

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

фармацевтичний факультет

кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ
ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПРОДУКТІВ»**

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Кіріл ВОЛОШИН

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, к.е.н.,
доцент **Інна ГРУЗІНА**

Харків – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю фармацевтичного підприємства шляхом впровадження нових продуктів. Робота представлена на 63 сторінках та складається зі вступу, трьох розділів й висновків, що за змістом та формою відповідають поставленим меті та завданням. Робота проілюстрована 10 рисунками та 16 таблицями, 37 використаних джерел.

Ключові слова: інноваційна діяльність, інновація, продуктова інновація, фармацевтичне підприємство, лікарський засіб.

ANNOTATION

The qualification paper is devoted to substantiating the theoretical foundations and developing practical recommendations for improving the management of innovative activities at a pharmaceutical enterprise through the introduction of new products. The paper comprises 63 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 10 figures and 16 tables and references 37 sources.

Key words: innovative activity, innovation, product innovation, pharmaceutical company, medicinal product.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та фактори інноваційної діяльності.....	7
1.2. Характеристика та значення інновацій у діяльності підприємств.....	11
1.3. Особливості розробки продуктових інновацій у фармації...	18
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	23
2.1. Оцінка інноваційної діяльності фармацевтичних підприємств.....	23
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансових результатів діяльності корпорації «Артеріум».....	29
2.3. Аналіз підходів до управління розробкою продуктових інновацій на підприємстві.....	40
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	47
3.1. Розробка процесу впровадження продуктових інновацій виробничим підприємством.....	47
3.2. Оцінка ефективності впровадження продуктових інновацій.....	57
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації, цифровізації економіки та зростання вимог до якості життя інноваційна діяльність набуває вирішального значення для підприємств, що прагнуть зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток. Особливої актуальності вона набуває у фармацевтичній галузі — одній із найбільш наукоємних і стратегічно важливих сфер сучасної економіки. Враховуючи динаміку змін у медико-фармацевтичному середовищі, розвиток інноваційної активності підприємства є не лише запорукою його комерційного успіху, а й необхідною умовою задоволення потреб суспільства у якісному та доступному лікуванні.

У сучасних умовах інновації все частіше реалізуються шляхом розробки та впровадження нових продуктів, які здатні задовольнити нові або раніше не задоволені потреби споживачів, сформувані конкурентні переваги, посилити позиції компанії на ринку. Проте сам факт створення нового лікарського засобу не гарантує успіху — визначальним чинником є ефективне управління інноваційним процесом, стратегічне планування, адаптація організаційної структури до інноваційних викликів, а також здатність фармацевтичного підприємства до оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

З огляду на трансформаційні процеси в економіці України, обмежене інвестиційне середовище, нестабільність регуляторного поля та потребу у відновленні галузевої інфраструктури в післявоєнний період, дослідження управлінських аспектів розвитку інноваційної діяльності у фармацевтичному секторі набуває особливого значення. Обґрунтування шляхів активізації впровадження нових продуктів на підприємствах дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити стратегічну гнучкість та сформувати потенціал довгострокового зростання.

Таким чином, тема дослідження є актуальною як з позиції розвитку менеджменту інновацій, так і з погляду прикладного значення для фармацевтичних підприємств у процесі їх адаптації до вимог сучасного ринку.

Мета дослідження. Обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку інноваційної діяльності шляхом впровадження нових продуктів на прикладі фармацевтичного підприємства.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити завдання:

- проаналізувати теоретичні засади формування інноваційної діяльності підприємства та охарактеризувати ключові фактори, що впливають на інноваційну активність суб'єктів господарювання;
- оцінити сучасний стан та тенденції розвитку інноваційної діяльності фармацевтичних підприємств України;
- охарактеризувати фінансово-економічні показники та рівень інноваційної активності корпорації «Артеріум»;
- розробити процесну модель впровадження продуктових інновацій на прикладі виробничого підприємства;
- оцінити ефективність удосконалення процесу впровадження продуктових інновацій на фармацевтичному підприємстві.

Об'єкт дослідження: інноваційна діяльність фармацевтичного підприємства.

Предмет дослідження: процеси та засоби розвитку інноваційної діяльності у контексті розробки та впровадження нових фармацевтичних продуктів.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: методи аналізу та синтезу — для дослідження теоретичних підходів до управління інноваційною діяльністю; методи узагальнення та систематизації — для формулювання висновків і розробки пропозицій; порівняльний аналіз — для зіставлення показників діяльності фармацевтичних підприємств; табличні й графічні засоби унаочнення — для візуального представлення результатів дослідження.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати

дослідження є підґрунтям удосконалення процесу впровадження продуктових інновацій на фармацевтичному підприємстві.

Апробація результатів дослідження і публікації. Результати досліджень кваліфікаційної роботи представлені під час:

Міжнародної наукової інтернет-конференції «Маркетинг інновацій. Інновації в маркетингу» (Вища школа економіки і гуманітарних наук, Бельсько-Бяла, грудень, 2024 р.) [1];

III Міжнародної науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я» (НФаУ, 17 січня 2025 р.) [8];

XXXI Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Актуальні питання створення нових лікарських засобів» (НФаУ, 23-25 квітня 2025 р.) [7].

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, огляду літератури, експериментальної частини, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Робота представлена на 63 сторінках друкованого тексту, містить 16 таблиць, 10 рисунків, 37 використаних інформаційних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та зміст інноваційної діяльності

У сучасній економіці, що характеризується динамічним розвитком технологій, глобальною конкуренцією та швидкими соціальними змінами, інноваційна діяльність виступає ключовим чинником сталого розвитку як окремих підприємств, так і національних економік загалом. Інноваційна політика — це комплекс взаємопов'язаних науково-технічних, виробничих, управлінських, фінансових, маркетингових та інших заходів, спрямованих на розробку, впровадження та ефективне просування на ринок нових або вдосконалених продуктів [18; 34].

Інноваційна діяльність передбачає всю пов'язану з розвитком фінансову та комерційну діяльність, яку здійснює підприємство (установа, організація, компанія тощо), яка повинна призвести до інновації [20].

Як свідчить аналіз наукової та фахової літератури, проблематика інноваційної діяльності активно розглядається у працях провідних науковців. Серед пріоритетних напрямів дослідження в цій галузі виокремлюються такі, як:

- аналіз інновацій як ключового чинника науково-технічного прогресу із застосуванням комплексного підходу до прогнозування та оцінки ефективності діяльності;
- посилення ролі держави як координатора науково-технічної та інноваційної політики;
- дослідження життєвого циклу науково-технічних інновацій, зокрема оцінювання тривалості створення нових видів продукції;
- обґрунтування інноваційних проєктів на основі технічних, технологічних, ресурсних і управлінських рішень;

- вивчення інноваційних ризиків, розроблення методів їх мінімізації та страхування, впровадження ризик-менеджменту;
- формування науково-практичних підходів до вибору та реалізації стратегії інноваційної діяльності;
- визначення принципів інноваційної політики, що відповідають сучасним соціально-економічним умовам;
- створення ефективних організаційних структур для управління інноваційними процесами;
- економічне обґрунтування інноваційно-інвестиційної діяльності та оцінка її ефективності [5; 6; 11; 12; 16; 22; 27; 31].

Окреслені аспекти є важливими факторами для лідерства на ринку, стійкості та адаптації до змін у зовнішньому середовищі і в умовах вирішення завдань, пов'язаних з реалізацією діяльності на інноваційних засадах, передбачають такі:

- народження ідеї — пошук нових ідей, концепцій чи можливостей для нововведень;
- науково-дослідні роботи — розробка прототипів, впровадження нових товарів або методів;
- комерціалізацію — вихід на ринок і масове виробництво та продаж інновацій;
- масштабування — нарощування виробничих потужностей і здатність використовувати інновації на всіх рівнях підприємства [10; 16].

Під час інноваційної діяльності підприємство досягає важливих цілей, якими є підвищення продуктивності, збільшення частки ринку та прибутку, адаптація до змін у потребах споживачів, підтримка довгострокової життєздатності бізнесу [30].

Діяльність підприємства відбувається з послідовним застосуванням нового і за допомогою нових ідей, технологій, процесів або організаційних змін для покращення його роботи. Отже, інноваційна діяльність, що охоплює всі етапи життєвого циклу інновації від науково-дослідних та

конструкторських розробок до прототипування, тестування нових рішень і їх комерціалізації, часто доповнюється відкриттями (як у сфері продуктів, так і технологій) та визначенням відповідності продукту потребам ринку.

Вагоме значення для розробки стратегій модернізації та забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах глобалізації є дослідження факторів, що впливають на розвиток інноваційної діяльності. Представлені у табл. 1.1 фактори систематизовані за їх рівнем позитивного чи негативного впливу на розвиток інноваційної діяльності [15].

Ідентифікація та аналіз факторів, які стимулюють або стримують інноваційну активність, дозволяє виявити системні бар'єри та можливості для оптимізації управлінських рішень у сфері науки, освіти, фінансування, регуляторної політики та підприємництва. Комплексне вивчення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяє адаптувати міжнародний досвід до національного контексту, особливо в умовах, коли інноваційна діяльність стикається з унікальними викликами, зокрема недостатнім фінансуванням, низькою комерціалізацією наукових розробок та обмеженою кооперацією між наукою і бізнесом. Інновації мають мультиплікативний ефект, сприяючи створенню нових робочих місць, підвищенню продуктивності, зменшенню екологічного навантаження тощо. Відповідно, розуміння факторів, що впливають на інноваційну активність, є основою для довгострокового стратегічного планування та сталого розвитку суспільства [15].

У системі інноваційного менеджменту потрібно ідентифікувати успішні проєкти, оскільки інноваційна діяльність є підґрунтям створення інновацій. Більше того, щоб дійсно скористатися успішними нововведеннями, необхідно вміти відрізнити їх від випадкових адаптацій продуктів та інженерних процесів; простих змін або часткових переробок, які не вносять значних змін до продукту як такого; миттєвих або числових змін, здійснених у кількісних або якісних показниках продуктивності тощо. Враховуючи вищенаведене, у наступному підрозділі схарактеризовано інновації та визначено їх види та роль у розвитку інноваційної діяльності [18; 20].

Фактори, що впливають на розвиток інноваційної діяльності

Група факторів	Фактори, які перешкоджають діяльності	Фактори, які сприяють діяльності
Економічні, технологічні	• обмежене фінансування інвестиційних проєктів; • недостатній рівень розвитку матеріальної та науково-технічної бази; • відсутність альтернативних виробничих потужностей; • переважання інтересів поточного виробництва над стратегічними пріоритетами;	• наявність резервів фінансових ресурсів, матеріально-технічних засобів, передових технологій, розвиненої господарської та науково-технічної інфраструктури; • система матеріального стимулювання інноваційної діяльності;
Організаційно-управлінські	• усталені організаційні структури; • надмірна централізація; • авторитарний стиль керівництва; • перевага вертикальних потоків інформації; • відомча замкнутість; • труднощі міжгалузевих і міжорганізаційних взаємодій; • жорсткість у плануванні; • орієнтація на короткострокову окупність; • складність узгодження інтересів учасників;	• адаптивність організаційних структур; • демократичний стиль управління; • переважання горизонтальних інформаційних потоків; • самопланування; • децентралізація, автономія, формування цільових проблемних груп;

Група факторів	Фактори, які перешкоджають діяльності	Фактори, які сприяють діяльності
Соціально-психологічні та культурні	• опір змінам, результатом яких може бути зміна статусу, необхідність пошуку нового місця роботи, зміна усталених способів діяльності; • страх невизначеності, побоювання покарань за невдачу; • опір новому ззовні.	• моральне заохочення, громадське визнання; • забезпечення можливостей самореалізації; • звільнення творчої праці від рутини; • нормальний психологічний клімат.
Політичні, правові	• існуючі обмеження з боку нормативно-правового регулювання антимонопольних, патентно-ліцензійних, податкових, амортизаційних питань;	• законодавчі норми стимулювального спрямування на інноваційну діяльність; • державна підтримка інновацій;

Джерело: сформовано автором на підставі [15]

1.2 Характеристика та значення інновацій у діяльності підприємств

Інновації є важливим драйвером зростання бізнесу та покращення його конкурентоспроможності. Інновації – це нові продукти (або процеси), послуги та методи, які можуть значно сприяти розвитку цієї компанії. Такі продукти можуть бути винаходом, розробленим і виготовленим учасником інноваційної діяльності, дослідженням із метою покращення власного процесу виконання завдань або навіть простою ідеєю, яка виникає завдяки спостереженню за тим, як інші галузі вирішують подібні проблеми. Порівняльний аналіз трактування поняття «інновація», які представлені у табл. 1.2, свідчить, що дослідники акцентують увагу на інновації як процесі, який спрямований на створення нового об'єкта, який має економічний зміст і поліпшення якості.

Характеристика поняття «інновація»

Автор	Трактування поняття «інновація»
Шумпетер Й.	зміна з метою впровадження й використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих, транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості
Санто Б.	технічно-економічний суспільний процес, який через практичне використання ідей та винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій
Твіс Б.	процес, у якому винахід або ідея набувають економічного змісту
Євростат та Організація економічного співробітництва і розвитку	введення в обіг будь-якого нового або значно поліпшеного продукту (товару або послуги) або процесу, нового методу маркетингу або нового організаційного методу в діловій практиці, організації робочих місць або зовнішніх зв'язках
Закон України «Про інноваційну діяльність»	новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери

Джерело: сформовано автором на підставі [20; 23; 26; 31]

Процес формування інновації, представлений на рис. 1.1, відображає і визначає етапи, з урахуванням яких підприємство може виконувати низку завдань [37]. Зокрема:

- забезпечити більш точну ідентифікацію та розміщення кожної новації, а також її потенціалу та обмежень;



Рис. 1.1 Формування інновації

Джерело: сформовано автором на підставі [37]

- інтегрувати конкретний тип новацій ефективно в стратегію організації для інновацій;
- планувати програми та систематично управляти всіма етапами життєвого циклу новацій.

Інновації можуть бути систематизовані з урахуванням різних класифікаційних ознак. Приклад класифікації інновацій наведено на рис. 1.2.

Як свідчать дані наукової літератури, найчастіше використовується підхід, який виокремлює продуктові, процесні та організаційні інновації, тобто:

- продуктові інновації — зміни або нововведення в товарах або послугах, які призводять до покращення їх функціональних характеристик або задоволення потреб споживачів;
- процесні інновації — нові або удосконалені методи виробництва та доставки товарів або послуг, що дозволяють підвищити ефективність і зменшити витрати;

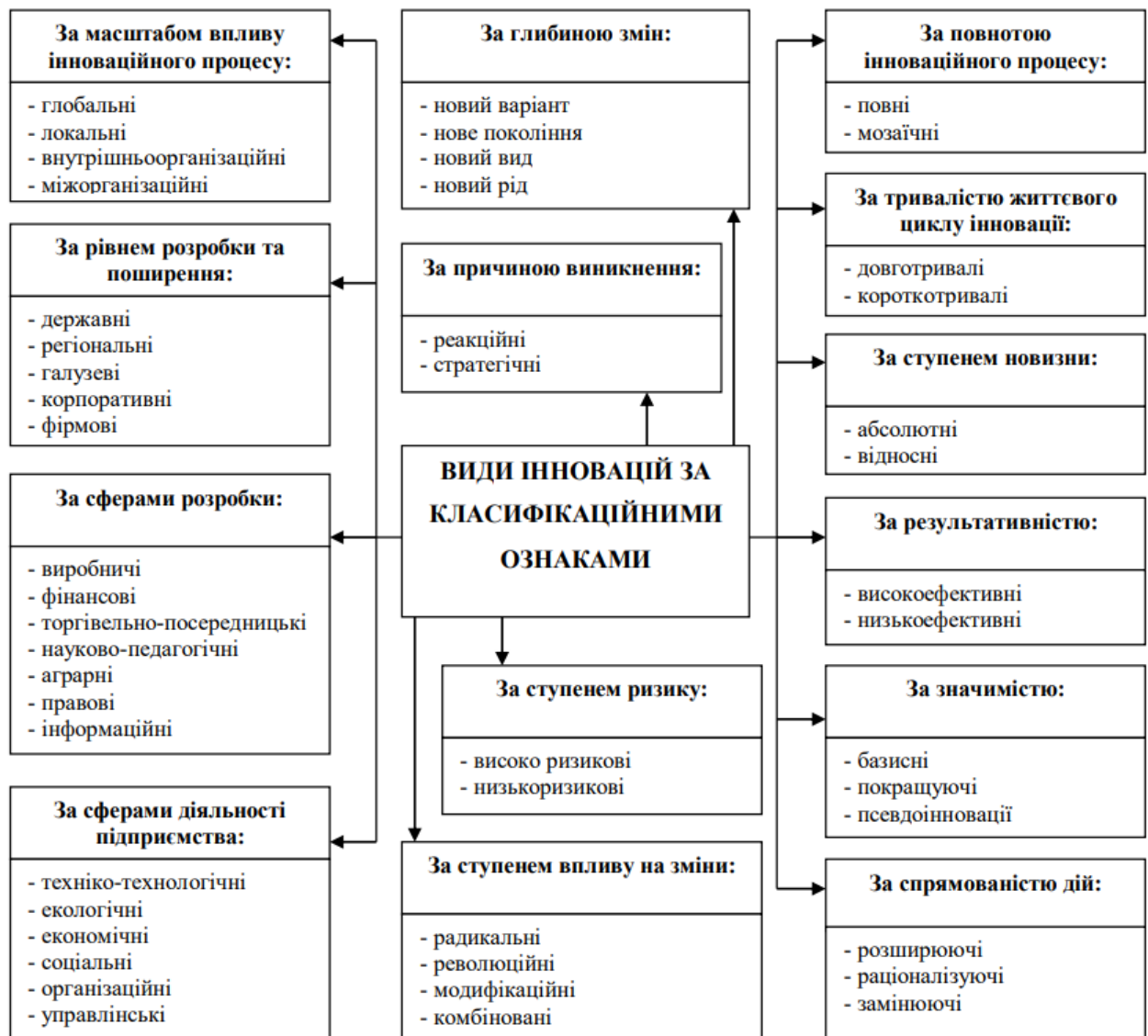


Рис. 1.2 Класифікація інновацій

Джерело: сформовано автором на підставі [10; 18; 19; 33]

• організаційні інновації — зміни в організаційній структурі або в управлінських процесах, що підвищують ефективність бізнесу.

За предметним змістом у науковій літературі виділяють чотири види нововведень:

• продуктові, які спрямовані на виробництво і використання кінцевих видів виробів — засобів виробництва і предметів споживання;

• технологічні, спрямовані на створення й використання нових технологічних процесів для виробництва кінцевих видів виробів;

• соціальні, метою яких є створення й застосування нових економічних,

організаційних та інших механізмів, що забезпечують більш ефективне функціонування основних структурних ланок;

- комплексні як органічна єдність кількох або всіх перелічених вище видів.

Також інновації можна класифікувати з урахуванням напрямів змін:

- продуктові інновації (зміни в речах (продуктах/послугах), які пропонує організація);

- процесні інновації (зміни в способах їх створення та надання);

- позиційні інновації (зміни в контексті, в якому впроваджуються продукти/послуги);

- парадигмальні інновації (зміни в основних ментальних моделях, що формують діяльність організації) [35].

У процесі детального аналізу сутності інновацій визначено, що нововведення в процесах ґрунтуються на зміні або вдосконаленні виробництва або надання послуг. Тобто, зосереджені на підвищенні ефективності та скороченні витрат. Інновації в процесах можуть включати впровадження нових технологій виробництва, автоматизацію процесів для зменшення ручної праці та витрат, а також поліпшення в логістиці або процесах ланцюга постачання. Хоча інновації в процесах не створюють нових продуктів або послуг, вони можуть значно поліпшити загальну ефективність бізнесу, що також впливає на прибутковість та конкурентоспроможність [25].

Організаційні інновації передбачають зміни в структурах управління, у бізнес-моделях компанії. Наприклад, зміна в управлінні персоналом, новий спосіб організації роботи, зміни в стратегічному управлінні підприємства. Організаційні інновації можуть бути виражені у формі нових організаційних структур, зміни в підходах до управління ресурсами або фінансами компанії чи процедури співпраці компанії з партнерами або постачальниками. В цілому організаційні та управлінські інновації надають підприємству гнучкість і скорочення витрат, а також кращі внутрішні процеси [5; 30].

Продуктова інновація – це нова або вдосконалена продукція або послуга,

яка суттєво відрізняється від попередніх товарів або послуг підприємства та яка була представлена на ринку [20]. Продуктові інновації повинні сприяти суттєвому покращенню однієї або кількох характеристик виробу чи його функціональних властивостей, що може проявлятися у впровадженні нових можливостей або вдосконаленні вже наявних, що підвищують користувацьку цінність продукту. До таких характеристик належать якість, технічні параметри, надійність, тривалість експлуатації, ефективність використання ресурсів, доступність за вартістю, зручність у використанні, функціональність та орієнтованість на потреби користувача. Водночас, інновації не зобов'язані охоплювати всі ці аспекти одночасно — поліпшення певної функції або введення нової може супроводжуватися втратою інших властивостей або частковим зниженням деяких експлуатаційних показників [5; 20].

Інновації в продуктах – це зміни, пов'язані з розробкою нових або покращених товарів чи послуг. Більше того, це не лише про нові характеристики та функції продукту, але й його дизайн та упаковку чи навіть бренд. Інновації в продуктах є одним із найважливіших чинників, які можуть дати компанії конкурентну перевагу [5; 24].

Інновації в продуктах можна виокремити як:

- випуск нових продуктів. Наприклад, розробка нового смартфона змінила весь ринок мобільних пристроїв;
- створення нової версії існуючого продукту. Наприклад, розробка нової косметики з покращеними формулами;
- модернізація дизайну або упаковки. Можна привернути увагу споживача за допомогою нового вигляду упаковки або самого продукту.

Слід зауважити, що інновації в продуктах мають значний потенціал для залучення нових споживачів та отримання більшої частки ринку. Для компанії це дуже важливо, адже клієнти постійно шукають нові рішення, які можуть бути більш придатними для їхніх потреб. Продуктові інновації є найбільш помітними під кутом зору споживачів, і саме через них компанія досягає успіху або зазнає поразки на ринку. Поліпшення продуктів може бути у

вигляді нових продуктів або нової та вдосконаленої версії існуючих продуктів. Отже, інновації продуктів є підґрунтям успішної діяльності компанії, допомагають виконати поточні вимоги, а також дозволяють швидше вловлювати тренди, що дає змогу бути конкурентоспроможним.

При розробці продуктових інновацій доцільно враховувати ступені інновацій, характеристика яких наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Ступені інновацій продукту

Ступені	Характеристика	Інвестиції
Поступові інновації	• удосконалення існуючих продуктів, послуг та процесів; • нові продукти або послуги, що орієнтовані на ті самі існуючі ринки; • легко розробляються на основі потреб клієнтів; • зростання можливе лише шляхом захоплення ринкової частки	70 %
Проривні інновації	• нові продукти або послуги з унікальними характеристиками, які надають реальну користь клієнтам; • важко розробляються, оскільки вимагають глибокого розуміння потреб клієнтів; • генерують зростання шляхом відкриття нових, суміжних ринків; • може знадобитися час для генерування продажів	20 %
Радикальні інновації	• розробляють продукти, послуги для ринків, яких ще не існує; • нові бізнес-моделі, що трансформують ринки; • рідкісні та важкі для розробки	10 %

Джерело: сформовано автором на підставі [33]

Таким чином, інновації різного типу часто співіснують і підсилюють одна одну. Процесні інновації, якщо вони успішні, можуть призвести до виробництва нових продуктів за нижчою собівартістю та в більших масштабах, а організаційні зміни можуть дозволити компанії прискорити впровадження нової розробки продуктів і оновлення процесів. В умовах інноваційного розвитку продуктів інновації можуть викликати організаційні зміни, оскільки виведення нових продуктів на ринок зрештою призведе до змін у межах компанії, які можуть бути наслідком адаптації процедур, методів або бізнес-моделі компанії [5; 11; 22]. Усі види інновацій успішно реалізуються завдяки збереженню єдиної технології управлінської стратегії та стратегічного планування на підприємстві, у тому числі й у діяльності виробничого фармацевтичного підприємства.

1.3 Особливості розробки продуктових інновацій у фармації

Сучасні інновації безпосередньо впливають на здоров'я людей: покращують якість життя та можуть знижувати витрати на лікування. Впровадження продуктових інновацій у фармацевтичному секторі галузі охорони здоров'я супроводжується високою ринковою конкуренцією, потребує значних інвестицій у дослідження та на етапах розробки. Для фармацевтичних підприємств важливо оцінити, як зміни впливають на поточні бізнес-процеси та організацію господарської діяльності. Таким чином, досягнення успіху від інновацій включає цілісні процеси, які виходять за межі оновлення продуктів та містять режими управління та виробничі технології [17; 32]. Узагальнені види інновацій представлені на рис. 1.3.

Продуктові інновації можуть використовувати нові знання або технології або ґрунтуватися на новому використанні або комбінації існуючих знань або технологій, що є надзвичайно важливими для комерційної діяльності фармацевтичних компаній, оскільки нові ліки часто є лідерами в генерації доходів [29].



Рис. 1.3 Класифікація інновацій у фармацевції

Джерело: сформовано автором на підставі [29]

У фармації продуктивні інновації є найважливішим результатом науково-дослідної діяльності. Прикладом є нові молекули з підвищеною ефективністю та зниженою токсичністю, біотехнологічні препарати, еволюція фармакокінетичних властивостей (початок дії, тривалість дії), нові форми вивільнення діючої речовини, такі як вдосконалені форми дозування, наприклад, мікрокапсули, наночастинки тощо.

Проте інновації — це не лише процес створення нових продуктів, це можуть бути інноваційні підходи до виробництва ліків. Нові технології у виробництві знижують вартість виробництва, покращують якість продукції та збільшують обсяг виробництва. Прикладом інновації в процесах у фармації є автоматизація ліній виробництва ліків для зменшення ручної праці та помилок людини, використання передових технологій контролю якості, впровадження стійких виробничих процесів та зменшення забруднювачів [27].

Інноваційні технології дозволяють підприємствам знизити витрати на виробництво, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стабільність зростання. Інновації у фармацевтичних компаніях також включають організаційні нововведення, якими є покращені процеси управління, оптимізовані ланцюги постачання та нові способи співробітництва з іншими підприємствами. Прикладом організаційних нововведень є:

- поява моделей управління, які дозволяють швидше адаптуватися до змін на ринку;
- розробка стратегії «відкритих інновацій», згідно з якою фармацевтичні компанії тісно співпрацюватимуть з науковими установами, університетами та стартапами для спільної роботи над новими продуктами;
- формування системи логістики, що дозволяє швидше доставляти ліки кінцевим споживачам.

Організаційні інновації дозволяють компаніям збільшити ефективність діяльності, надаючи їм додаткові конкурентні переваги на глобалізуючих фармацевтичних ринках.

Інновації мають безпосередній вплив на економічне зростання

підприємств, що проявляється через:

- збільшення прибутку завдяки виведенню на ринок нових лікарських засобів, які користуються попитом;
- економії коштів за рахунок більш ефективних виробничих і управлінських процесів;
- розширенню ринку шляхом розробки ліків, які задовольняють невирішені медичні потреби або високий попит на світовому ринку;
- інвестиції в нові технології, що створюють додаткові конкурентні переваги.

Впровадження інновацій впливає на розвиток національної економіки в цілому, створюючи робочі місця та стабільне надходження податків до державного бюджету.

Поряд з перевагами існують також виклики, пов'язані з впровадженням інновацій у фармацевтичній галузі. Зокрема, це:

- висока вартість досліджень і розробки нових ліків, що вимагає значних фінансових вкладень;
- тривалий процес ліцензування і сертифікації;
- конкуренція з боку препаратів-генериків, що може обмежити комерційну вартість інновацій.

У процесі інноваційної діяльності у фармації обов'язковим етапом на шляху до комерціалізації продуктових інновацій, якими є нові лікарських засоби, є їхня сертифікація відповідно до вимог державних регуляторних органів. Сертифікаційні процеси часто вимагають багаторічних клінічних випробувань, масштабного документального супроводу та високих фінансових витрат, що є серйозним викликом для інноваційних компаній, особливо малих та середніх. Однак компанії, які мають досвід ефективної взаємодії з регуляторними органами та здатні налагодити стратегічну комунікацію з ними на ранніх етапах розробки, отримують суттєву конкурентну перевагу. Здатність адаптувати інноваційні розробки до вимог регуляторних систем різних країн та оперативно проходити процедури

затвердження стає критичним чинником успіху продуктової інновації на глобальному фармацевтичному ринку [28; 32; 36].

Таким чином, для інноваційної діяльності фармацевтичних підприємств характерне переважання продуктових інновацій, що зумовлено специфікою виробництва, високою насиченістю й науковістю фармацевтичного ринку, які є наслідком високого рівня конкуренції.

Висновки до 1 розділу

1. Проведено аналіз наукових джерел та теоретичних підходів до сутності, класифікації та ролі інновацій у діяльності підприємств, зокрема у фармацевтичній галузі. Узагальнено трактування поняття «інновація», охарактеризовано основні види інновацій за предметним змістом та напрямками змін, розглянуто особливості управління інноваційною діяльністю в умовах сучасної економіки.

2. Систематизація видів інновацій дозволила виявити пріоритетні напрями для стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств з урахуванням специфіки національної економіки.

3. Проведено системний аналіз особливостей впровадження інновацій у фармацевтичному секторі, охарактеризовано основні види інновацій (продуктові, процесні, організаційні), визначено їх вплив на бізнес-процеси, виробничу ефективність, фінансову стабільність і конкурентоспроможність фармацевтичних компаній. Встановлено, що продуктові інновації є провідним напрямом інноваційної діяльності у фармацевтичній галузі, визначальним чинником економічного зростання підприємств і важливим елементом забезпечення здоров'я населення.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Оцінка інноваційної діяльності фармацевтичних підприємств

Фармацевтичний сектор є одним із найбільш технологічно розвинених і стратегічно важливих напрямів національної економіки. В умовах воєнного стану, економічних викликів та нестабільного зовнішнього середовища, український фармацевтичний ринок демонструє активну трансформацію, що супроводжується модернізацією виробництва, розширенням портфеля лікарських засобів та зростанням інвестицій у наукові дослідження.

Виробниками-лідерами на фармацевтичному ринку України є «Фармак», «Дарниця», «Артеріум», Київський вітамінний завод [2], які займають провідні позиції на внутрішньому ринку за обсягами продажу лікарських засобів та дієтичних добавок у грошовому вираженні за підсумками 2024 р., що підтверджують дані табл. 2.1.

Фармацевтичні підприємства інвестують значні ресурси у вдосконалення виробничих потужностей відповідно до стандартів GMP, розширення науково-дослідних підрозділів, впровадження електронної системи контролю якості, автоматизацію та цифрову трансформацію процесів. Встановлено, що сучасна інноваційна діяльність українських виробників охоплює низку напрямів: створення нових лікарських форм, вдосконалення технологій доставки активних речовин, біоеквівалентні дослідження, генеричне копіювання складних молекул, а також розробку біотехнологічних препаратів. Компанія «Фармак», наприклад, активно розвиває біотехнологічний напрям, а «Дарниця» — фокусує зусилля на персоналізованій медицині та цифрових інструментах для пацієнтів.

**Рейтинг виробників лікарських засобів
на фармацевтичному ринку України**

Рейтинг / рік			Підприємство	Приріст продажу у гривневому вираженні, %	Індекс еволюції	Ринкова частка, %
2022	2023	2024				
1	1	1	Фармак (Україна)	24,15	104	5,77
2	2	2	Дарниця (Україна)	18,59	100	4,84
8	5	3	Київський вітамінний завод (Україна)	21,49	102	3,26
5	6	4	Корпорація «Артеріум» (Україна)	20,74	102	3,19
3	4	5	Асіно (Швейцарія)	15,82	97	3,15

Джерело: сформовано автором на підставі [2]

Незважаючи на обмеженість фінансування з боку держави, український сектор зумів налагодити співпрацю з університетами, дослідницькими центрами та міжнародними партнерами. Зростає кількість клінічних досліджень, які проводяться в Україні як частина глобальних R&D програм.

Для досягнення мети проведено аналіз інноваційної активності промислових підприємств, у тому числі й фармацевтичних, з опрацюванням даних державної служби статистики України [13]. Встановлено, що у 2023 році загальна кількість інноваційно активних промислових підприємств зменшилася з 423 до 354 одиниць, що відповідає зниженню питомої ваги таких підприємств із 10,5% до 8,9% у структурі всіх промислових підприємств. Результати дослідження, наведені у табл. 2.2, свідчать про загальне зниження інноваційної динаміки в промисловості на тлі складної економічної ситуації, спричиненої війною, логістичними обмеженнями та нестачею ресурсів.

Характеристика інноваційної активності промислових підприємств

Сфера промисловості	Кількість інноваційно активних промислових підприємств				З них витрачали кошти на:					
	усього, одиниць		% до загальної кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності		НДР, виконані власними силами		НДР, виконані іншими підприємствами		інноваційну діяльність (за виключенням НДР)	
Рік	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Промисловість	423	354	10,5	8,9	115	121	56	47	257	265
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	26	20	46,4	33,3	15	15	8	10	13	13
% фармацевтичних продуктів від загальної промисловості	6,1	5,6			13,0	12,4	14,3	21,3	5,1	4,9

Джерело: сформовано автором на підставі [13]

У фармацевтичному виробництві також зафіксоване зниження інноваційної активності: кількість інноваційно активних підприємств зменшилася з 26 до 20, а частка таких підприємств скоротилася з 46,4% до 33,3%. Водночас, попри зменшення кількісного показника, зберігається певна

стабільність у напрямках інвестицій: кількість підприємств, які витрачали кошти на власні науково-дослідні роботи (НДР), залишилась сталою (15 підприємств), а кількість тих, хто замовляв НДР у сторонніх організацій, зросла з 8 до 10.

Необхідно відзначити, що питома вага фармацевтичних підприємств серед усіх інноваційно активних у промисловості залишилась майже незмінною — 6,1% у 2022 році та 5,6% у 2023 році. Частка витрат на власні НДР склала 12,4% від усієї промисловості, а на замовні НДР — 21,3%, що демонструє більшу схильність фармацевтичних компаній до аутсорсингу наукових досліджень, порівняно з середніми показниками.

Аналіз витрат на інноваційну діяльність у промисловості та фармацевтичному секторі свідчить, що у 2023 році загальні витрати скоротилися на 8,5% (з 7,64 млрд грн у 2022 році до 6,99 млрд грн у 2023 році) (табл. 2.3). Встановлене зниження відбулося на фоні продовження повномасштабної війни, економічної турбулентності, дефіциту інвестицій та складного доступу до фінансування. Не зважаючи на загальне падіння обсягів інвестицій в інновації, фармацевтична галузь продемонструвала відносну стабільність: витрати на інноваційну діяльність зменшилися незначно — з 1,49 млрд грн до 1,44 млрд грн, тобто на 3,2%. При цьому частка фармацевтичного виробництва у загальних інноваційних витратах промисловості навіть зросла — з 19,5% у 2022 році до 20,6% у 2023 році, що свідчить про стратегічну важливість цієї галузі у підтриманні технологічного розвитку країни.

Визначено, що фармацевтичні підприємства у 2023 році майже повністю фінансували інновації за рахунок власних коштів — 1,44 млрд грн із 1,44 млрд грн, що є ознакою високої самостійності галузі у питаннях розвитку. Жодного залучення коштів із державного бюджету, інвесторів (резидентів або нерезидентів) або інших джерел у 2023 році зафіксовано не було. Частка фармацевтичного сектора у витратах на інновації за рахунок власних коштів від загального обсягу промисловості зросла з 23,7% до 25,2%, що підкреслює стійкість і інвестиційну активність галузі.

Таблиця 2.3

Структура витрат на інновації промислових підприємств

Витрати на інновації														
Сфера промисловості	Усього		власних коштів підприємств		коштів державного бюджету		коштів інвесторів-резидентів		коштів інвесторів-нерезидентів		кредитів		коштів інших джерел	
Рік	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Промисловість	7640459,9	6989180,0	6028144,2	5713271,7	258042,0	–	276954,0	–	31688,9	–	205452,7	315611,4	839362,9	–
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	1490291,9	1443192,0	1429379,1	1442943,8	–	–	–	–	–	–	60912,8	–	–	–
% фармацевтичних продуктів від загальної промисловості	19,5	20,6	23,7	25,2	–	–	–	–	–	–	29,6	–	–	–

Джерело: сформовано автором на підставі [13]

Аналіз структури та динаміки витрат на інноваційну діяльність у промисловості України за 2022–2023 роки, дані про що наведені на рис. 2.1, свідчить про загальне зниження інвестицій у сферу інновацій.

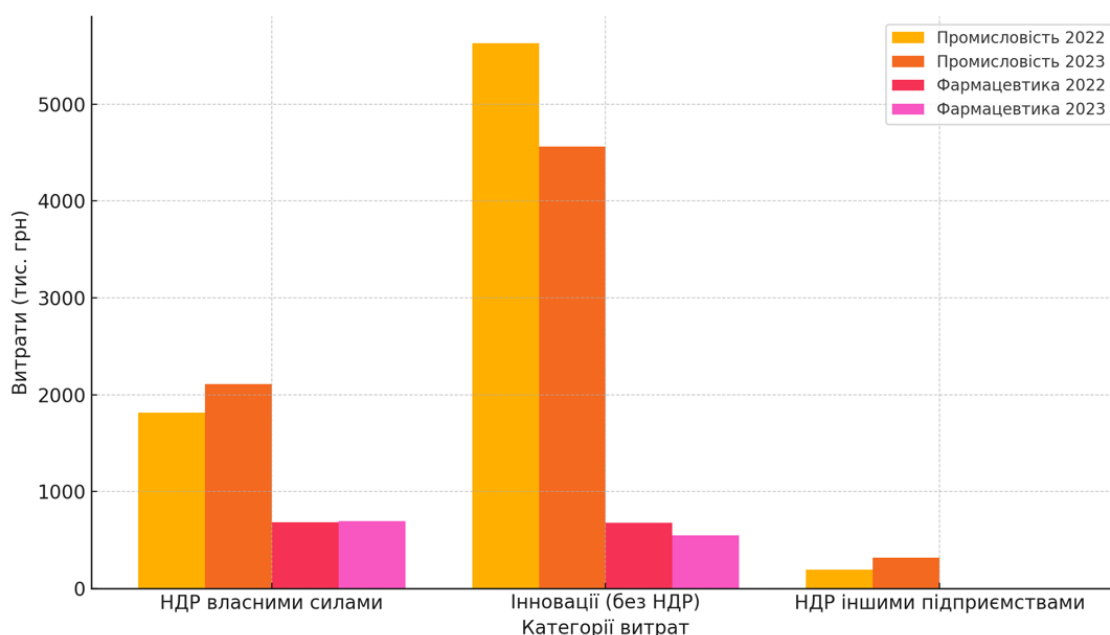


Рис. 2.1 Витрати на інновації промислових підприємств за видами витрат за видами економічної діяльності у 2022-2023 роках

Джерело: сформовано автором на підставі [13]

Загальні витрати промислових підприємств на інновації у 2023 році становили 6989180,0 тис. грн, що на 8,5% менше, ніж у 2022 році (7640459,9 тис. грн). Це зниження відображає вплив загальноекономічної нестабільності, викликаной повномасштабною війною, обмеженням фінансових ресурсів та підвищеними ризиками для інвесторів. Встановлено, що у структурі витрат простежується зростання частки витрат на НДР, виконані власними силами: у 2023 році вони становили 2110683,0 тис. грн, що на 16,2% більше, ніж у 2022 році (1816571,3 тис. грн). Отримані дані свідчать про посилення наукового потенціалу підприємств, орієнтованого на розробку власних технологічних рішень і зменшення залежності від зовнішніх виконавців. Натомість витрати на НДР, виконані іншими підприємствами, зросли майже в 1,6 рази: з 198317,6 тис. грн до 317415,0 тис. грн, що демонструє певне відновлення кооперації між

суб'єктами інноваційної діяльності, зокрема в межах кластерів або міжгалузевої співпраці. У цьому контексті варто окремо проаналізувати сектор виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів, який є стратегічним для національної безпеки та здоров'я населення. Як свідчать дані рис. 2.1, загальні витрати на інновації в галузі у 2023 році становили 1443192,0 тис. грн, що на 3,2% менше, ніж у 2022 році (1490291,9 тис. грн). При цьому витрати на НДР, виконані власними силами, дещо зросли: 697306,0 тис. грн у 2023 році проти 685021,1 тис. грн у 2022 році. Витрати на інші інноваційні активності зменшились на 19,6% — з 681548,6 тис. грн до 548148,0 тис. грн. Отримані результати демонструють відносну стабільність фармацевтичного сектора, зокрема у частині підтримки внутрішнього наукового потенціалу, незважаючи на загальне зменшення інноваційних витрат.

В цілому у 2023 році фармацевтична галузь становила 20,6% від загального обсягу витрат на інновації в промисловості, що свідчить про зростання її значущості в інноваційній економіці (у 2022 — 19,5%). Частка витрат на НДР, виконаних власними силами у фармацевтичному секторі, становить 33,0% від загального обсягу аналогічних витрат у промисловості, що є свідченням високого рівня дослідницької активності в галузі. Отже, для активізації інноваційної діяльності необхідна державна підтримка, зокрема через податкові стимули, грантове фінансування НДР, створення кластерів та залучення іноземних інвестицій.

2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансових результатів діяльності корпорації «Артеріум»

Для комплексного дослідження оцінки розвитку інноваційної діяльності фармацевтичного підприємства шляхом впровадження нових продуктів обрано корпорацію «Артеріум». В якості інформаційної бази використано матеріали сайтів [3; 4; 9; 21].

Корпорація «Артеріум» – це українська фармацевтична компанія, заснована у 2005 році, продукція якої виготовляється на двох основних підприємствах, а саме «Київмедпрепарат» та «Галичфарм». Корпорація дотримується стандартів якості на всіх етапах створення лікарських засобів, виробничі потужності відповідають вимогам Належної виробничої практики (GMP). Система якості підприємства відповідає принципам Міжнародної Організації з Гармонізації (ICH Q8, ICH Q9, ICH Q10), підходам ISO 22 000 та ISO 14 001, вимогам Належної дистриб'юторської практики (GDP) і Належної практики зберігання (GSP).

«Київмедпрепарат» спеціалізується на виробництві антибактеріальних препаратів, а асортимент включає порошки для ін'єкцій, таблетки, капсули, порошки та гранули для оральних розчинів, а також м'які лікарські форми.

«Галичфарм» є лідером у виробництві фітопрепаратів в Україні. Підприємство випускає розчини для ін'єкції та інфузій, таблетки, а також розчини для зовнішнього та внутрішнього застосування.

У складі корпорації також діє компанія «Артеріум ЛТД», заснована у 2008 році, яка надає послуги в сфері досліджень і розробок, включаючи розробку продуктів, організацію та супровід клінічних досліджень, реєстрацію та фармаконагляд. Компанія має досвід роботи в 16 країнах світу з шістьма категоріями продукції, включаючи активні фармацевтичні інгредієнти та лікарські засоби для застосування людиною.

Встановлено, що фінансові показники корпорації демонструють зростання: у 2024 році чистий дохід становив 5,235 млрд грн, що перевищує показники попередніх років. Проте чистий прибуток у 2024 році знизився до 51,825 млн грн порівняно з 82,184 млн грн у 2023 році.

Корпорація активно підтримує молодь та освітні проекти. Зокрема, вона реалізує понад 10 освітніх програм спільно з навчальними закладами, надаючи студентам можливості для розвитку та працевлаштування. За результатами дослідження компанії Ernst & Young, «Артеріум» увійшла до топ-30 найпривабливіших роботодавців для студентів в Україні.

Корпорація «Артеріум» активно впроваджує інновації в різних аспектах своєї діяльності, зокрема у виробництві, розробці нових продуктів та освітніх ініціативах.

На першому етапі дослідження виконано MOST-аналіз, який є методом оцінки стратегічного планування в організації [14]. Визначено ключові стратегічні компоненти діяльності корпорації, зокрема місію, цілі, стратегії та тактичні підходи. Здійснено структурований розгляд взаємозв'язку між загальною спрямованістю підприємства та конкретними управлінськими діями. Узагальнені результати аналізу подано в табл. 2.4, яка відображає логіку перетворення місії в чітко окреслені цілі, стратегічні напрями діяльності та тактичні рішення.

Таблиця 2.4

MOST-аналіз Корпорації «Артеріум»

Складові	Характеристика складових
Місія	«Ми створюємо, виробляємо та просуваємо на ринок якісні й ефективні лікарські засоби для забезпечення здорового, тривалого та більш продуктивного життя»
Цілі	утримувати лідерські позиції на фармацевтичному ринку України. стати регіональним лідером на ринках східної Європи та центральної Азії; забезпечувати розвиток та зростання компанії за рахунок розширення довгострокового партнерства та розвитку; створювати умови для впровадження інновацій в усіх бізнес-функціях; бути ближчими до лікарів та пацієнтів завдяки розвитку спеціалізованих програм; посилювати знання бренду «Артеріум» серед цільових аудиторій в Україні та на ринках присутності; створювати умови для впровадження інновацій в усі бізнес-функції; максимізувати потенціал продажів на усіх ринках присутності та розширення географії збуту; збільшення покриття ринку за рахунок виходу нових продуктів на найближчі 5 років

Складові	Характеристика складових
Стратегії	диверсифікація ринкової присутності через експансію на зовнішні та регіональні ринки; інноваційний розвиток продуктового портфеля; технологічна модернізація та відповідність міжнародним стандартам GMP, ISO тощо; відкрита комунікація та посилення регуляторної відповідності
Тактика	інвестування в дослідження та розробку препаратів для нових терапевтичних ніш; співпраця з науковими установами та стартапами; запуск пілотних ліній нових продуктів для оцінки попиту оновлення виробничого обладнання з автоматизацією критичних процесів; впровадження цифрового контролю якості на кожному етапі виробництва; проведення аналізу потенційних зовнішніх ринків (ЄС, Близький Схід, Азія); укладання дистриб'юторських угод з локальними партнерами; регулярне підвищення кваліфікації персоналу; аудити внутрішньої системи управління якістю; публікація відкритих звітів щодо якості та безпеки продукції; удосконалення системи фармаконагляду; проведення освітніх кампаній для фахівців

Джерело: розроблено автором на підставі [3; 4; 9; 21]

Зокрема, місія компанії чітко окреслює стратегічну орієнтацію на соціальну відповідальність, якість продукції та підвищення якості життя споживачів. У цьому контексті лікарські засоби як продуктові інновації виступають безпосереднім інструментом реалізації місії, адже саме завдяки розробці нових, більш ефективних та безпечних препаратів підприємство здатне відповідати на актуальні виклики системи охорони здоров'я, потреби лікарів і пацієнтів.

Отже, інновації в продуктовому портфелі, зокрема розширення асортименту за рахунок нових форм випуску, комбінованих препаратів,

біоеквівалентних генериків або високотехнологічних лікарських засобів, сприяють досягненню ключової мети — забезпечення доступу до сучасного лікування для широких верств населення.

SWOT-аналіз є ключовим етапом у формуванні стійкої конкурентної стратегії підприємства. На наступному етапі нами виконано SWOT-аналіз на прикладі корпорації «Артеріум», який представлено у вигляді рис. 2.2.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Багаторічна історія та позитивна репутація	Залежність від українського ринку
Власна виробнича база (Київмедпрепарат, Галичфарм)	Висока конкуренція з міжнародними компаніями
Широкий асортимент препаратів	Вплив державного регулювання та тендерних умов
Досвід експорту до країн СНД, Європи та Азії	Недостатня впізнаваність бренду за межами України
Інвестиції у дослідження та навчання персоналу	Потреба у постійному оновленні технологічної бази
Можливості	Загрози
Розширення експорту до нових ринків	Економічна нестабільність в Україні
Розробка нових препаратів і біоаналогів	Конкуренція з боку транснаціональних корпорацій
Партнерство з міжнародними науковими установами	Валютні ризики через імпорт компонентів
Зростання попиту на доступні генерики	Зміни в законодавстві щодо фармацевтики
Цифровізація маркетингу та телемедичні інструменти	Можливі бар'єри на міжнародних ринках

Рис 2.2 SWOT-аналіз корпорації «Артеріум»

Джерело: розроблено автором на підставі [3; 4; 9; 21]

Показано, що SWOT-аналіз є актуальним інструментом стратегічного планування для фармацевтичного підприємства, оскільки дає змогу всебічно оцінити його внутрішній потенціал і зовнішнє середовище в умовах високої конкуренції, жорсткого регуляторного контролю та стрімкого технологічного розвитку. Виявлення сильних і слабких сторін корпорації «Артеріум» дозволило обґрунтовано визначити напрями вдосконалення організаційної структури, інноваційної діяльності та портфеля лікарських засобів, тоді як аналіз можливостей і загроз — своєчасно реагувати на зміни в ринкових тенденціях, законодавстві та глобальних викликах у сфері охорони здоров'я.

Таким чином, інноваційна діяльність корпорації у сфері розробки нового продукту відповідає місії та робить її практично реалізованою на всіх етапах життєвого циклу лікарських засобів: від розробки до виведення на ринок. Використання результатів аналізу дозволяє сформувати уявлення про бажані зміни у діяльності виробника та дає змогу розробити різні варіанти досягнення змін, зберігаючи при цьому стратегічне та довгострокове бачення.

Наступним виконано аналіз фінансових показників, результати якого представлені у табл. 2.5. Встановлено, що упродовж 2022–2024 років підприємство демонструє суттєве зростання ключових показників обсягу діяльності, зокрема чисельності персоналу, доходу та активів. Так, кількість персоналу зросла з 301 до 362 осіб, що може свідчити про розширення масштабів виробництва або збільшення обсягів дослідницької та комерційної діяльності. Доходи підприємства зросли на 34,72% у 2023 році порівняно з 2022 роком та ще на 27,40% у 2024 році, що підтверджує позитивну динаміку зростання ринку та ефективність управлінської стратегії.

Водночас спостерігається негативна тенденція у сфері чистого прибутку, який суттєво зменшується: у 2023 році — на 27,43%, а у 2024 році — ще на 36,95%. Встановлена динаміка потребує глибшого аналізу структури витрат, оскільки можливе зростання витратної частини внаслідок інвестицій у виробничі або дослідницькі потужності, збільшення боргового навантаження або зменшення маржинальності продукції.

Показники діяльності фармацевтичного підприємства

Показники	Роки			Темп приросту з 2022 по 2023 роки	Темп приросту з 2023 по 2024 роки
	2022	2023	2024		
Кількість персоналу	301	317	362	5.32%	14.19%
Дохід (тис грн)	3 048 525	4 108 052	5 235 605	34.72%	27.40%
Чистий прибуток (тис грн)	113 268	82 184	51 825	-27,43%	-36,95%
Активи (тис грн)	1 845 552	1 907 006	2 287 104	3.34%	19.93%
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	188 536	302 282	133 528	60.26%	-55,82%
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	4 313	432 564	45 987	9 923.31%	-89,37%
Поточні зобов'язання (тис грн)	1 773 348	1 324 367	2 039 217	32.06%	-12,94%
Власний капітал (тис грн)	67 891	150 075	201 900	121.08%	34.49%

Джерело: визначено автором на підставі [4]

Активи підприємства продемонстрували помірне зростання у 2023 році (3,34%) і значніше зростання у 2024 році (19,93%), що вказує на поступове зміцнення фінансової бази. Разом із тим відбулося різке зростання довгострокових зобов'язань у 2023 році (майже у 100 разів), що можна пояснити залученням позикового капіталу, у тому числі й на інвестиційні цілі. Проте вже у 2024 році ці зобов'язання скоротилися на 89,37%, що може свідчити про часткове або повне погашення залучених коштів. Власний капітал зростав стабільно, демонструючи зростання більш як удвічі у 2023 році (на 121,08%) і на 34,49% у 2024 році, що свідчить про позитивну капіталізацію підприємства.

Аналіз показників свідчить про активний етап розвитку підприємства зі

значним зростанням доходів та активів, розширенням штату та збільшенням власного капіталу. Проте скорочення чистого прибутку в досліджуваний період є сигналом до можливої неефективності витрат або невдалого управління витратною частиною на тлі зростання операційної діяльності.

Зміни в зобов'язаннях — різке зростання довгострокових зобов'язань із наступним їх зниженням — можуть свідчити про реалізацію масштабного інвестиційного проєкту або реструктуризацію заборгованості. Зазначене у поєднанні з ростом активів вказує на спрямування фінансів у матеріальні або нематеріальні активи з розрахунком на майбутнє зростання. Незважаючи на тимчасове зниження чистого прибутку, загальна структура балансу демонструє ознаки фінансової стійкості та розвитку. Для забезпечення стабільної прибутковості у майбутньому підприємству варто здійснити перегляд витратної політики та підвищити ефективність використання залучених ресурсів.

Аналіз фінансових індикаторів підприємства за 2022–2024 роки (табл. 2.6) свідчить, що впродовж аналізованого періоду спостерігається позитивна динаміка ліквідності підприємства у 2023 році порівняно з 2022 роком: коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 101,63% до 140,15%, що демонструє підвищення здатності покривати короткострокові зобов'язання. Також зросли коефіцієнти абсолютної (з 10,63% до 22,82%) та швидкої ліквідності (з 87,91% до 125,60%). Однак у 2024 році всі три показники знизилися, зокрема абсолютна ліквідність — до критично низького рівня 6,55%, що можна пояснити нестачею грошових коштів або погіршенням платоспроможності.

Коефіцієнт автономії, який відображає частку власного капіталу у загальній структурі фінансування, поступово зростає (з 3,68% у 2022 р. до 8,83% у 2024 р.), що свідчить про поступове зміцнення фінансової незалежності підприємства. Водночас коефіцієнт заборгованості знизився у 2023 році до 69,45%, але знову зріс у 2024-му до 89,16%, тобто, демонструє циклічність залучення зовнішнього фінансування.

Фінансові індикатори платоспроможності та ефективності діяльності

Фінансові індикатори	Роки		
	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	101.63	140.15	106.60
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	10.63	22.82	6.55
Коефіцієнт швидкої ліквідності	87.91	125.60	87.98
Коефіцієнт автономії	3.68	7.87	8.83
Рентабельність активів (ROA)	6.14	4.31	2.27
Рентабельність власного капіталу (ROE)	1 006.2	75.41	29.45
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	156.61	294.65	178.25
Коефіцієнт заборгованості	96.09	69.45	89.16

Джерело: визначено автором автором на підставі [4]

Показники рентабельності мають чітку негативну тенденцію. Рентабельність активів (ROA) знизилася з 6,14% до 2,27%, а рентабельність власного капіталу (ROE) — із надзвичайно високих 1 006,2% у 2022 році до 29,45% у 2024 році. Таку динаміку можна пояснити низькою базою власного капіталу на початковому етапі, після чого відбувається його збільшення, що впливає на номінальний рівень рентабельності. Водночас це також свідчить про зниження чистого прибутку. Отже, отримані показники засвідчують неоднозначну фінансову динаміку підприємства. Позитивними є тимчасове поліпшення ліквідності та зростання частки власного капіталу, що вказує на підвищення стійкості фінансової структури. Проте суттєве падіння рентабельності активів та капіталу свідчить про зниження ефективності використання ресурсів підприємства.

Погіршення абсолютної ліквідності у 2024 році може створювати ризики для виконання поточних фінансових зобов'язань. Зростання боргового навантаження у 2024 році порівняно з 2023 роком вказує на повернення до

стратегії зовнішнього фінансування, що може мати як позитивні, так і негативні наслідки залежно від ефективності використання залучених ресурсів.

Загалом підприємство демонструє ознаки розвитку та структурного зміцнення, однак потребує оптимізації фінансової стратегії з фокусом на збереження платоспроможності та підвищення ефективності діяльності з метою стабілізації прибутковості у середньостроковій перспективі.

У ході аналізу виявлено істотні зміни у структурі джерел фінансування підприємства протягом досліджуваного періоду, про що свідчать дані табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка забезпеченості запасів джерелами фінансування та динаміка обігових коштів

Показник	На початок періоду, тис.грн.	На кінець періоду, тис.грн.
Постійні пасиви	150 075	201 900
Активи, що важко реалізуються	50 934	113 265
Власні обігові кошти	99141	88635
Довгострокові зобов'язання	432 564	45 987
Наявність постійних та довгострокових пасивів для фінансування запасів	531705	134622
Короткострокові кредити банків	0	0
Загальна сума основних джерел фінансування запасів	531 705	134 622
Запаси	192718	379806
Надлишок (нестача) власних обігових коштів	-93577	-291171
Надлишок (нестача) власних обігових коштів та довгострокових зобов'язань	338987	-245184
Надлишок (нестача) основних джерел фінансування запасів	338987	-245 184

Джерело: визначено автором на підставі [4]

Постійні пасиви зросли з 150 075 тис. грн до 201 900 тис. грн, отже, відбулося збільшення власного капіталу або стабільних зобов'язань. Активи, що важко реалізуються, також зросли — більше ніж удвічі, що потенційно знижує ліквідність активної частини балансу. Проте власні обігові кошти скоротилися з 99 141 тис. грн до 88 635 тис. грн, що демонструє зменшення внутрішніх ресурсів для покриття короткострокових зобов'язань і фінансування операційної діяльності. Відмічається різке зниження довгострокових зобов'язань (із 432 564 тис. грн до 45 987 тис. грн) і зменшення загального обсягу основних джерел фінансування запасів (зі 531 705 тис. грн до 134 622 тис. грн). При цьому обсяг запасів збільшився майже вдвічі — з 192 718 тис. грн до 379 806 тис. грн. Зазначена тенденція є поясненням формування істотного дефіциту ресурсів для покриття запасів, що відображається в показниках нестачі фінансування.

Негативна динаміка фінансових надлишків особливо помітна, оскільки нестача власних обігових коштів зросла з -93 577 тис. грн до -291 171 тис. грн. Якщо на початку періоду підприємство ще зберігало надлишок фінансування запасів за рахунок основних джерел (338 987 тис. грн), то наприкінці періоду він трансформувався у значний дефіцит — -245 184 тис. грн. Відмічається порушення балансу між фінансуванням і фактичним зростанням матеріальних активів (запасів), що свідчить про неефективне управління ресурсами.

Підприємство продемонструвало погіршення структури оборотного капіталу і втрату фінансової гнучкості. Незважаючи на зростання постійних пасивів, суттєве скорочення довгострокових зобов'язань і різке збільшення запасів призвело до формування хронічної нестачі обігових коштів. Така ситуація ставить під загрозу стабільність операційної діяльності та може зумовити залежність від зовнішнього короткострокового фінансування. Отже, проблеми з фінансуванням запасів свідчать про неефективну політику управління матеріальними ресурсами, що вимагає термінового перегляду, зокрема, оптимізації обсягів запасів, або мобілізації нових джерел стабільного фінансування.

2.3 Аналіз підходів до управління розробкою продуктових інновацій на підприємстві

Аналіз інноваційної діяльності корпорації «Артеріум» демонструє централізоване управління, яке здійснює Керуючий центр (Головний офіс, який знаходиться у м. Київ). Функціями головного офісу є:

- визначення бізнес-стратегії корпорації;
- здійснення корпоративного управління;
- координація досліджень і розробок.

Основною організаційною структурою, яка виконує дослідницькі функції, є Центр досліджень і розробок (м. Київ), який об'єднує близько 100 фахівців з аналітичної та технологічної лабораторій. Включає фахівців служб реєстрації, інновацій та клінічних досліджень, що видно з даних рис. 2.2. Основними завданнями центру є створення нових лікарських засобів, розробка сучасних генериків, покращення традиційних ліків, накопичення доказової бази для виходу на нові ринки.



Рис. 2.3 Організаційна структура управління дослідженнями

Джерело: розроблено автором на підставі [4]

Під час дослідження управлінських аспектів впровадження продуктових інновацій встановлено, що за планування, координацію, реалізацію та оцінку результативності науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, спрямованих на створення інноваційної фармацевтичної продукції, відповідає

менеджер з управління інноваційними R&D проєктами.

Приклад KPI менеджера з управління інноваційними R&D проєктами наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

KPI менеджера з управління інноваційними R&D проєктами

KPI	Критерій оцінювання
Виконання проєктів у межах встановлених строків	Відсоток реалізованих проєктів згідно з графіком
Відповідність бюджету	Відхилення фактичних витрат від запланованого бюджету
Кількість завершених фаз R&D	Кількість успішно виконаних етапів (розробка, валідація, запуск)
Вихід продуктів до етапу реєстрації або комерціалізації	Кількість інновацій, що пройшли повний цикл до виходу на ринок
Регуляторна відповідність	Відсутність зауважень з боку аудитів, інспекцій, державних органів
Задоволеність команди проєкту	Результати внутрішнього опитування/аудиту командної роботи

Джерело: визначено автором на підставі [4]

До функцій менеджера з управління інноваційними R&D проєктами належать:

- розробка стратегічного плану впровадження інноваційних проєктів у рамках загальної R&D-стратегії підприємства;
- формування та супровід проєктної документації, наприклад, технічних завдань, календарних графіків, бюджетів, протоколів;
- організація міжфункціональної взаємодії між відділами розробки, реєстрації, маркетингу, виробництва та якості;
- управління процесами валідації, тестування, фармацевтичної розробки,

технологічного трансферу;

- моніторинг дотримання регуляторних вимог та стандартів якості на етапах розробки;
- проведення оцінки ефективності інноваційних проєктів, підготовка звітності для керівництва; ідентифікація ризиків, їх аналіз і розробка коригувальних дій;
- підтримка інноваційної культури в команді, участь у навчанні та мотивації фахівців.

Визначено, що за організацію, контроль та реалізацію науково-дослідних проєктів, спрямованих на створення та вдосконалення фармацевтичної продукції відповідно до стратегічних цілей компанії, відповідає менеджер з досліджень і розробок продуктів. Приклад КРІ менеджера з досліджень і розробок продуктів наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

КРІ менеджера з досліджень і розробок продуктів

КРІ	Критерій оцінювання
Успішність завершення стадії фармацевтичної розробки	Дотримання термінів і результатів досліджень
Кількість продуктів, переданих у виробництво	Число розробок, які пройшли масштабування
Якість документації	Відсутність зауважень регуляторних органів
Оптимізація формул	Скорочення витрат на одиницю продукції
Задоволеність суміжних підрозділів	Оцінка взаємодії в команді (внутрішній аудит)

Джерело: визначено автором на підставі [4]

Основними функціями менеджера з досліджень і розробок продуктів є:

- ініціювання, планування та реалізація проєктів з розробки нових лікарських засобів або вдосконалення існуючих форм;
- проведення фармацевтичних розробок згідно з вимогами технічної документації;
- координація процесів підбору допоміжних речовин, розробки рецептури, упаковки та стабільності;
- взаємодія з технологічною, аналітичною та регуляторною командами;
- аналіз наукової літератури, патентної бази, світових трендів у фармацевтичних технологіях;
- підготовка та рецензування технічної та нормативної документації;
- підтримка процесів валідації методик контролю якості та технологій виробництва;
- участь у внутрішніх та зовнішніх аудиторських перевірках.

Виконаний аналіз демонструє диверсифіковану діяльність фармацевтичного підприємства, зокрема, виробником пропонуються лікарські засоби (рецептурні та безрецептурні), ветринарні препарати, медичні вироби та дієтичні добавки. Аналіз асортименту лікарських засобів дозволив визначити перспективні напрями розвитку продуктового портфелю. Встановлено, що 28% від загального асортименту належать протимікробним засобам, 18% — що впливають на серцево-судинну систему, 15% — препарати, що впливають на травну систему і обмін речовин. В асортименті не представлені гормональні засоби, протипухлинні та імуномодулювальні ліки.

Враховуючи загальні ринкові тенденції, зроблено висновок, що перспективними напрямками для продуктових інновацій є:

- препарати для лікування метаболічного синдрому, зокрема, є попит на засоби при ожирінні, інсулінорезистентності, холестеролі. Тому доцільно розширення категорії A10 (антидіабетичні) і C10 (гіполіпідемічні);
- ноотропи, антидепресанти, препарати для ЦНС, оскільки зростає попит на препарати для психоемоційного здоров'я. Тобто, доцільне розширення категорій N06 (антидепресанти, психостимулятори) та N05 (транквілізатори);

•імуномодулятори та противірусні засоби, серед яких рекомендується вихід у нішу препаратів L03/L04, з одночасною активізацією фармаконагляду.

Фрагмент дослідження, структурна схема якого наведена у додатку А, представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз товарного асортименту

Група	Частка в асортименті, %	Зареєстровано у Державному реєстрі ЛЗ (2020-2025 роки)
A Травна система та обмін речовин	15,4	13,6
B Кров і кровотворні органи	2,5	5,2
C Серцево-судинна система	17,9	31,8
D Дерматологічні засоби	7,1	1,7
G Сечостатева система та статеві гормони	2,5	—
H Препарати гормонів для системного застосування, крім статевих гормонів та інсулінів	—	—
J Протимікробні засоби для системного застосування	27,9	30,5
L Антинеопластичні та імуномодуючі засоби	—	—
M Опорно-руховий апарат	0,7	—
N Нервова система	13,9	5,6
P Протипаразитарні засоби, інсектициди та репеленти	—	—
R Респіраторна система	8,2	10,2
S Органи чуття	1,8	1,1
V Різні засоби	2,1	0,4

Джерело: визначено автором

Аналіз даних щодо інноваційної діяльності підприємства свідчить, що у 2022 році «Артеріум» випустив на ринок сім нових лікарських засобів, з яких два — ветеринарні. У 2023 році на заводі «Київмедпрепарат» було завершено

проект повної модернізації дільниці ліофільних препаратів. Ця інвестиція, вартістю близько 6 млн євро, дозволила підвищити ефективність виробництва та розширити асортимент продукції. На оновленій дільниці виготовляються як традиційні для виробничої програми антибіотики та засоби для анестезії, так і п'ять нових продуктів, що перебувають на стадії розробки. У 2025 році на ринок України вийшла нова дієтична добавка у формі капсул – Софінель.

Отримані результати дослідження дозволяють окреслити перспективні напрями впровадження продуктових інновацій на фармацевтичному підприємстві та обґрунтувати доцільність переходу до процесного підходу як ключової управлінської концепції. Такий підхід забезпечує цілісне управління інноваційною діяльністю через інтеграцію взаємопов'язаних процесів — від генерації ідеї до комерціалізації продукту — з урахуванням нормативних вимог, внутрішніх ресурсів та стратегічних пріоритетів розвитку.

Висновки до 2 розділу

1. Проведено комплексну оцінку стану та динаміки розвитку інноваційної діяльності у фармацевтичному секторі України. Проаналізовано загальнонаціональні статистичні показники інноваційної активності в промисловості та фармацевтичному виробництві за 2022–2023 роки, зокрема кількість інноваційно активних підприємств, обсяги витрат на НДР, джерела фінансування, структуру інвестицій.

2. Встановлено, що, незважаючи на загальне зниження інноваційної активності в промисловості України, фармацевтична галузь демонструє відносну стабільність і зростання своєї частки в загальних інноваційних витратах, зберігаючи високий рівень самофінансування та внутрішніх НДР.

3. Отримано результати застосування стратегічних методів аналізу (MOST- і SWOT-аналіз). Оцінка інноваційної діяльності корпорації «Артеріум» свідчить про тісний зв'язок між реалізацією місії підприємства і стратегічними інвестиціями в інноваційні лікарські засоби, що підтверджує

ефективність обраного напрямку розвитку.

4. Поглиблений аналіз діяльності корпорації «Артеріум» виявив активну інноваційну динаміку в продуктивній, організаційній та технологічній сферах. Разом із позитивною динамікою зростання доходів, активів і капіталу зафіксовано критичні точки: зниження чистого прибутку, погіршення абсолютної ліквідності, зростання фінансового дефіциту для покриття запасів, що вказує на потенційні ризики для стабільності операційної діяльності.

5. Здійснено комплексний аналіз організаційної моделі управління інноваційною діяльністю корпорації «Артеріум». Встановлено, що корпорація «Артеріум» має ефективну централізовану модель управління інноваційною діяльністю.

6. Проведено оцінку продуктової стратегії підприємства, структури асортименту лікарських засобів, а також динаміки виведення на ринок нових продуктів. Визначено перспективні напрями розвитку продуктового портфелю.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розробка процесу впровадження продуктивних інновацій виробничим підприємством

Розроблена процесна модель впровадження продуктивних інновацій, яка відображає логіку управління інноваційною діяльністю на фармацевтичному підприємстві з урахуванням вимог міжнародних стандартів ISO, GMP, а також практики сучасного інноваційного менеджменту. Модель ґрунтується на процесному підході, що забезпечує системну організацію послідовних дій — від ініціалізації інновації до її комерціалізації та післяпродажної оцінки (рис. 3.1).

Структурно модель складається з трьох взаємопов'язаних рівнів: управлінських підпроцесів, основного інноваційного процесу та підтримувальних підпроцесів.

Управлінські підпроцеси (моніторинг інноваційної діяльності, створення проєктної групи, управління фінансами та ризиками) виконують функцію координації та забезпечують стратегічну узгодженість і ресурсорієнтованість процесу впровадження інновацій.

Основний інноваційний процес включає сім ключових етапів:

- 1) проведення діагностики стану інноваційної діяльності підприємства,
- 2) аналіз виробничої програми,
- 3) обґрунтування стратегії інновацій,
- 4) планування і організація розробки,
- 5) впровадження у виробництво,
- 6) виведення на ринок,
- 7) оцінка ефективності та коригування інноваційної діяльності.

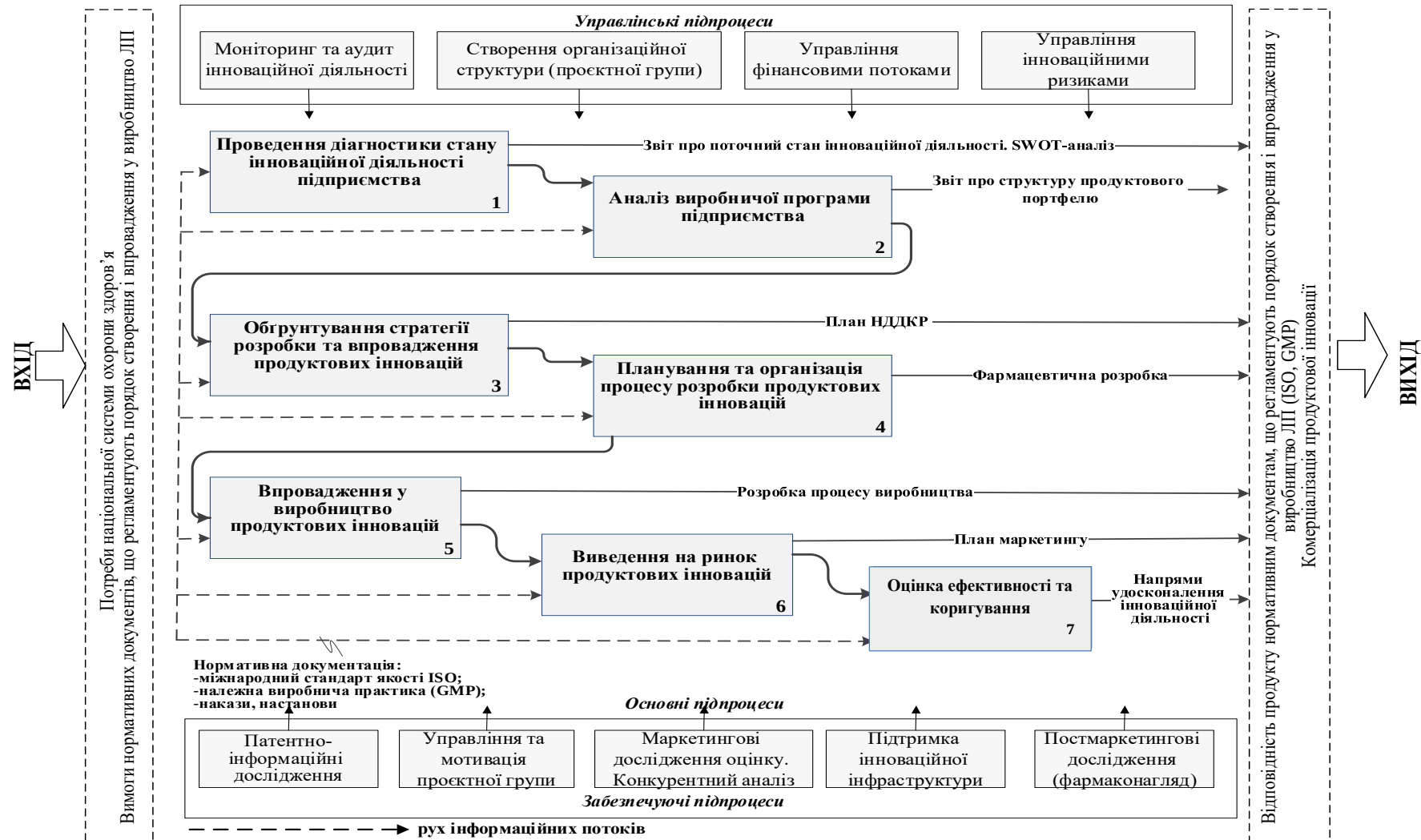


Рис. 3.1 Процесна модель впровадження продуктових інновацій

Джерело: розроблено автором

На кожному етапі передбачено формування результатів (звітів, планів, технічної документації), які слугують вхідною інформацією для наступних дій, що забезпечує послідовність і контрольованість інноваційного циклу.

Підтримувальні підпроцеси охоплюють патентно-інформаційні дослідження, управління командою, маркетингові дослідження, підтримку інфраструктури та фармаконагляд, реалізація яких забезпечує інтелектуальний, кадровий та технологічний супровід процесу створення нового препарату як інноваційного продукту.

Важливе місце в моделі займає нормативно-правове забезпечення, яке визначає вимоги до якості, безпеки та ефективності інноваційного продукту (ISO, GMP, накази МОЗ України тощо), що гарантує регуляторну відповідність і мінімізацію ризиків на кожному етапі життєвого циклу лікарського засобу.

На етапі аналізу виробничої програми (структури продуктового портфеля) менеджер здійснює оцінку відповідності наявного асортименту стратегічним цілям підприємства та ринковому попиту. Основними завданнями є класифікація портфеля, виявлення неефективних або застарілих позицій, аналіз конкурентних рішень та ідентифікація потенційних ніш для інновацій. У цьому контексті менеджер виконує функцію координатора аналітичної роботи між виробництвом, маркетингом і стратегічним відділом.

Обґрунтування стратегії інновацій передбачає розробку напрямів інноваційного розвитку підприємства з урахуванням ресурсних можливостей і результатів попереднього аналізу. Менеджер визначає мету, пріоритети інновацій, розробляє план НДР, проводить стратегічне обґрунтування інвестиційних рішень і модерує міжпідроздільну взаємодію з метою узгодження ініціатив.

На етапі планування і організації процесу розробки менеджер формує проєктну структуру реалізації інновацій, створює графіки, бюджети, визначає ключові показники ефективності. Організовує роботу фармацевтичного R&D, контролює технічну документацію та впроваджує інструменти управління

(Agile, Gantt, KPI), виступаючи фактичним керівником інноваційного проєкту.

Впровадження у виробництво включає технологічний трансфер і масштабування. Менеджер організовує валідацію виробничих процесів і методів контролю якості, готує персонал, інфраструктуру та стандартні операційні процедури, забезпечуючи відповідність GMP і злагоджену передачу технологій від розробки до виробництва.

На етапі виведення на ринок менеджер розробляє маркетингову стратегію, забезпечує регуляторне оформлення, позиціонування продукту, координацію просування та реєстрації. Він здійснює управління комунікативною підтримкою продукту, координує юридичні, маркетингові й технічні аспекти запуску.

Завершальний етап — оцінка ефективності та коригування інноваційної діяльності — включає моніторинг реалізації продукту, аналіз комерційних результатів, фармаконагляд, техніко-економічну ефективність та розробку рекомендацій щодо покращення інноваційного процесу. Менеджер формує зворотний зв'язок для майбутніх проєктів, сприяє оновленню політик і стратегій інноваційної діяльності підприємства.

Таким чином, запропонована процесна модель демонструє цілісне бачення управління інноваційною діяльністю, забезпечуючи її структурованість, гнучкість і результативність. Використання моделі сприяє підвищенню ефективності розробки та впровадження нових продуктів, оптимізації використання ресурсів та забезпеченню відповідності міжнародним стандартам у сфері фармацевтичного виробництва.

На наступному етапі дослідження надано детальну характеристику (декомпозицію) етапу проведення діагностики стану інноваційної діяльності підприємства та етапу планування і організації розробки продуктової інновації.

Діагностика стану інноваційної діяльності підприємства є початковим, але стратегічно визначальним етапом у реалізації процесу управління продуктовими інноваціями. Його ключове завдання — забезпечити об'єктивне

управлінське уявлення про рівень інноваційного розвитку підприємства, врахувати внутрішні можливості та зовнішні виклики. Декомпозиція процесу проведення діагностики стану інноваційної діяльності підприємства наведено на рис. 3.2. Менеджерські функції на цьому етапі полягають у ініціюванні, структуризації та координації діагностичного процесу, що включає кілька методично взаємопов'язаних фаз.

Початковим є підготовчий етап, на якому менеджер визначає мету та завдання діагностики (наприклад, пошук резервів зростання інноваційної активності, оцінка ефективності НДР), формує робочу групу або визначає відповідальних осіб, а також забезпечує доступ до внутрішньої управлінської звітності, яка містить відомості про інноваційні проекти, їхні результати, ресурси та організаційні механізми. На цьому етапі менеджер виступає організатором і координатором інформаційного поля діагностики.

На наступному етапі проводиться аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, використовуючи SWOT-методологію. Менеджер проводить структуровану оцінку сильних і слабких сторін підприємства, зовнішніх можливостей і загроз. Особлива увага приділяється вивченню тенденцій ринку фармацевтичної продукції; інноваційній активності конкурентів; рівню відкритості ринку до нових рішень; готовності підприємства до технологічних змін. Також фахівець забезпечує інтерпретацію результатів SWOT-матриці в управлінському контексті, що дозволяє сформувати обґрунтовану базу для подальшого стратегічного планування.

Під час оцінки внутрішнього інноваційного потенціалу здійснюється багатовимірний аналіз ресурсної бази підприємства, включаючи:

- фінансування інновацій (аналіз динаміки та структури інвестицій),
- науково-технічну інфраструктуру (наявність лабораторій, аналітичного обладнання),
- кадровий потенціал (кількість, кваліфікація, мотивація персоналу),
- організаційні механізми управління інноваціями (наявність окремих підрозділів, політик, стандартних процедур).

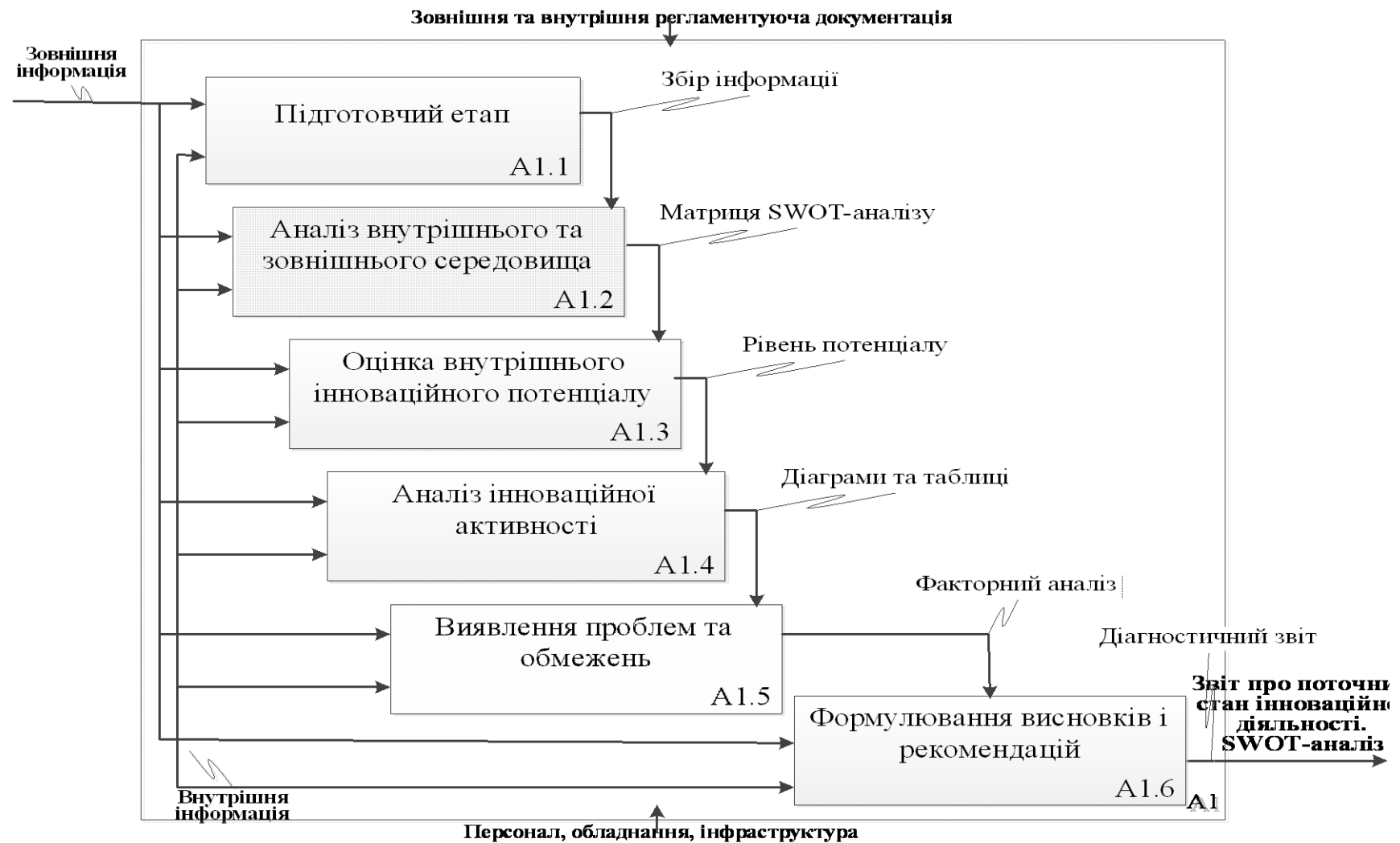


Рис. 3 2 Проведення діагностики стану інноваційної діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором

Менеджер повинен забезпечити виявлення ресурсних розривів і точок росту, що є критично важливим для ефективного управління подальшими етапами інноваційного процесу.

В рамках аналізу інноваційної активності підприємства проводиться кількісно-якісна оцінка реалізованих інноваційних проєктів за останні роки. Саме цей аналіз формує основу для KPI-системи інноваційного управління, у процесі якого менеджер аналізує:

- динаміку впровадження нових продуктів;
- ступінь їх комерційного успіху;
- рівень економічної ефективності, зокрема вплив на дохід, прибуток, конкурентну позицію;
- технічну новизну та соціальну цінність інновацій.

На етапі виявлення обмежень та бар'єрів розвитку менеджер, застосовуючи факторний та причинно-наслідковий аналіз, виявляє бар'єри — як внутрішні (наприклад, відсутність R&D-стратегії, низький рівень міжфункціональної взаємодії), так і зовнішні (зарегульованість, відсутність державної підтримки). Вищезазначені дії дозволяють діагностувати проблеми та визначити зони для управлінського втручання.

На завершальному етапі відбувається формулювання висновків і розробка рекомендацій у формі звіту, який виступає інформаційною базою для стратегічного планування інноваційної діяльності в межах усього підприємства. Менеджер формує діагностичний звіт, що включає:

- узагальнені результати оцінки поточного стану;
- аналітичну інтерпретацію причин виявлених проблем;
- перспективні напрями інноваційного розвитку;
- рекомендації щодо удосконалення організаційної, кадрової та ресурсної політики у сфері інновацій.

Таким чином, проведення діагностики інноваційної діяльності є інтенсивним, методологічно обґрунтованим і стратегічно важливим процесом, який забезпечує об'єктивну базу для прийняття рішень щодо подальшого

розвитку інновацій. Менеджер на цьому етапі виконує координуючу, аналітичну, експертну та комунікативну роль, що забезпечує інтеграцію оцінки у загальну систему управління інноваційними проєктами.

Деталізована декомпозиція процесу «Планування та організація процесу розробки продуктових інновацій» дозволяє розглядати інноваційну діяльність фармацевтичного підприємства як структурований керований процес із чітко визначеними етапами, управлінськими завданнями та очікуваними результатами (рис. 3.3). Кожен із семи етапів, наведених на рис. 3.3, відображає логічну послідовність дій — від визначення стратегічних орієнтирів до завершення фаз контролю та адаптації проєкту — і супроводжується відповідними функціями менеджера.

Зокрема, на початкових етапах процесу (1–3) ключова увага приділяється стратегічному плануванню, генерації та експертній оцінці інноваційної ідеї, що потребує глибокого аналізу ринку, залучення творчих підходів до пошуку рішень, а також управлінської компетентності у відборі життєздатних концепцій. У середніх фазах (4–6) менеджер виконує функції планування, ресурсного забезпечення та формування проєктної команди, що є критично важливими для своєчасного запуску розробки. Завершальний етап (7) — контроль та адаптація — забезпечує управління непередбачуваними ризиками, реалізацію KPI та гнучке реагування на зміни в умовах середовища.

Ключові дії та управлінські завдання на етапі планування та організації процесу розробки продуктових інновацій представлені у вигляді узагальненої табл. 3.1, яка дозволяє представити процес планування інновацій як цілісну управлінську систему, де кожен етап підпорядкований загальній стратегії розвитку підприємства та має кількісно і якісно вимірювані результати.

Отже, розроблена структурованість створює необхідні передумови для оцінки ефективності впровадження продуктової інновації, яка базуватиметься на досягненні запланованих результатів, раціональному використанні ресурсів та здатності команди адаптуватися до динамічних умов ринку.



Рис. 3.3 Планування та організація процесу розробки продуктових інновацій

Джерело: розроблено автором

**Характеристика планування та організації процесу розробки
продуктових інновацій**

№	Етап процесу	Ключові дії	Управлінські завдання	Очікуваний результат
1	Визначення стратегічних цілей	Аналіз ринку, формування інноваційної стратегії	Узгодження з місією, стратегічне планування	Визначені цілі та пріоритети інновацій
2	Формування інноваційної ідеї	Генерація та відбір ідей, врахування потреб споживачів	Організація креативного процесу, внутрішня/зовнішня ідеація	Відібрана потенційна ідея
3	Оцінка та відбір ідеї	Аналіз рентабельності, ризиків, технологічної здійсненності	Експертне оцінювання, прийняття управлінського рішення	Затверджена концепція продукту
4	Планування інноваційного проєкту	Побудова графіка, бюджету, визначення ресурсів і строків	Проєктне планування, методи Gantt, PERT, Agile	Сформований детальний план дій
5	Організація ресурсного забезпечення	Пошук/розподіл ресурсів: фінанси, кадри, матеріали	Координація підрозділів, ресурсне планування	Наявні ресурси для старту розробки
6	Створення робочої команди та системи управління	Формування команди, призначення ролей, створення стимулювання	Лідерство, HR-менеджмент, мотивація	Команда з чіткою структурою та мотивацією
7	Контроль та адаптація плану	Моніторинг показників, управління ризиками, зміни за потреби	Впровадження KPI, управлінський контроль, антикризове реагування	Гнучка, контрольована реалізація проєкту

Джерело: розроблено автором на підставі власних результатів

3.2 Оцінка ефективності впровадження продуктових інновацій

Оцінка ефективності впровадження продуктових інновацій є одним із ключових етапів інноваційного циклу, який забезпечує зворотний зв'язок між стратегічним задумом, процесом реалізації та фактичними результатами комерціалізації інноваційного продукту. З науково-методологічної точки зору ефективність інновацій визначається не лише економічними показниками, а й соціальною значущістю, рівнем технологічної новизни, відповідністю ринковим потребам і здатністю підприємства забезпечити сталий розвиток у динамічному конкурентному середовищі.

Оцінювання ефективності має багаторівневу структуру і здійснюється за допомогою якісних та кількісних методів. На мікрорівні основними індикаторами виступають: рентабельність інноваційного продукту, термін окупності інвестицій (ROI), зростання частки ринку, обсяги продажу нових продуктів, а також внутрішні показники — скорочення витрат на одиницю продукції, зменшення тривалості розробки, кількість запатентованих рішень. На мезо- та макrorівні додаються такі критерії, як рівень технологічної конкурентоспроможності, відповідність нормативним вимогам (GMP, ISO, ICH), соціальний ефект (доступність ліків, покращення якості життя пацієнтів) та здатність до масштабування результатів.

З управлінської точки зору, ефективність впровадження інновацій визначається також організаційними характеристиками: якістю проєктного менеджменту, гнучкістю комунікацій, результативністю команди, здатністю адаптувати процеси до зовнішніх змін. Важливою є інтеграція оцінки ефективності у систему стратегічного управління підприємства, що дозволяє використовувати результати аналізу для коригування інноваційної політики, прийняття рішень щодо продовження або зупинення розробок, оптимізації портфеля продуктів і вдосконалення процедур управління інноваційною діяльністю.

Для оцінки ефективності впровадження продуктової інновації як

підґрунтя використано результати аналізу товарного асортименту та реєстраційної активності фармацевтичного підприємства. Визначено як перспективну продуктову інновацію розробку засобу для лікування захворювань ротової порожнини у лікарській формі «рідина». Засіб призначено для профілактики бактеріальних інфекцій слизової оболонки ротової порожнини (стоматит, гінгівіт, пародонтит, альвеоліт, глосит, фарингіт, тонзиліт), лікування кандидозу (молочниця) та інших грибкових захворювань ротової порожнини. Запропонований лікарський засіб належить до досліджуваної підгрупи АТС 3-го рівня – R02A Препарати для лікування захворювань горла. Розрахунок собівартості наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Собівартість лікарського засобу
для лікування захворювань ротової порожнини**

Статті витрат	Сума	Структура
Сировина та матеріали	3 513,62	80,00%
Зарплата основна виробничих працівників	177,44	4,04%
Зарплата додаткова	20,20	0,46%
Відрахування	43,92	1,00%
Прямі виробничі витрати	3 755,18	
Загальновиробничі витрати	636,84	14,50%
Умовно-змінні витрати	4 392,02	
Повна собівартість	4 392,02	100,00%
Прибуток	4 392,02	
Ціна	8 784,04	

Джерело: визначено автором

Результати дослідження охоплюють аналіз витрат і фінансових результатів, що дозволяє оцінити його економічну доцільність та інвестиційну привабливість. Вихідні дані для розрахунку наведені у додатку Б. Розраховано, що основну частину інвестицій зосереджено у перший рік реалізації проєкту, зокрема: витрати на зовнішню службу, на оперативний

маркетинг, витрати центр досліджень і розробок (по відділам), що відповідає етапу технічного запуску виробництва (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахункові дані ефективності впровадження продуктової інновації

Показник	Період				Всього
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	
Витрати зовнішньої служби	110 000	88 000	55 000		
Витрати відділу оперативного маркетингу	200 000	150000			
Витрати технічного відділу	110000				
Витрати бюро обладнання	10 000				
Витрати відділу технологічного контролю	5 000				
Витрати лабораторії	8 000				
Реалізація у кількісному виразі, тис. упаковок	69774	85280	85280	85280	325613
Очікуване надходження коштів від реалізації препарату	612 900	749 100	749 100	749 100	2860200
Повна собівартість виробництва препарату (планова)	306 450	374550	374550	374550	1430100

Джерело: визначено автором

Обсяги реалізації препарату за чотири роки прогнозовано складуть 325613 упаковок. Прогнозується стабілізація ринку збуту з другого року, де обсяги реалізації залишаються на рівні 85280 упаковок щороку. Очікувані надходження від реалізації та прибуток дозволяють стверджувати про високу прибутковість проєкту з кумулятивною рентабельністю, що значно перевищує початкові витрати на впровадження. В цілому отримані результати демонструють ефективність моделі впровадження лікарського засобу з точки зору стратегічного інвестування. Значні первинні витрати компенсуються

сталим зростанням обсягів реалізації та доходів, що дає змогу досягти чистого прибутку вже з першого року функціонування. Співвідношення сукупного прибутку до загальних витрат на впровадження вказує на високий рівень інвестиційної ефективності (рис. 3.4).

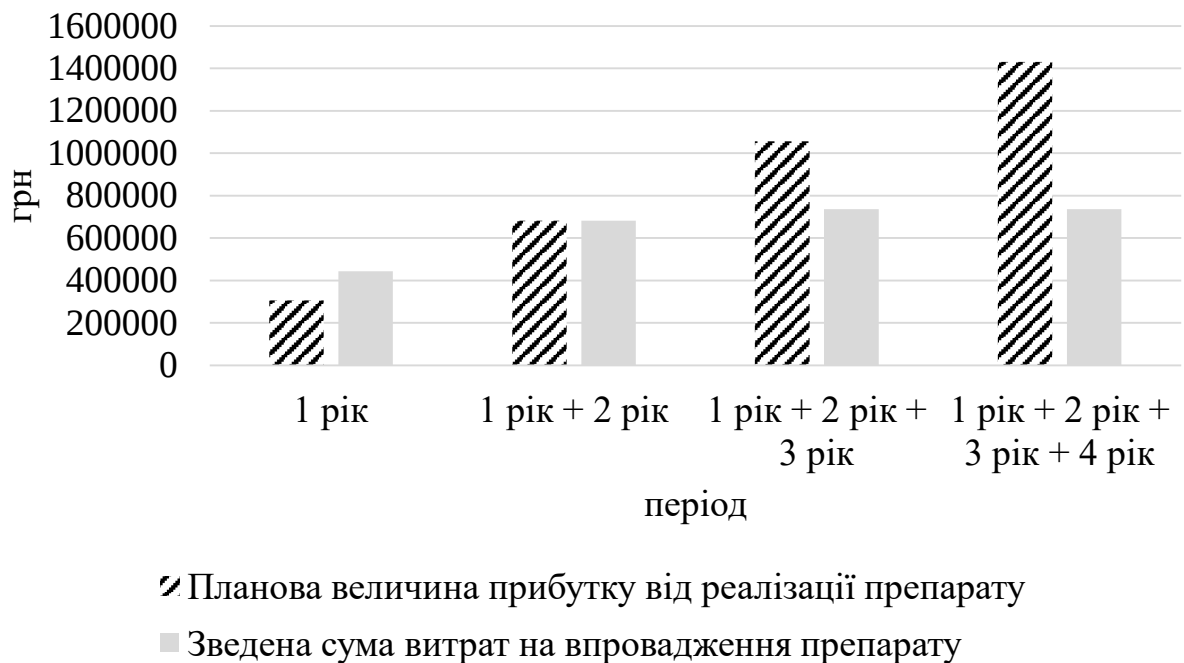


Рис. 3.4 Динаміка планової величини прибутку та сукупних витрат на впровадження лікарського препарату

Джерело: визначено автором

Необхідно відмітити, що впровадження нового лікарського засобу має багатовимірний ефект, який виходить далеко за межі суто економічних показників. Наприклад, при впровадженні нового лікарського засобу можна отримати соціальний ефект, який проявляється в такому:

- поліпшення якості життя пацієнтів за рахунок більш ефективного, безпечного та швидкодіючого лікування;
- зменшення загального рівня захворюваності, що напряду впливає на тривалість життя і працездатність населення;
- підвищення доступності сучасних методів лікування та виконання програми імпортозаміщення;

- зниження навантаження на систему охорони здоров'я, оскільки менше ускладнень і тривалих курсів лікування;

- створення нових робочих місць у сфері наукових досліджень, виробництва, маркетингу та медичного супроводу.

Таким чином, оцінка ефективності впровадження продуктових інновацій є складовою механізму управління інноваційним розвитком підприємства, що забезпечує контроль досягнутих результатів та формує підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності, інституційної стійкості та стратегічної перспективності фармацевтичного виробництва в умовах змінного ринкового і нормативного середовища.

Висновки до 3 розділу

1. Розроблено процесну модель впровадження продуктових інновацій на фармацевтичному підприємстві, яка базується на методології сучасного інноваційного менеджменту та принципах процесного підходу. Здійснено декомпозицію ключових етапів інноваційного процесу — від діагностики стану інноваційної діяльності до оцінки ефективності впроваджених рішень, а також визначено управлінські функції менеджера.

2. Здійснено оцінку ефективності впровадження продуктової інновації на прикладі лікарського засобу у формі рідини для лікування захворювань ротової порожнини, що включало аналіз витрат, фінансових результатів та прогнозованих обсягів реалізації. Використано багаторівневий підхід із урахуванням кількісних економічних показників (прибуток, обсяги збуту) та якісних (соціальний ефект, вплив на якість життя).

3. Отримані результати підтвердили високу інвестиційну привабливість і стратегічну доцільність проекту, оскільки модель демонструє стійке зростання доходів уже з першого року, досягнення прибутковості, а також мультиплікативний соціальний ефект — зменшення захворюваності, підвищення доступності лікування, створення нових робочих місць.

ВИСНОВКИ

1. Проведено аналіз теоретичних засад інноваційної діяльності, що дозволило з'ясувати її сутність як багаторівневого управлінського процесу, інтегрованого з науково-технічним прогресом, і визначити інновації як ключовий чинник сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства в динамічному ринковому середовищі.

2. Систематизовано підходи до класифікації інновацій, що дало змогу структурувати інноваційний процес за видами (продуктові, процесні, організаційні тощо) та сформулювати методичну основу для опрацювання напрямів ефективного управління інноваційною діяльністю у фармацевтичній галузі.

3. Проведено аналіз загальнонаціональних тенденцій інноваційної активності у промисловості та фармацевтичному секторі (2022–2023 рр.), за результатами якого встановлено, що попри загальне зниження інноваційної динаміки, фармацевтичні виробники демонструють відносну стабільність, високу частку самофінансування та збереження дослідницької активності.

4. Опрацьовано стратегічні та фінансові показники корпорації «Артеріум» із застосуванням SWOT- та MOST-аналізу, що дозволило визначити сильні сторони підприємства, перспективи розвитку та наявні фінансові ризики, пов'язані із зниженням прибутковості попри зростання доходів та активів.

5. Проаналізовано продуктовий портфель підприємства, у результаті чого визначено перспективні напрями інновацій (препарати для ЦНС, метаболічного синдрому, імуномодулятори), що створює основу для обґрунтованого оновлення асортименту відповідно до ринкових запитів.

6. Розроблено процесну модель управління продуктовими інноваціями, яка охоплює всі етапи – від діагностики інноваційного потенціалу до післяпроектного моніторингу, забезпечуючи структурованість, стратегічну узгодженість, ефективне ресурсне використання та адаптивність до змін

зовнішнього середовища.

7. Здійснено оцінку ефективності впровадження продуктової інновації на прикладі лікарського засобу у формі рідини для лікування захворювань ротової порожнини, що дозволило довести економічну доцільність, а також виявити значний соціальний ефект, включаючи підвищення доступності лікування та створення нових робочих місць.

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. Bielsko-Biala : WSEH, 2024. Р. 141–144.
2. Аптечний продаж за підсумками 2024 р. URL: <https://www.apteka.ua/article/712849> (дата звернення: 10.04.2025).
3. Артеріум – переможець премії HR-бренд Україна. URL: <https://telegra.ph/Arterium-stav-peremozhcem-premii-HR-brend-Ukraine-2023-u-dvoh-nominaciyah-10-27> (дата звернення: 10.04.2025).
4. Артеріум : офіційний сайт. URL: <https://www.arterium.ua/> (дата звернення: 10.03.2025).
5. Безус А. М., Чуйок М. Г. Стратегія підвищення інноваційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6052> (дата звернення: 21.02.2025).
6. Бердніков С. В., Скрипник Н. Є. Інноваційний менеджмент в Україні як складова частина загальної системи управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 195–200.
7. Волошин К. М. Аналіз підходів до розробки продуктових інновацій у фармації. *Актуальні питання створення нових лікарських засобів* : матеріали XXXI Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів, м. Харків, 23–25 квіт. 2025 р. Харків : НФаУ, 2025. С. 425–426.
8. Волошин К. М., Рогуля О. Ю. Актуальні напрями розвитку інноваційної діяльності фармацевтичних компаній. *Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 17 січ. 2025 р. Харків : НФаУ, 2025. С. 268–269.
9. Галичфарм : офіційний сайт. URL: <https://www.galychpharm.com/> (дата звернення: 04.03.2025).

10. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / А. Ю. Горбовий та ін. 2-ге вид., випр. та допов. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 223 с.
11. Гринько П. Л. Концепція управління інноваційним розвитком організації в умовах цифрової економіки в ракурсі інноваційної культури. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 73–80.
12. Гуторов О. І. Стратегічна інноватика : навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2019. 326 с.
13. Державна служба статистика України : офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.03.2025).
14. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 1(24). С. 78–81.
15. Жаровська Н. Ю. Класифікація та характеристика факторів впливу на інноваційну діяльність машинобудівних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 3. С. 191–197.
16. Ілляшенко Н. С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Триторія, 2019. 504 с.
17. Інноваційна складова ринку лікарських засобів: проблеми господарсько-правового забезпечення. *Аптека*. 2013. URL: https://www.apteka.ua/article/227597_ (дата звернення: 15.02.2025).
18. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Михайлова та ін. 2-ге вид., допов. Київ : Центр учбової літ., 2015. 234 с.
19. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : Принтер Інформ, 2015. 224 с. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/684/1/інноваційний%20розвиток%20підприємства.pdf> (дата звернення: 04.02.2025).
20. Керівництво Осло 2018 : настанови щодо збору, представлення та використання даних про інновації. 4-те вид. Осло, 2018. 300 с. URL: <https://mon.gov.ua/static->

objects/mon/sites/1/nauka/2023/11/15/01/Kerivnytstvo.Oslo-2018-15.11.2023.pdf
(дата звернення: 14.03.2025).

21. Київмедпрепарат : офіційний сайт. URL: <https://kyivmedpreparat.com/>
(дата звернення: 04.03.2025).

22. Князевич А. О. Управління інфраструктурним забезпеченням інноваційного розвитку економіки : монографія. Рівне : Волинські обереги, 2018. 362 с.

23. Ланченко Є. В. Теоретико-методичні підходи до трактування поняття «інновація». *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 23. С. 82–87.

24. Остервальдер О., Піньє І., Сміт А. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти. Київ : Наш формат, 2018. 324 с.

25. Плахотнік О. Економіка інновацій : конспект лекцій. Кам'янське, 2022. 62 с. URL: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/34/7-34-kl54.pdf>_(дата звернення: 10.02.2025).

26. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 лип. 2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/40-15/print> (дата звернення: 04.03.2025).

27. Рогуля О. Ю. Дослідження сучасних умов формування інноваційної діяльності у фармації. *Тренди та інновації в сучасній економіці* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 23-24 квіт. 2015 р. Харків : ХНУБА, 2015. С. 223–225.

28. Топ-10 препаратів, які стикнуться з конкуренцією з боку генериків у США у 2024 р. *Аптека*. 25 берез. 2024. URL: <https://www.apteka.ua/article/690093>_(дата звернення: 14.03.2025).

29. Інновації. *Фармацевтична енциклопедія*. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/3333/innovaciya> (дата звернення: 30.01.2025).

30. Филюк Г., Піменов С., Піменова О. Бізнес-модель підприємства: формування та реалізація : монографія. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022.

220 с.

31. Фісуненко П. А. Формування підходів до визначення сутності інновацій в економічних дослідженнях. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 31. С. 173–178.

32. Aksoy H. How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? *Technology in Society*. 2017. Vol. 51. P. 133–141.

33. Goffin K., Mitchell R. Innovation management. 3rd ed. London : Macmillan International, 2016. 53 p.

34. Illiashenko S. M. Innovative process rational choice grounding in organization. *Marketing and Management of Innovation*. 2015. № 2. P. 11–20.

35. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change. 7-th ed. Hoboken : Wiley, 2021. 627 p.

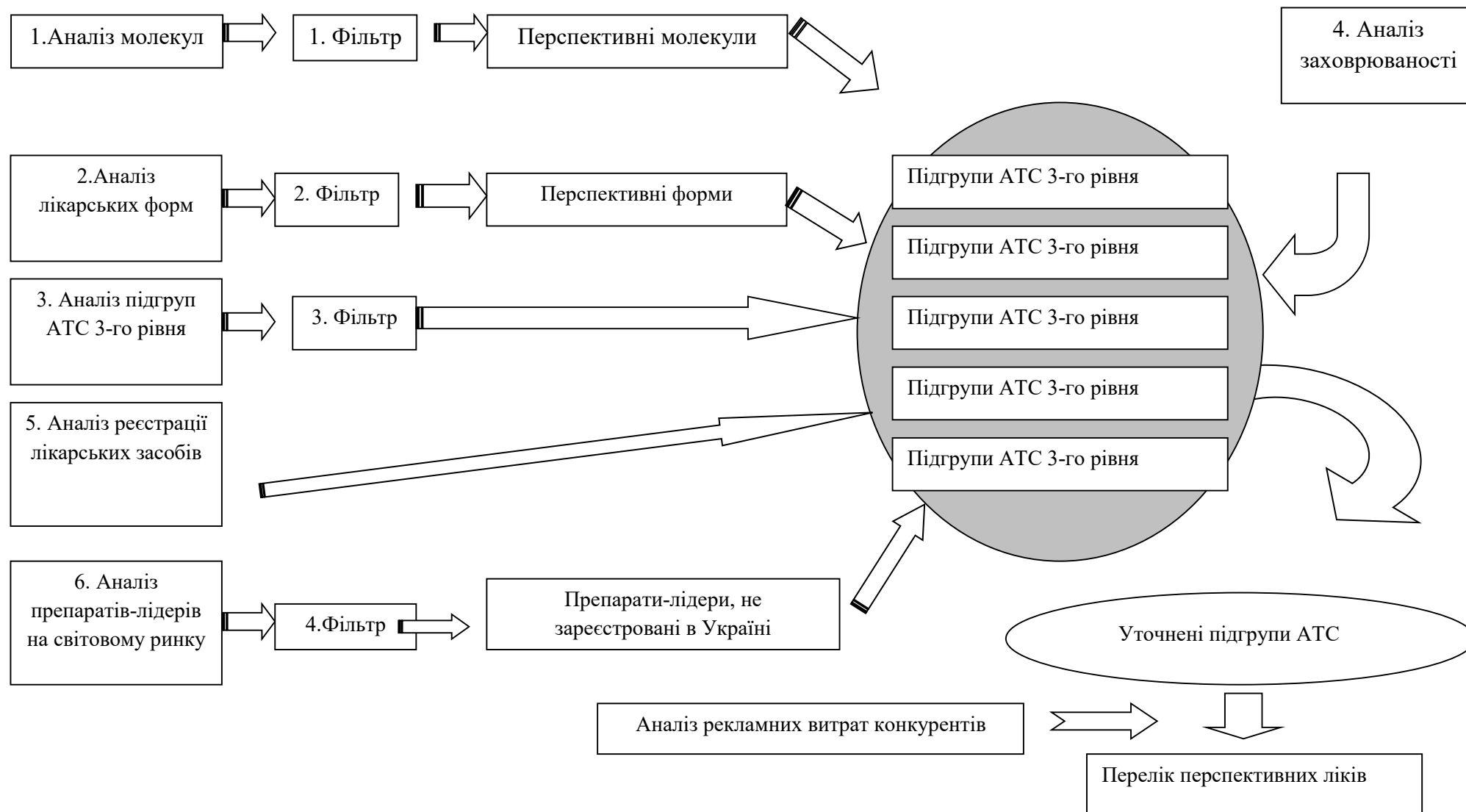
36. What-is-innovation-in-medicines. URL: <https://www.efpia.eu/news-events/the-efpia-view/blog-articles/what-is-innovation-in-medicines/> (Date of access: 09.04.2025).

37. Woźniak J. Innovation management. Theory and practice. Lodz : Lodz University Of Technology Press, 2015. 142 p. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/53097202.pdf> (Date of access: 09.04.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Структурна схема відбору перспективних ідей продуктових інновацій у фармації



Додаток Б
Таблиця Б.1

Аналіз основних препаратів-конкурентів

Лікарський препарат	Країна-виробник	Частка ринку, %			
		1-й рік		2-й рік	
		у.о.	уп.	у.о.	уп.
Препарат А, розчин 0,1 % фл. 200 мл	Словенія	30,1	32,0	24,6	27,3
Препарат Б, спрей, фл. 30 мл	Україна	10,0	10,9	9,3	10,1
Препарат В, розчин для місцевого застосування, фл. 100 мл	Німеччина	2,0	4,0	1,7	3,2
Препарат Г, спрей, фл. 50 мл	Німеччина	30,8	24,1	36,6	28,8
Препарат Д, розчин, фл.250 мл	Україна	27,2	29,0	27,8	30,6

Таблиця Б.2

Обсяги продажу за лікарською формою препаратів досліджуваної групи

Лікарська форма	Обсяг реалізації, уп				Обсяг реалізації, у.о.			
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
Аерозоль	2401456	2897490	3560101	3806651	2526624	2853701	3894157	4620364
Спрей	243101	387120	786839	1446122	539093	965226	2069149	3844378
Суспензія	104264	163418	319329	504407	509303	821815	1775832	2702552
Краплі	147220	195842	316873	434897	640250	1021794	1767978	2339009
Розчин	1046366	1183607	1411948	1722994	814949	1045651	1566483	2150805
Ампули	765	1294	36155	59570	3325	8557	177706	276639
Масло	14629	15832	16223	18709	12304	10205	13935	15767
Сироп	0	0	6193	7680	0	0	7366	9669

Таблиця Б.3

Обсяг продажу молекул досліджуваної групи за лікарською формою

МНН	Обсяг реалізації, уп				Обсяг реалізації, у.о.			
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
Гексетидин	306400	441416	690769	1113794	831686	1272897	2185037	3384075
Сульфаніламід+Сульфатіазол	1712667	2258024	2766113	2890741	1691693	2147152	2944055	3345095
Гомеопатія	147985	197104	348616	484845	643575	1030171	1922582	2571308
Фузафунгін	91416	143246	283678	458121	472150	763836	1657932	2549147
Фенол	44243	81955	200142	425843	124502	232719	590884	1232054
Хлорбутанолгідрат+рослинні компоненти	377386	470222	604765	643192	418547	512162	700517	790102
Полівідон Йод+Алантаїн	135101	162460	216104	296948	237346	313454	483574	648671
Комбінація	307944	168994	193604	244821	407685	193201	272525	376353
Хлорофіли евкаліпта	99	21942	160211	270764	53	19982	173657	314794
Калію йодид	803583	862340	928377	998590	160296	170395	192436	207094
Бензидамін	3500	319	422	43625	8858	1547	2065	181334
Компоненти рослинного походження	0	0	2166	52067	0	0	6823	166013
Амілметакрезол+ лідокаїн	12848	20172	41844	53966	37153	57979	125266	163074
Евкалипт	14629	15832	16223	18709	12304	10205	13935	15767
Екстракт тимьяна+екстракт шавлії	0	577	627	5004	0	1249	1318	14302

Таблиця Б.4

Дані про обсяги реалізації основних препаратів-конкурентів

Назва	Обсяг реалізації, уп				Обсяг реалізації, у.о.			
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
Гексетидин	306400	441416	690769	1113794	831686	1272897	2185037	3384075
Препарат А, розчин 0,1 % фл. 200 мл	38283	80777	166261	320697	130729	301003	672296	1238223
Препарат Б, спреї, фл. 30 мл	106317	117770	200587	340787	249935	312697	593614	940562
Препарат В, розчин для місцевого застосування, фл. 100 мл	108786	161911	221118	304135	354127	493094	657208	832360
Препарат Г, спреї, фл. 50 мл	42573	62375	75361	112207	84066	142108	217584	313894
Препарат Д, розчин, фл.250 мл	10441	18583	27442	35968	12829	23995	44335	59036

Таблиця Б.5

Прогноз обсягів реалізації за МНН

Рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік	6-й рік	7-й рік	8-й рік	9-й рік
Обсяг продажу, у.о.	306,4	441,4	690,8	1113,8	1306,0	1642,2	1949,8	2214,0	2535,9
Темпи приросту, %	—	44,07	56,49	61,24	17,25	25,74	18,73	13,55	14,54
Обсяг продажу, уп.	831,7	1272,9	2185,0	3384,1	4060,8	5116,3	6054,2	6920,3	7917,1
Темпи приросту, %	—	53,05	71,66	54,87	20,00	25,99	18,33	14,31	14,40

Таблиця Б.6

Прогноз обсягів реалізації досліджуваної групи

Рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік	6-й рік	7-й рік	8-й рік	9-й рік
Обсяг продажу, у.о.	3957,8	4844,6	6453,7	8001,0	9249,0	10827,2	12224,8	13637,9	15125,8
Темпи приросту, %	—	22,41	33,21	23,98	15,60	17,06	12,91	11,56	10,91
Обсяг продажу, уп.	5045,8	6726,9	11272,6	15959,2	19072,6	23688,7	27588,7	31453,4	35711,5
Темпи приросту, %	—	33,32	67,57	41,57	19,51	24,20	16,46	14,01	13,54