяльності; посилення бренду компанії як інноваційного лідера в Україні та за кордоном	стійкий інноваційний розвиток компанії, розширення ринків

Джерело: розроблено автором на підставі [7-10]

ринкової присутності. Структура загальних інвестицій на впровадження стратегії наведена у табл. 3.4, оцінка базується на даних відкритих джерел, фінансової звітності компанії та середньоринкових показниках реалізації подібних інноваційних проєктів. Згідно з попередніми оцінками, загальний обсяг інвестицій, необхідний для реалізації стратегії протягом трирічного періоду, становить орієнтовно 350–400 млн грн.

Таблиця 3.4

Загальні інвестиції на впровадження стратегії

Напрямок	Обсяг інвестицій	Період
Інвестиції в R&D (розробка нових ЛЗ, лабораторії)	120–150 млн грн	3 роки
Цифровізація (ERP, LIMS, EDMS, AI)	80–100 млн грн	3 роки
Модернізація виробничого обладнання	100–120 млн грн	3 роки
Навчання персоналу, HR, корпоративна культура	50–60 млн грн	3 роки

Джерело: розроблено автором на підставі [6]

На основі аналізу наукових публікацій та аналітичних матеріалів було визначено доцільність використання комплексного підходу для оцінки ефективності реалізації інноваційної стратегії, що охоплює такі аспекти:

- фінансова ефективність (оцінка доходів, витрат, рентабельності, а також потенційної економії ресурсів);
- інноваційна ефективність (кількісні та якісні показники нових продуктів, патентів, технологічних рішень);
- операційна ефективність (удосконалення бізнес-процесів за критеріями швидкості, якості та продуктивності);
- соціальна ефективність (розвиток персоналу, рівень залученості працівників, формування інноваційної корпоративної культури);
- експортна та ринкова ефективність (вихід на нові ринки, зростання

ринкової частки та підвищення впізнаваності бренду).

У результаті було сформовано перелік ключових індикаторів ефективності, які свідчать про перспективну успішність впровадження плану розвитку інноваційної стратегії у діяльність виробничого фармацевтичного підприємства (табл. 3.5).

Окрім того, до основних інноваційних показників належать кількість виведених на ринок нових продуктів, яка повинна перебувати в межах 25–30 на рік, а також кількість зареєстрованих патентів (10–15 щорічно). Визначені показники прямо корелюють із рівнем інтелектуального капіталу компанії та відображають здатність до генерації нових рішень. Важливим інтегральним індикатором виступає частка інноваційної продукції в загальному портфелі, яка повинна становити не менше 20%, що свідчить про системну реалізацію інновацій у товарній пропозиції підприємства.

З позиції операційної ефективності варто відзначити зменшення часу циклу «ідея–ринок» як критичного фактору прискореного впровадження інновацій. Успішні компанії досягають скорочення цього циклу на 30%, що дає можливість оперативніше реагувати на зміни споживчих потреб. Також суттєвим показником є економія на операційних витратах, яка може сягати до 15–20 млн грн на рік і демонструвати оптимізацію процесів завдяки впровадженню технологічних рішень та цифрових інструментів управління. Слід зауважити, що соціальні аспекти інноваційної діяльності не менш важливі. Зростання кількості працівників, залучених до навчання у сфері досліджень і розробок, сприяє формуванню внутрішнього середовища, орієнтованого на розвиток. Збільшення цього показника на 50% є ознакою інвестицій у людський капітал. Крім того, рівень задоволеності персоналу, що перевищує 80%, свідчить про позитивну корпоративну культуру, що підтримує інноваційне мислення та творчий підхід.

У сукупності наведені ключові індикатори створюють комплексну картину інноваційної спроможності підприємства та дозволяють оцінити запропонований план реалізації інноваційної стратегії як ефективний.

Таблиця 3.5

Ключові індикатори ефективності

Категорія	Характеристика	Орієнтовне значення	Річний ефект	За 3 роки
Фінансові показники	зростання доходу від нових продуктів рентабельність інноваційних проєктів окупність інвестицій (Payback Period)	+25–30% ≥15% 1,5–2 роки	120–150 млн грн	360–450 млн грн
Цифровізація	автоматизовані процеси	>70%	15–20 млн грн	45–60 млн грн
Маркетингові показники	вихід на нові зовнішні ринки, зростання експорту	мінімум 3 країни +20–25%	ЄС, Близький Схід 80–100 млн грн	240–300 млн грн
Економія на енерговитратах та екології	впровадження енергоефективних та екологічних рішень	до –10% витрат	10–15 млн грн	30–45 млн грн
Зростання продуктивності персоналу	зростання продуктивності праці завдяки інноваціям і цифровізації	+10–15%	25–30 млн грн	75–90 млн грн
Загальний щорічний економічний ефект	сукупна вигода від реалізації інноваційної стратегії		250–300 млн грн	750–900 млн грн за 3 роки

Джерело: розроблено автором на підставі [6]

На основі отриманих результатів сформовано практичні рекомендації для ефективної реалізації інноваційної стратегії виробничого фармацевтичного підприємства:

- використовувати інноваційну стратегію підприємства як окремий стратегічний документ з чіткими цілями, етапами реалізації, відповідальними виконавцями та контрольними точками;
- посилити співпрацю з науковими установами, стартапами, іноземними партнерами, щоб максимально використовувати потенціал відкритих інновацій та залучати зовнішні ідеї й технології;
- активно розвивати кадровий потенціал у сфері інновацій, впроваджувати систему навчання, наставництва, корпоративної освіти;
- створити внутрішню систему мотивації до інновацій, яка включатиме конкурси ідей, бонуси за участь у проєктах, прозоре оцінювання ініціатив тощо;
- регулярно оновлювати план реалізації стратегії, з огляду на зміну зовнішніх умов, нові технології, появу конкурентних загроз чи можливостей;
- використовувати збалансовану систему показників для стратегічного контролю, а також KPI — для оперативного моніторингу результатів;
- інтегрувати принципи сталого розвитку та екологічної відповідальності у всі етапи реалізації стратегії, щоб підвищити довіру споживачів і відповідати вимогам міжнародних ринків.

Висновки до розділу 3

1. Угруповано стратегічні цілі компанії, враховуючи поточний стан діяльності та зовнішні виклики. На основі оцінки внутрішніх ресурсів і зовнішніх факторів розроблено три базових сценарії реалізації інноваційної стратегії: оптимістичний, базовий (реалістичний), песимістичний.

2. На основі аналізу практичного досвіду фармацевтичного

підприємства та опрацьованих теоретичних джерел було ідентифіковано та оцінено перспективні стратегії інноваційного розвитку, релевантні для виробників лікарських засобів.

3. Рекомендовано типи інноваційних стратегій, що мають потенціал забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного та конкурентного середовища. Зроблено висновок, що найбільш реалістичним і ефективним для АТ «Фармак» є змішаний варіант інноваційної стратегії, що поєднує елементи інкрементального вдосконалення, відкритих інновацій та технологічної модернізації.

4. На підставі отриманих результатів розроблено план реалізації інноваційної стратегії виробничого фармацевтичного підприємства.

5. Під час дослідження узагальнено основні інвестиційні витрати, пов'язані з реалізацією стратегії, та здійснено їх зіставлення з прогнозованими економічними ефектами — такими як скорочення витрат, збільшення прибутковості та ін.

6. Встановлено, що запропоновані показники створюють комплексну картину інноваційної спроможності підприємства та дозволяють оцінити як внутрішню ефективність, так і зовнішню ринкову привабливість. На основі отриманих результатів сформовано практичні рекомендації для ефективної реалізації інноваційної стратегії виробничого фармацевтичного підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Інноваційна стратегія є ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку та адаптивності підприємства до викликів сучасного середовища, зокрема в умовах цифрової трансформації, економічної та соціальної нестабільності. Доведено, що комплексне дослідження функцій, етапів реалізації, теоретичних підходів і типологій інноваційних стратегій підтверджує важливість системного підходу до стратегічного управління.

2. Аналіз організаційно-економічних показників діяльності АТ «Фармак» засвідчив, що компанія ефективно реалізує стратегічну мету — забезпечення населення якісними та доступними лікарськими засобами. Встановлено використання системного підходу до управління якістю, постійним інвестиціям в інновації, відповідності міжнародним стандартам, активному розвитку партнерств і високому рівню соціальної відповідальності.

3. Аналіз фінансових показників АТ «Фармак» за 2022–2024 роки підтверджує стабільну позитивну динаміку та ефективність операційного управління. Зокрема, активи підприємства зростали на рівні +18,95% у 2023 році та +12,43% у 2024 році, що свідчить про активну інвестиційну політику, спрямовану на розвиток, модернізацію виробничих потужностей та інфраструктури.

4. Дослідження підтвердило, що інноваційна стратегія АТ «Фармак» базується на гнучких, проєктно орієнтованих і соціально відповідальних підходах, що забезпечують ефективну адаптацію до умов воєнного стану та мінливого зовнішнього середовища.

5. Виконано оцінку зовнішніх чинників на основі результатів PESTLE-аналізу. На підставі SWOT-аналізу виявлено сильні й слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози. Узагальнені результати свідчать, що стратегічна стійкість компанії ґрунтується на конкурентоспроможності, інноваційності, відповідності міжнародним стандартам і здатності проактивно реагувати на зміни.

6. Систематизовані стратегічні цілі компанії з урахуванням поточного стану діяльності та зовнішніх викликів. Розроблено три сценарії розвитку: оптимістичний, базовий (реалістичний) та песимістичний, що дозволяє моделювати можливі варіанти майбутніх змін і забезпечити гнучкість стратегічного планування.

7. Визначені перспективні стратегії інноваційного розвитку, релевантні для виробників лікарських засобів. Рекомендовано типи інноваційної стратегії, які здатні забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного та конкурентного ринку. Встановлено, що найбільш доцільною для АТ «Фармак» є змішана модель інноваційної стратегії, що поєднує елементи інкрементального вдосконалення, відкритих інновацій і технологічної модернізації.

8. Розроблено практичний план реалізації інноваційної стратегії, орієнтований на зміцнення конкурентоспроможності та довгостроковий розвиток компанії.

9. Узагальнено основні інвестиційні витрати, пов'язані з впровадженням інноваційної стратегії, та здійснено їх порівняння з прогнозованими економічними ефектами. Отримані результати дозволили сформулювати цілісне уявлення про інноваційну спроможність підприємства, оцінити як внутрішню ефективність стратегічних рішень, так і його зовнішню конкурентну привабливість. Надано практичні рекомендації для ефективного реалізації інноваційної стратегії з урахуванням фінансових, організаційних і ринкових факторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексіївський Є. О., Волошин К. М., Рогуля О. Ю. Розробка та реалізація інноваційної стратегії фармацевтичного підприємства. *Marketing of innovations. Innovations in marketing* : Materials of the International Scientific Internet Conference, December, 2024. Bielsko-Biala : WSEH, 2024. Р. 141–144.
2. Герасимчук В. Г. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 312 с.
3. Дяків В. В. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 400 с.
4. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. проф. Л. Л. Ковальської, проф. І. В. Кривов'язюка. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
5. Національна доповідь про інноваційний розвиток України у 2022 році / НАН України. Київ : Фенікс, 2022. 142 с.
6. ПАТ «Фармак» : офіційний сайт. URL: <https://farmak.ua/ru/> (дата звернення: 01.03.2025).
7. Петруня Ю. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 304 с.
8. Савчук В. П. Стратегічне управління підприємством : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 390 с.
9. Стратегічне управління : навч. посіб. для студент. вищих навч. закладів / уклад.: В. О. Могилко та ін. Харків : ХНАДУ, 2016. 252 с.
10. Стратегічне управління інноваціями : навч. посіб. / П. В. Гудзь та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 212 с.
11. Терещенко О. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 410 с.
12. Фармацевтика / UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/healthcare/> (дата звернення: 05.05.2025).

13. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів: СПОЛЮМ, 2016. 412 с.
14. Chesbrough H. W. Open innovation : the new imperative for creating and profiting from technology. 2003. URL: https://www.researchgate.net/publication/235700923_Open_Innovation_The_New_Imperative_for_Creating_and_Profitting_From_Technology (Date of access: 26.02.2025).
15. Damle M., Krishnamoorthy B. Identifying critical drivers of innovation in pharmaceutical industry using TOPSIS method. 2022. URL: <https://europepmc.org/article/med/35492215> (Data of access: 01.04.2025).
16. Directorate for Science, Technology and Innovation / OECD. 2023. URL: <https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-science-technology-and-innovation.html> (Data of access: 30.04.2025).
17. Global Innovation Strategy of Ukraine until 2030 / Ministry of Digital Transformation of Ukraine. 2024. URL: https://winwin.gov.ua/assets/files/ENG_MedTech_WINWIN.pdf (Data of access: 27.04.2025).
18. Global Innovation Strategy until 2030. URL: <https://winwin.gov.ua/en> (Data of access: 25.04.2025).
19. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. / OECD. 2018. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html (Date of access: 26.02.2025).
20. Innovation and misconduct in the pharmaceutical industry / D. G. Arnold et al. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 144. P. 1052-1063. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.02.026.
21. Lack of medicines in Ukraine a ‘major problem’, says UN. 2015. URL: <https://pharmaceutical-journal.com/article/news/lack-of-medicines-in-ukraine-a-major-problem-says-un> (Data of access: 02.05.2025).
22. Nayak S. K., Posilkina O., Litvinova O. Directions of improving management of innovative activities in pharmaceutical companies. 2024. URL:

https://www.researchgate.net/publication/380329149_Directions_of_improving_management_of_innovative_activities_in_pharmaceutical_companies (Data of access: 03.03.2025).

23. New action plan to support SMEs as drivers of pharmaceutical innovation / European Medicines Agency. 2017. URL: <https://www.ema.europa.eu/en/news/new-action-plan-support-smes-drivers-pharmaceutical-innovation> (Data of access: 07.05.2025).

24. New Horizons: Pioneering Pharmaceutical R&D with Generative AI from lab to the clinic -- an industry perspective / Cornell University. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2312.12482> (Data of access: 05.05.2025).

25. Pharmaceutical industry / Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/topic/industry/pharmaceutical-industry> (Data of access: 30.04.2025).

26. Pharmaceutical industry's response to the war in Ukraine / EFPIA. 2022. URL: <https://efpia.eu/news-events/the-efpia-view/efpia-news/pharmaceutical-industry-response-to-the-war-in-ukraine/> (Data of access: 26.04.2025).

27. Pharmaceutical Innovation in Emerging Markets: Focus on Ukraine / GlobalData. 2025. URL: <https://www.globaldata.com/> (Data of access: 05.05.2025).

28. Pharmaceutical Innovations in 2024: Global Perspectives / Pharmaphorum. URL: <https://pharmaphorum.com/> (Data of access: 07.05.2025).

29. PNS85 a study of the best practice for drug access to optimize availability of innovation in Ukraine. *Value in Health*. 2020. Vol. 23(1). URL: <https://www.valueinhealthjournal.com/article/S1098-3015%2820%2931276-6/fulltext> (Data of access: 25.04.2025).

30. Tamoschus D., Hienerth C., Lessl M. Developing a Framework to Manage a Pharmaceutical Innovation Ecosystem: Collaboration Archetypes, Open Innovation Tools, and Strategies. URL: <https://woic.corporateinnovation.berkeley.edu/wp-content/uploads/2015/12/D.-Tamoschus-Winning-Best-Student-Paper.pdf> (Data of access: 30.04.2025).

31. The next horizon of innovation for pharma / McKinsey & Company. 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/life-sciences/our-insights/the-next-horizon-of-innovation-for-pharma> (Data of access: 01.05.2025).
32. The potential of medical innovation is limitless. If Europe fully seizes this opportunity, just imagine what we could achieve / EFPIA. URL: <https://www.efpia.eu/> (Data of access: 30.04.2025).
33. Top 10 Innovation Trends in the Pharmaceutical Industry / GIMI. URL: <https://www.giminstitute.org/trends-pharmaceutical/> (Data of access: 24.04.2025).
34. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development> (Data of access: 30.04.2025).
35. Ukraine Expands CDTO Mandate from Digital Transformation to Innovation. 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/rozshyrennia-povnovazen-cdto-ta-stratehichne-liderstvo-v-innovatsiiakh-vidbuvsia-cdto-annual-forum> (Data of access: 01.05.2025).
36. Ukraine ramps up cost-containment measures to “stabilise” retail drug market. 2025. URL: <https://www.pharmaceutical-technology.com/analyst-comment/ukraine-cost-containment-retail-drug-market/> (Data of access: 23.04.2025).
37. Ukraine's healthcare system under pressure, but innovation persists / WHO. 2025. URL: World Health Organization (WHO) (Data of access: 06.05.2025).
38. Uplifting youth as ambassadors of innovation in the pharma industry / IFPMA. 2023. URL: <https://www.ifpma.org/insights/uplifting-youth-as-ambassadors-of-innovation-in-the-pharma-industry/> (Data of access: 28.04.2025).
39. What's the future of pharmaceuticals? / World Economic Forum. 2015. URL: <https://www.weforum.org/stories/2015/06/whats-the-future-of-pharmaceuticals/#:~:text=The%20pharma%20industry%20continues%20to,they%20react%20to%20these%20changes> (Data of access: 02.05.2025).

ДОДАТКИ

Місія АТ «Фармак»

Ми робимо доступним лікування сучасними ефективними лікарськими засобами, допомагаючи людині бути здоровою та щасливою.

Візія АТ «Фармак»

Farmak – успішна міжнародна фармацевтична компанія, лідер фармацевтичної галузі в Україні із постійно зростаючою часткою ринку, яка має сталу репутацію відповідального бізнесу та надійного партнера. Більша частина прибутку «Фармак» щорічно реінвестується в зростання та розвиток компанії, що дає змогу розширювати бізнес із європейськими стандартами якості в Україні та зміцнювати позиції на міжнародній арені.

Підґрунтя встановлення цілей у напрямках інтегрованої системи управління бізнесом

- забезпечувати постійне поліпшення інтегрованої системи управління бізнесом, використовуючи чіткі показники результативності та ефективності;
- забезпечувати необхідну компетентність обізнаність та залученість персоналу на всіх рівнях Компанії;
- задовольняти законодавчі, регуляторні та нормативні вимоги, застосовні до усіх сфер діяльності, продукції та послуг Компанії;
- забезпечувати наявність ресурсів, необхідних для підтримки та розвитку бізнесу;
- впроваджувати заходи щодо запобігання забрудненню та зменшення негативного впливу на довкілля, поширювати та розвивати екологічну відповідальність та свідоме споживання природних ресурсів;
- постійно поліпшувати енергетичні характеристики, вдосконалюючи технологічні процеси, запроваджуючи енергоефективні технології та використовуючи енергоефективне устаткування;

- застосовувати ризик-орієнтований підхід до всіх систем, процесів, продуктів і послуг Компанії;
- впроваджувати інновації у всі сфери діяльності;
- задовольняти потреби та очікування споживачів, замовників, персоналу Компанії та інших зацікавлених сторін;
- поступово та безперервно покращувати діяльність компанії шляхом виявлення і скорочення втрат із залученням персоналу на усіх рівнях організації;
- забезпечувати проведення безперервного процесу оцінки інформації про безпеку застосування (співвідношення користь/ризик) всіх лікарських засобів і медичних виробів протягом всього їх життєвого циклу;
- забезпечувати простежуваність та цілісність даних шляхом застосування сучасних інформаційних технологій;
- підтримувати чіткі й прозорі процеси зовнішнього та внутрішнього інформування;
- створювати безпечні умови праці, усувати небезпеки та знижувати ризики для здоров'я та життя людини, запобігати виникненню інцидентів, нещасних випадків та професійних захворювань.

Зміст інноваційних стратегій та відповідність діяльності виробничого підприємства

Назва стратегії	Сутність	Відповідність діяльності підприємства
Агресивна (проактивна) стратегія	передбачає постійне створення радикальних інновацій, високі витрати на R&D, першість у виведенні нових продуктів на ринок	потребує колосальних інвестицій і високого рівня ризику, не є оптимальною для українського ринку в сучасних умовах
Оборонна (реактивна) стратегія	орієнтована на адаптацію до змін, копіювання вже перевірених рішень конкурентів, зменшення ризиків	умовах глибокої кризи, але її реалізація означала б відмову від розвитку. Для лідера фармацевтичної галузі це шлях до втрати позицій.
Імітаційна стратегія	копіювання або адаптація існуючих технологій і продуктів під власні потреби	не відповідає рівню й потенціалу компанії, оскільки Фармак демонструє здатність самостійно створювати інноваційні продукти
Стратегія відкритих інновацій	залучення зовнішніх ідей, партнерств, стартапів, наукових установ до спільного створення інновацій	виглядає привабливо, оскільки підприємство активно взаємодіє з науковими установами, бере участь у міжнародних партнерствах, розглядає стартапи як потенційних партнерів, використовує інструменти краудсорсингу

продовження дод. Б

Назва стратегії	Сутність	Відповідність діяльності підприємства
Стратегія інкрементальних інновацій	поступове вдосконалення існуючих продуктів, процесів, технологій без радикальних змін	стратегія є доцільною і обґрунтованою в коротко- та середньостроковій перспективі; є раціональним вибором в умовах обмежених ресурсів, високої турбулентності та необхідності забезпечення стабільності. Водночас вона не виключає можливості переходу до більш радикальних стратегій після стабілізації зовнішнього середовища.
Змішана стратегія (комбінована)	поєднання елементів кількох підходів, залежно від ринкових умов, можливостей і цілей компанії	найбільш реалістична і дієва