

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Фармацевтичний факультет
Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **“РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ**
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ”

Виконав: здобувач вищої освіти
групи

073МО 24(1,6з)Упр.-02

спеціальності 073 “Менеджмент”
освітньої програми “Управління
охороною здоров'я та
фармацевтичним бізнесом”

Олена ГРИЩЕНКО

Керівник: професор закладу вищої
освіти кафедри

менеджменту, маркетингу та
забезпечення якістю у
фармації,

д. ф. н, професор

Олена ЛІТВІНОВА

Рецензент: менеджер з

забезпечення проєктів в охороні

здоров'я ТОВ «Фрезеніус Медикал
Кер Україна», к.е.н., доц.,

Ольга ГЛАДКОВА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена розробці інноваційної стратегії фармацевтичної організації з урахуванням сучасних тенденцій розвитку фармацевтичної галузі та особливостей функціонування підприємства.

В першому розділі розкрито теоретичні засади формування інноваційної стратегії фармацевтичних організацій. У другому розділі проаналізовано діяльність фармацевтичної організації та оцінено рівень її інноваційної активності. У третьому розділі обґрунтовано інноваційну стратегію розвитку фармацевтичної організації й запропоновано рекомендації щодо її впровадження.

Кваліфікаційна робота містить 81 сторінці, 22 таблиці, 9 рисунків, список літератури з 51 найменувань.

Ключові слова: інноваційна стратегія, фармацевтична організація, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність, інноваційний потенціал, стратегічне управління, фармацевтична галузь.

ANNOTATION

The qualification work is dedicated to the development of an innovative strategy for a pharmaceutical organization, taking into account current trends in the pharmaceutical industry and the specific features of the enterprise's operations.

The first chapter outlines the theoretical foundations of innovation strategy formation in pharmaceutical organizations. The second chapter analyzes the organization's activities and assesses its level of innovative performance. The third chapter substantiates the innovation strategy of the pharmaceutical organization and provides recommendations for its implementation.

The qualification work contains 81 pages, 22 tables, 9 figures, a list of literature with 51 titles.

Key words: innovative strategy, pharmaceutical organization, innovative development, competitiveness, innovative potential, strategic management, pharmaceutical industry.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Сутність та значення інновацій у діяльності фармацевтичних організацій	6
1.2 Класифікація видів інновацій у фармацевтичній сфері	12
1.3 Теоретичні підходи до формування інноваційної стратегії організації .	19
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АПТЕКИ ТОВ “ПОДОРОЖНИК”	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика аптеки ТОВ «Подорожник»	31
2.2 Оцінка інноваційної діяльності аптеки ТОВ “Подорожник”	40
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ АПТЕКИ ТОВ “ПОДОРОЖНИК”	53
3.1 Розробка системи інтегральної оцінки інноваційної діяльності фармацевтичної організації	53
3.2 Формування інноваційної стратегії фармацевтичної організації.....	58
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації фармацевтичного ринку та посилення конкуренції інноваційна діяльність стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку фармацевтичних організацій. Інноваційна стратегія визначає напрями модернізації виробництва, впровадження нових лікарських засобів, оптимізації бізнес-процесів та підвищення якості фармацевтичної допомоги населенню.

Фармацевтична галузь характеризується високим рівнем наукоємності, значними витратами на дослідження та розробки, тривалим циклом створення нових препаратів.

Особливої актуальності проблема формування інноваційної стратегії набуває для приватних фармацевтичних підприємств, які функціонують в умовах обмеженості фінансових ресурсів, необхідності швидкого реагування на зміни ринкового середовища та високих вимог регуляторних органів. Відсутність системного підходу до розробки інноваційної стратегії може призвести до нераціонального використання інвестицій, втрати конкурентних позицій та зниження ефективності діяльності організації.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо формування інноваційної стратегії фармацевтичної організації.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- дослідити сутність та значення інновацій у діяльності фармацевтичних організацій,
- проаналізувати класифікацію видів інновацій у фармацевтичній сфері,
- узагальнити теоретичні підходи до формування інноваційної стратегії організації,
- провести дослідження діяльності ТОВ "Подорожник" та оцінити його інноваційну діяльність,
- розробити систему інтегральної оцінки інноваційної діяльності фармацевтичної організації,

- сформувати інноваційну стратегію для досліджуваної фармацевтичної організації.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації інноваційної стратегії фармацевтичної організації.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки інноваційної стратегії приватного фармацевтичного підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: аналіз і синтез, системний підхід, порівняння та узагальнення – для вивчення теоретичних основ інноваційної діяльності; статистичний аналіз, економіко-математичні методи – для оцінки стану та діяльності фармацевтичного підприємства; метод експертних оцінок, SWOT-аналіз – для розробки інноваційної стратегії.

Елементи наукової новизни полягають у розробці теоретико-методичних підходів до формування інноваційної стратегії приватної фармацевтичної організації з урахуванням специфіки галузі та сучасних умов господарювання.

Практичне значення результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані приватними фармацевтичними організаціями при розробці та впровадженні інноваційних стратегій.

Апробація результатів дослідження і публікації. Результати досліджень представлені на Всеукраїнській науково-освітній конференції з міжнародною участю «Формування національної лікарської політики: питання освіти, теорії та практики» (Харків, 2025). За матеріалами, отриманими у результаті досліджень, опубліковано 1 тезу.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 81 сторінці, вона включає 22 таблиці, 9 рисунків, список літератури з 51 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та значення інновацій у діяльності фармацевтичних організацій

Інноваційна діяльність у сучасних умовах господарювання є визначальним фактором економічного зростання та конкурентоспроможності підприємств фармацевтичної галузі. Динамічний розвиток фармацевтичного ринку, постійне оновлення асортименту лікарських засобів, впровадження новітніх технологій виробництва та дистрибуції зумовлюють необхідність системного підходу до розуміння сутності інновацій та їх ролі у функціонуванні фармацевтичних організацій.

Термін "інновація" походить від латинського слова "innovatio", що означає оновлення або зміну. У науковій літературі існують різноманітні підходи до трактування цього поняття, проте всі вони підкреслюють новизну та практичну спрямованість інноваційних процесів. Аналіз і систематизація визначень поняття «інновація» наведені у табл. 1.1. Інновація являє собою кінцевий результат творчої діяльності, втілений у вигляді нового або вдосконаленого продукту, технологічного процесу, організаційної форми чи методу управління, що впроваджується у практичну діяльність з метою отримання економічного, соціального або іншого ефекту.

Таблиця 1.1

Аналіз і систематизація визначень поняття «інновація»

Автор	Сутність поняття
Й. Шумпетер	Інновація – це нова науково-організаційна комбінація виробничих факторів, мотивована підприємницьким духом; впровадження нових товарів, нових методів виробництва, освоєння нових ринків збуту, використання нової сировини, реорганізація структури галузі

Продовження табл. 1.1

П. Друкер	Інновація – це особливий інструмент підприємців, засіб, за допомогою якого вони використовують зміни як можливість для здійснення нового виду бізнесу або послуг, це цілеспрямований і організований пошук змін та систематичний аналіз можливостей, які ці зміни можуть дати для економічних чи соціальних інновацій
Б. Санто	Інновація – це суспільний, технічний, економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, що надає економічний ефект
Б. Твісс	Інновація – це процес, у якому винахід або ідея набуває економічної реалізації та призводить до задоволення конкретних потреб ринку
К. Фрімен	Інновація – це промислове освоєння нового продукту або процесу, що включає весь комплекс наукових, технічних, організаційних та комерційних заходів
М. Портер	Інновація – це новий спосіб виконання чогось, що комерціалізується і надає підприємству конкурентні переваги
Ф. Котлер	Інновація – це товар, послуга або ідея, які сприймаються потенційними споживачами як нові, незалежно від тривалості їх історії
С. Ілляшенко	Інновація – це результат інноваційної діяльності, втілений у вигляді нового або вдосконаленого продукту, технологічного процесу, організаційно-управлінського рішення
Л. Федулова	Інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді нового чи вдосконаленого продукту, технології, методу організації виробництва або управління
А. Харінгтон	Інновація – це успішна комерціалізація нових ідей, що забезпечує створення цінності для споживачів та прибутковість для організації

Джерело: складено на підставі [35, 46]

У контексті фармацевтичної діяльності інновації набувають особливого значення, оскільки безпосередньо пов'язані зі здоров'ям населення та якістю медичної допомоги. Фармацевтичні інновації охоплюють широкий спектр напрямів: від створення принципово нових лікарських препаратів до впровадження сучасних форм організації фармацевтичної допомоги представлені у табл. 1.2 [1].

Специфіка інноваційної діяльності у фармацевтичній галузі визначається рядом характерних особливостей. По-перше, фармацевтична галузь характеризується надзвичайно високим рівнем наукоємності, що передбачає значні інвестиції у дослідження та розробки. Створення нового оригінального лікарського препарату вимагає багаторічних фундаментальних та прикладних досліджень, проведення доклінічних та клінічних випробувань, отримання дозволів регуляторних органів. Тривалість повного циклу розробки нового препарату може сягати десяти-п'ятнадцяти років, а фінансові витрати обчислюються сотнями мільйонів доларів.

Таблиця 1.2

**Витрати на дослідження та розробки у глобальній фармацевтичній
індустрії**

Рік	Загальні витрати на R&D (млрд USD)	Середні витрати на розробку одного препарату (млрд USD)	Тривалість розробки (роки)
2018	179.6	2.6	10-15
2019	186.1	2.8	10-15
2020	198.7	2.9	10-15
2021	214.3	3.1	10-15
2022	225.8	3.2	10-15
2023	238.4	3.4	10-15

Джерело: складено на підставі [11]

По-друге, інноваційна діяльність у фармації нерозривно пов'язана з високим рівнем ризику. Значна частина розроблених субстанцій не проходить етапи клінічних випробувань або не отримує дозволу на використання у медичній практиці через недостатню ефективність або неприйнятний профіль безпеки. Це зумовлює необхідність диверсифікації інноваційних проєктів та формування збалансованого портфеля розробок наведено на рис. 1.1.

По-третє, фармацевтичні інновації підлягають суворому державному регулюванню, що спрямоване на забезпечення якості, ефективності та безпеки лікарських засобів. Система регуляторних вимог включає стандарти належної виробничої практики, належної лабораторної практики, належної клінічної

практики, правила реєстрації та обігу лікарських засобів. Дотримання цих вимог є обов'язковою умовою впровадження будь-яких інновацій у фармацевтичній сфері [2].



Рис. 1.1 Етапи інноваційного циклу

Джерело: складено на підставі [5]

Значення інновацій для фармацевтичних організацій важко переоцінити. На рівні окремого підприємства інноваційна діяльність виступає ключовим інструментом формування та підтримання конкурентних переваг. Впровадження інновацій дозволяє розширити асортимент продукції, вийти на нові ринкові сегменти, підвищити якість фармацевтичної допомоги, оптимізувати витрати виробництва та обігу, зміцнити репутацію компанії серед споживачів та професійного медичного співтовариства.

У сучасних умовах інноваційна активність фармацевтичної організації визначає її довгострокову життєздатність та перспективи розвитку. Компанії, які системно інвестують в інновації, демонструють більш високі темпи зростання обсягів реалізації, рентабельності діяльності, капіталізації. Інноваційні продукти та технології формують додану вартість, дозволяють встановлювати преміальні ціни, забезпечують захист від цінової конкуренції з боку виробників генеричних препаратів.

На рівні фармацевтичної галузі інновації виступають рушійною силою її розвитку та модернізації. Впровадження нових лікарських засобів розширює терапевтичні можливості медицини, дозволяє ефективно лікувати захворювання, які раніше вважалися невиліковними. Фармацевтичні інновації сприяють впровадженню персоналізованої медицини, що базується на врахуванні індивідуальних генетичних, метаболічних та інших особливостей пацієнтів. Розвиток біотехнологій відкриває нові горизонти у створенні таргетних препаратів, біологічних лікарських засобів, генної та клітинної терапії.

Інноваційний розвиток фармацевтичної галузі має важливе соціальне значення. Доступність ефективних та безпечних лікарських засобів є невід'ємною складовою системи охорони здоров'я, впливає на показники тривалості та якості життя населення, демографічні процеси. Фармацевтичні інновації дозволяють зменшити рівень захворюваності та смертності, знизити витрати системи охорони здоров'я на госпіталізацію та реабілітацію пацієнтів.

З економічної точки зору фармацевтична галузь являє собою один із найбільш динамічних секторів економіки, що характеризується високими темпами зростання, значним експортним потенціалом, створенням високооплачуваних робочих місць. Інноваційна фармацевтична індустрія формує попит на продукцію суміжних галузей, стимулює розвиток наукових досліджень, освіти, сервісних послуг представлені у табл. 1.3 [3].

Порівняльна характеристика інноваційної діяльності у фармацевті та інших галузях

Показник	Фармацевтична галузь	ІТ-індустрія	Автомобільна промисловість
Інтенсивність R&D (% від виручки)	15-20%	10-15%	4-6%
Тривалість інноваційного циклу	10-15 років	1-3 роки	3-5 років
Рівень регуляторного контролю	Дуже високий	Середній	Високий
Ймовірність успіху інновації	10-12%	30-40%	20-25%
Період патентного захисту	20 років (фактично 10-12)	Варіюється	15-20 років

Джерело: складено на підставі [11]

Важливим аспектом інноваційної діяльності у фармацевті є її міждисциплінарний характер. Створення нових лікарських засобів вимагає інтеграції знань з хімії, біології, фармакології, медицини, матеріалознавства, інформаційних технологій. Сучасні тенденції розвитку фармацевтичної науки пов'язані з активним використанням методів молекулярної біології, біоінформатики, комп'ютерного моделювання, нанотехнологій. Це зумовлює необхідність формування мультидисциплінарних команд, налагодження співпраці між академічними установами, дослідницькими центрами та фармацевтичними компаніями.

Глобалізація фармацевтичного ринку створює як нові можливості, так і виклики для інноваційної діяльності фармацевтичних організацій. З одного боку, міжнародна кооперація дозволяє об'єднувати ресурси, обмінюватися технологіями та компетенціями, отримувати доступ до ринків різних країн. З іншого боку, посилюється конкуренція з боку транснаціональних фармацевтичних корпорацій, які мають потужні дослідницькі центри, диверсифіковані портфелі продуктів, розгалужені системи дистрибуції.

Сучасний етап розвитку фармацевтичної галузі характеризується переосмисленням підходів до інноваційної діяльності. Традиційна модель закритих інновацій, коли всі етапи створення нового продукту здійснювалися

всередині однієї компанії, поступається місцем моделі відкритих інновацій. Цей підхід передбачає активну взаємодію з зовнішніми партнерами на всіх етапах інноваційного процесу, комерціалізацію технологій та розробок через ліцензування, створення стратегічних альянсів, аутсорсинг окремих функцій.

Особливої актуальності набувають питання трансферу технологій, впровадження результатів фундаментальних досліджень у практику фармацевтичного виробництва. Розрив між науковими відкриттями та їх комерціалізацією залишається однією з ключових проблем інноваційного розвитку галузі.

Подолання цього розриву вимагає формування ефективних механізмів взаємодії між науковими установами та бізнесом, розвитку інноваційної інфраструктури, підготовки кадрів з необхідними компетенціями.

Інноваційна діяльність фармацевтичних організацій тісно пов'язана з системою охорони інтелектуальної власності.

Патентний захист розробок дозволяє компаніям забезпечувати повернення інвестицій у дослідження та розробки, отримувати конкурентні переваги на ринку. Водночас питання балансу між захистом інтелектуальної власності та доступністю лікарських засобів залишаються предметом дискусій і регулювання на національному та міжнародному рівнях.

1.2 Класифікація видів інновацій у фармацевтичній галузі

Багатоаспектність інноваційної діяльності у фармацевтичній галузі зумовлює необхідність систематизації та класифікації інновацій за різними ознаками. За об'єктом інноваційної діяльності у фармацевтичній сфері виділяють продуктові, технологічні, організаційні та маркетингові інновації. Кожен з цих типів має специфічні особливості та відіграє певну роль у забезпеченні конкурентоспроможності фармацевтичної організації.

Продуктові інновації у фармацевті пов'язані зі створенням нових або вдосконаленням існуючих лікарських засобів, медичних виробів, дієтичних добавок та інших продуктів фармацевтичного призначення. Цей тип інновацій є найбільш значущим для фармацевтичних організацій, оскільки безпосередньо визначає асортиментну політику та ринкові позиції компанії наведено у табл. 1.4 [4].

У межах продуктових інновацій можна виділити кілька підтипів. Радикальні продуктові інновації передбачають створення принципово нових лікарських засобів, що базуються на нових діючих речовинах або новітніх механізмах дії наведено на рис. 1.2.

Таблиця 1.4

Класифікація видів інновацій

Класифікаційна ознака	Типи інновацій	Характеристика	Приклади у фармацевті
За напрямом	Продуктові	Нові або вдосконалені ЛЗ	Біологічні препарати, генна терапія
	Технологічні	Нові методи виробництва	Біореактори, 3D-друк ліків
	Організаційні	Нові методи управління	Lean-виробництво, цифрові системи
За ступенем новизни	Маркетингові	Нові канали просування	Телемедицина, digital-маркетинг
	Радикальні	Принципово нові рішення	Перші антибіотики, mRNA-вакцини
	Інкрементальні	Покращення існуючих	Нові лікарські форми дозування
За джерелом	Псевдоінновації	Косметичні зміни	Ребрендинг, нова упаковка
	Внутрішні	Власні R&D	In-house розробки
	Зовнішні	Придбані технології	Ліцензії, патенти
	Відкриті	Співпраця з партнерами	Спільні venture, альянси

Джерело: складено на підставі [35]

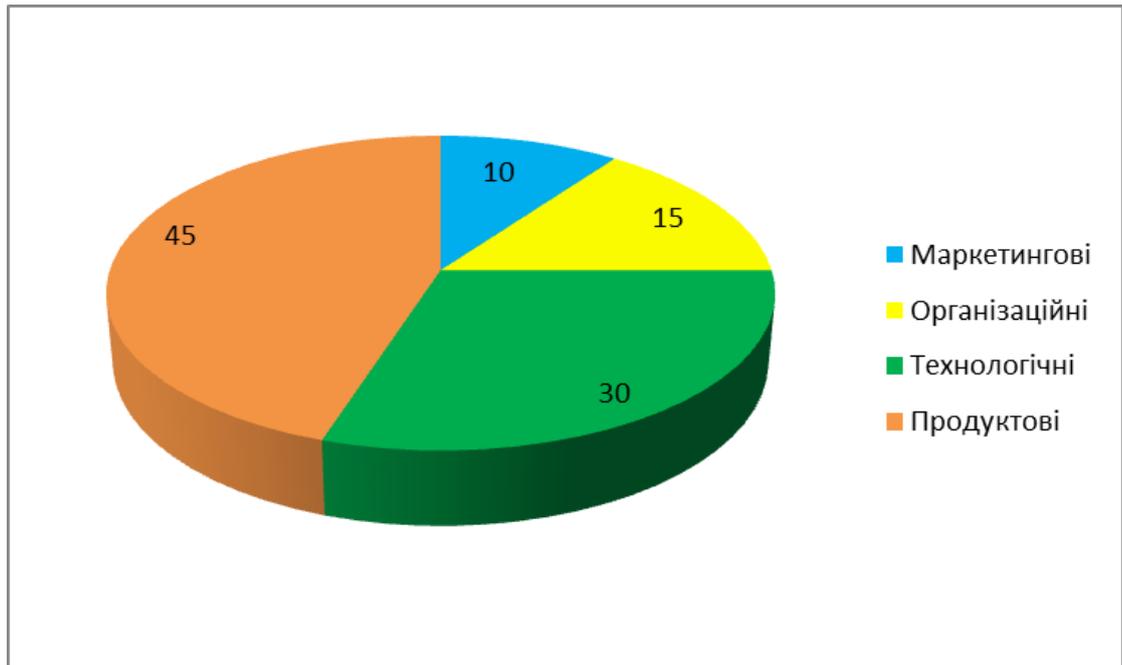


Рис. 1.2 Розподіл інновацій у фармацевті

Джерело: складено на підставі [7]

Такі інновації найчастіше є результатом багаторічних фундаментальних досліджень і дозволяють відкривати нові можливості в лікуванні захворювань. Прикладами радикальних інновацій можуть бути перші антибіотики, протипухлинні препарати таргетної дії, моноклональні антитіла, препарати генної терапії.

Інкрементальні продуктові інновації спрямовані на покращення характеристик існуючих лікарських засобів. Це може включати розробку нових лікарських форм, що забезпечують більш зручний режим дозування або покращену біодоступність діючої речовини. Модифікація допоміжних речовин дозволяє підвищити стабільність препарату, зменшити побічні ефекти, покращити органолептичні властивості. Створення комбінованих препаратів, що містять кілька діючих речовин, може забезпечити синергічний терапевтичний ефект або спростити схему лікування для пацієнтів.

Особливу категорію продуктивних інновацій становлять біоаналоги або біосиміляри. Це лікарські засоби, що є аналогами оригінальних біологічних

препаратів, патентний захист яких закінчився. Розробка біоаналогів вимагає складних технологічних процесів та підтвердження терапевтичної еквівалентності з оригінальним препаратом, проте дозволяє підвищити доступність високоартісної біологічної терапії.

Технологічні інновації у фармацевтичній галузі охоплюють впровадження нових або суттєво вдосконалених методів виробництва, контролю якості, зберігання та дистрибуції лікарських засобів. Технологічні інновації дозволяють підвищити продуктивність виробництва, знизити собівартість продукції, покращити якісні характеристики препаратів, забезпечити відповідність міжнародним стандартам належної виробничої практики.

Сучасні тенденції технологічних інновацій у фармацевтичній галузі пов'язані з автоматизацією та цифровізацією виробничих процесів. Впровадження систем автоматизованого управління технологічними процесами дозволяє забезпечити стабільність параметрів виробництва, мінімізувати ризики людського фактору, підвищити відтворюваність якості продукції. Використання робототехніки особливо актуальне для операцій фасування, пакування, логістичних процесів.

Важливим напрямом технологічних інновацій є впровадження процесно-аналітичних технологій, що дозволяють здійснювати контроль якості продукції безпосередньо в процесі виробництва. Це забезпечує можливість оперативного виявлення відхилень від заданих параметрів та прийняття коригувальних заходів, що відповідає концепції якості за дизайном.

Застосування спектроскопічних методів аналізу, хроматографічних систем високої роздільної здатності, методів молекулярної діагностики підвищує точність та швидкість контролю якості.

Біотехнологічні методи виробництва лікарських засобів стають все більш поширеними у фармацевтичній індустрії. Використання рекомбінантних штамів мікроорганізмів, культур клітин ссавців дозволяє отримувати складні білкові молекули, які неможливо синтезувати хімічним

шляхом. Розвиток технологій культивування клітин, очищення та стабілізації білкових препаратів відкриває нові можливості для створення біологічних лікарських засобів [5].

Нанотехнології знаходять все ширше застосування у фармацевтичній галузі. Використання наночасток дозволяє створювати системи адресної доставки лікарських речовин до клітин-мішеней, підвищувати біодоступність погано розчинних субстанцій, забезпечувати контрольоване вивільнення діючої речовини. Ліпосомальні, полімерні, неорганічні наносистеми демонструють перспективні результати у розробці препаратів онкологічного, неврологічного, кардіологічного профілів.

Організаційні інновації у фармацевтичних організаціях пов'язані з впровадженням нових методів організації бізнес-процесів, управління персоналом, взаємодії із зовнішнім середовищем. Цей тип інновацій може не мати прямого впливу на характеристики продукції, проте суттєво впливає на ефективність діяльності організації в цілому.

Реструктуризація організаційної структури дозволяє підвищити гнучкість компанії, прискорити процеси прийняття рішень, покращити комунікацію між різними підрозділами.

Впровадження проєктних структур, матричних форм організації особливо актуальне для інноваційних підрозділів фармацевтичних компаній, де необхідна мультидисциплінарна взаємодія та швидке реагування на зміни.

Оптимізація бізнес-процесів на основі концепції ощадливого виробництва дозволяє виявити та усунути непродуктивні витрати, скоротити тривалість циклів виробництва та обігу продукції, підвищити продуктивність праці.

Впровадження процесного підходу до управління, стандартизація операційних процедур, використання інструментів безперервного вдосконалення сприяють формуванню культури якості та ефективності в організації.

Розвиток аутсорсингу та партнерських відносин дозволяє фармацевтичним компаніям концентруватися на ключових компетенціях, передаючи непрофільні функції зовнішнім постачальникам послуг. Контрактне виробництво, контрактні дослідження, аутсорсинг логістичних функцій стають все більш поширеними формами організації діяльності у фармацевтичній галузі.

Маркетингові інновації у фармацевтичній сфері охоплюють нові підходи до просування продукції, взаємодії зі споживачами, формування іміджу компанії. Специфіка фармацевтичного маркетингу зумовлена особливостями цільової аудиторії, регуляторними обмеженнями на просування рецептурних препаратів, етичними аспектами реклами лікарських засобів.

Розвиток цифрового маркетингу відкриває нові можливості для комунікації з професійними аудиторіями та кінцевими споживачами. Використання соціальних мереж, спеціалізованих онлайн-платформ, мобільних додатків дозволяє забезпечити інформаційну підтримку пацієнтів, надавати консультації щодо застосування препаратів, формувати лояльність до бренду. Впровадження телемедичних сервісів, онлайн-аптек змінює традиційні канали дистрибуції фармацевтичної продукції.

Персоналізація маркетингових комунікацій на основі аналізу даних про споживачів дозволяє підвищити ефективність просування продукції, забезпечити релевантність інформаційних повідомлень. Використання CRM-систем, інструментів аналітики великих даних, штучного інтелекту відкриває нові можливості для сегментації аудиторій та таргетування маркетингових зусиль.

Розвиток програм підтримки пацієнтів стає важливим інструментом маркетингової стратегії фармацевтичних компаній. Надання інформаційних, освітніх, фінансових програм допомоги пацієнтам підвищує прихильність до лікування, покращує терапевтичні результати, формує позитивний образ компанії.

За ступенем новизни інновації класифікують на базисні, що формують нові галузі та ринки; поліпшувальні, що модернізують існуючі продукти та процеси; псевдоінновації, що передбачають незначні зміни без суттєвого покращення характеристик. У фармацевтичній галузі переважна більшість інновацій відноситься до категорії поліпшувальних, оскільки створення принципово нових класів лікарських засобів є надзвичайно складним та ризикованим процесом.

За масштабом впливу виділяють інновації на рівні робочого місця, підрозділу, організації в цілому, галузі, національної економіки, глобальні інновації.

Фармацевтичні компанії можуть одночасно реалізовувати інноваційні проекти різного масштабу, від локальних покращень окремих процесів до глобальних розробок нових класів препаратів.

За джерелом виникнення інновації поділяють на інновації, що базуються на власних дослідженнях та розробках; інновації, отримані в результаті співпраці з партнерами; придбані інновації у вигляді ліцензій, патентів, технологій. Вибір джерела інновацій залежить від стратегії компанії, наявних ресурсів та компетенцій, характеру інноваційного проекту [6].

За етапом життєвого циклу продукту інновації можуть відноситися до стадії розробки, впровадження на ринок, зростання, зрілості або спаду. За функціональним призначенням у фармацевтичній організації можна виділити інновації у сфері досліджень та розробок, виробництва, контролю якості, логістики, маркетингу, управління персоналом, фінансового менеджменту.

Збалансований розвиток інновацій у всіх функціональних сферах забезпечує системний підхід до підвищення ефективності діяльності організації.

За характером впливу на конкурентні позиції інновації поділяють на оборонні, що спрямовані на утримання існуючих ринкових позицій; наступальні, що дозволяють завоювати нові сегменти ринку; стратегічні, що формують довгострокові конкурентні переваги.

Фармацевтична організація повинна підтримувати збалансований портфель інновацій різного типу відповідно до своєї конкурентної стратегії. Розуміння різноманітності типів інновацій та їх специфіки у фармацевтичній сфері є необхідною передумовою формування ефективної інноваційної стратегії організації.

1.3 Теоретичні підходи до формування інноваційної стратегії організації

Формування інноваційної стратегії є складним багатоаспектним процесом, що вимагає інтеграції різних теоретичних концепцій та практичних підходів.

Представлені різноманітні теоретичні рамки, що пропонують концептуальні основи для розробки та реалізації інноваційної стратегії організації представлені у табл. 1.5.

Концепція відкритих інновацій запропонована як альтернатива традиційній моделі закритих інновацій, коли всі етапи інноваційного процесу здійснюються всередині однієї організації. Відкрита інноваційна модель передбачає активну взаємодію з зовнішніми партнерами на всіх етапах створення інновацій, комерціалізацію внутрішніх розробок, придбання зовнішніх технологій. Для фармацевтичних організацій відкриті інновації стають все більш актуальними в умовах зростання складності та вартості розробок, необхідності доступу до спеціалізованих компетенцій.

Класифікація інноваційних стратегій та їх характеристик з позиції зарубіжних та вітчизняних вчених

Назва стратегії	Характерні ознаки	Переваги	Недоліки	Умови застосування
1	2	3	4	5
За Фріменом				
Традиційна	Суб'єкти намагаються поліпшити якість товарів	Тимчасове поліпшення показників господарської діяльності завдяки підвищенню якості продукції	Загроза втрати ринкових позицій, відставання в технологічному розвитку, неможливість диверсифікувати діяльність	Незначна конкуренція виробництва традиційних продуктів, стабільна позиція на ринку
Опортуністична	Суб'єкти шукають товари, які не потребують великих витрат на НДДКР, але забезпечують вагомому частку ринку	Низькі витрати на НДДКР	Обмеження можливостей розвитку власної бази наукових досліджень	Високий рівень техніко-технологічного розвитку, адаптаційні можливості, знання ринку
Імітаційна	Придбання нових технологій шляхом трансферу і на цій основі випуск нових товарів	Швидке освоєння передових технологій, вихід на ринок з новими товарами	Науково-технічна залежність від інших суб'єктів	Необхідність швидкого освоєння ринку, існують умови для ефективного внутрішнього і міжнародного трансферу, є достатні фінансові засоби
Оборонна	Дослідження у сфері НДДКР не мають новітнього характеру	Зменшується ризик упровадження у виробництво новітніх товарів	Імовірність бути витісненими конкурентами	Брак сильної конкуренції на ринку

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4	5
Залежна	Використовуєт ься малим бізнесом, який кооперується з вели-кими корпораціями	Економія на НДДКР та інших складових витрат на виготовлення продукції	Технології, які передаються малому бізнесу, можуть бути не перспективним и	Наявність великих корпорацій, які готові передавати свої технології малим фірмам
Наступальна	Проведення власних НДДКР і комерціалізація інновацій, які конкурентоспр оможні на світових ринках	Стійка позиція на ринку, тимчасова монополія, пов'язана з радикальними інноваціями	Ризик, який пов'язаний з невдалими НДДКР	Наявність потужного наукового потенціалу, маркетингових підрозділів
За Твіссом				
Наступальна	Застосовується малими фірмами, які зосереджують увагу переважно на одному ризикованому проекті	Можливість отримати високі прибутки	Високий ризик діяльності	Висока кваліфікація у сфері НДДКР, здатність до передбачення ринкових перспектив
Захисна стратегія	Мета НДДКР суб'єк-тів — не відстати від конкурентів за технічним рівнем	Можливість використання апробованих технологій	Ризик бути витісненим конкурентами	Підтримують значну частку ринку, низькі витрати на продукцію
Ліцензійна	Застосування трансферту технологій	Економія на власних НДДКР, можливість продовження досліджень на новій технологічній основі	Технологічна залежність, можливість використання старих технологій	Власні дослідження проводяться з метою придбання необхідних технологій

Продовження табл. 1.5

Проміжна	Пошук вузьких сегментів ринку	Використання переваг на вузькому сегменті ринку	Ризик появи сильних конкурентів	Активна маркетингова діяльність
Стратегія створення нового ринку	Виготовлення унікального продукту (послуги), який ніхто не виготовляє	Монопольне становище на ринку, високі прибутки	Високий ризик комерціалізації інновацій	Високий рівень розвитку маркетингової служби, висока інноваційна активність
«Розбійнича» стратегія	Завоювання нових ринків	Отримання високих прибутків унаслідок задоволення нових пріоритетів споживачів	Відсутність досвіду роботи на нових ринках	Наявність унікальних товарів, на які є попит
За Л. Водачек, О. Водачковою				
Активно наступальна	Застосовується щодо одного або кількох видів виробництв. Орієнтація на пріоритети клієнтів	Завоювання нових ринкових ніш	Ризик комерціалізації нововведень	Наявність високих ресурсних, науково-технічних можливостей
Помірно наступальна	Олігопольна позиція на ринку	Можливість отримання високих доходів	Продовжувати подальші наукові дослідження з метою розроблення нових інновацій	Застосовується великими фірмами. Можливість проведення власних НДДКР
Оборонна	Середнє підприємство	Невеликі витрати НДДКР	В умовах динамічних змін у зовнішньому середовищі є загроза появи конкурентів	Невелика конкуренція на ринку
Залишкова	Намагання утримати позиції на ринку зі старими товарами	Економія витрат на наукові дослідження й освоєння ринку	Часова обмеженість життєвого циклу товару	Переорієнтація основного конкурента на інші товари

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4	5
За Б. Санто				
Пасивна	Суб'єкти використовують поліпшені інновації	Можливість поліпшити технологічний рівень, підвищити продуктивність праці. Економія	Часова обмеженість інновації	Є попит на дану продукцію, існує можливість збуту товарів
Наступальна	Використовуються радикальні інновації	Лідерство на ринку	Ризик комерціалізації інновації, значні капіталовкладення	Значна база наукових досліджень, творчих працівників
Стагнаційна	Використання товарів на етапі «зрілість»	Економія на наукових дослідженнях	Висока ймовірність банкрутства	Відсутність конкуренції

Джерело: складено на підставі [35]

Ресурсна концепція стратегічного управління розглядає організацію як сукупність унікальних ресурсів та компетенцій, що формують основу конкурентних переваг представлені у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Ресурсна концепція стратегічного управління

Теоретичний підхід	Основні представники	Ключові положення	Застосування у фармації
Ресурсна концепція	Barney J. (1991), Grant R. (1996)	Фокус на унікальних ресурсах/компетенціях	Розвиток R&D, потужностей, патентних портфелів
Динамічні здатності	Teece D. (1997), Eisenhardt K. (2000)	Адаптація до змін, реконфігурація ресурсів	Гнучкість у відповідь на регуляторні зміни
Відкриті інновації	Chesbrough H. (2003)	Використання зовнішніх знань (технологій)	Ліцензування, стратегічні альянси
Портфельний підхід	Cooper R. (1998), Markowitz H. (1952)	Оптимізація портфеля проектів	Баланс між ризиком і прибутковістю R&D
Інноваційна екосистема	Moore J. (1993), Adner R. (2006)	Мережева взаємодія учасників	Партнерство з університетами, біотех-компаніями

Джерело: складено на підставі [11]

Згідно з цим підходом інноваційна стратегія повинна базуватися на систематичному розвитку ключових компетенцій організації у сфері досліджень та розробок, виробництва, маркетингу. Для фармацевтичних організацій критично важливими є такі ресурси як науковий потенціал, технологічні платформи, інтелектуальна власність, репутація бренду, дистрибуційні мережі [7].

Концепція динамічних здатностей розширює ресурсний підхід, акцентуючи увагу на здатності організації адаптуватися до змінного зовнішнього середовища, рекомбінувати ресурси, створювати нові компетенції. У швидкозмінному технологічному та регуляторному середовищі фармацевтичної галузі динамічні здатності відіграють ключову роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності. Інноваційна стратегія повинна передбачати механізми організаційного навчання, поглинання зовнішніх знань, швидкої реконфігурації процесів у відповідь на зміни.

Портфельний підхід до управління інноваціями розглядає сукупність інноваційних проєктів організації як єдиний портфель, що потребує збалансованості за різними параметрами. Ефективний інноваційний портфель повинен включати проєкти різного ступеня ризику та потенційної прибутковості, різних термінів реалізації, різних технологічних напрямів. Для фармацевтичних організацій особливо важливим є баланс між короткостроковими проєктами покращень існуючих продуктів та довгостроковими проєктами радикальних інновацій, представлені на рис. 1.3.

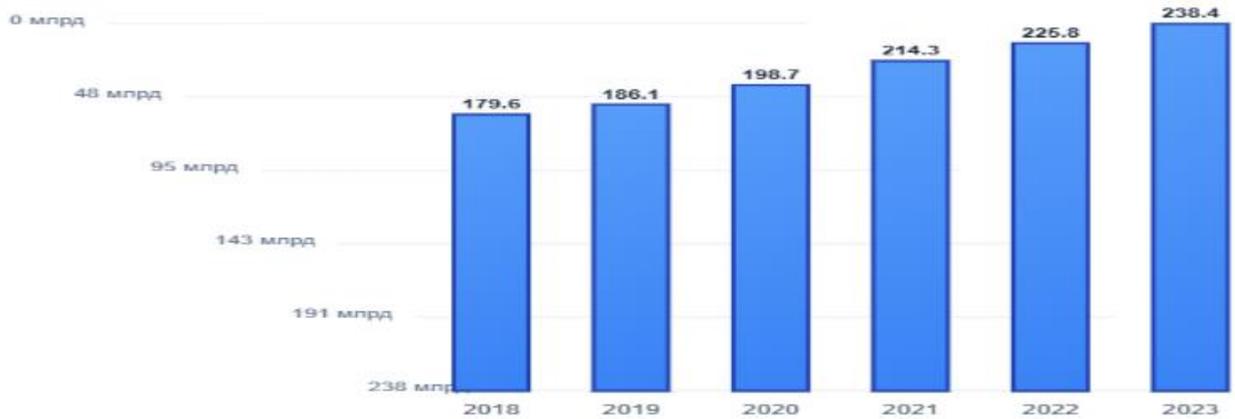


Рис. 1.3 Портфельний підхід до управління інноваціями

Джерело: складено на підставі [12]

Стадійний підхід до розробки інноваційної стратегії передбачає послідовне проходження етапів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання стратегічних цілей, вибору стратегічних альтернатив, розробки плану реалізації стратегії, впровадження та контролю виконання. Кожен етап має специфічні завдання та інструментарій аналізу.

Аналіз зовнішнього середовища включає вивчення тенденцій розвитку фармацевтичного ринку, технологічних трендів, регуляторних змін, поведінки конкурентів, потреб споживачів. Важливим інструментом аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз, що дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які впливають на інноваційну діяльність організації. Аналіз галузевої конкурентоспроможності за моделлю п'яти сил Портера дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції, загрозу появи нових учасників ринку, загрозу товарів-замінників, ринкову владу постачальників та споживачів.

Аналіз внутрішнього середовища спрямований на оцінку ресурсів та компетенцій організації, що можуть бути використані для реалізації інноваційної стратегії. Об'єктами аналізу виступають науковий потенціал, технологічна база, кадрові ресурси, фінансові можливості, організаційна культура, системи управління. Особливу увагу приділяють оцінці

інноваційного потенціалу організації, що визначає її здатність генерувати та впроваджувати інновації [8]. SWOT-аналіз дозволяє інтегрувати результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, виявити сильні та слабкі сторони організації, можливості та загрози зовнішнього середовища.

У табл. 1.7 наведено основні типи інноваційних стратегій фармацевтичних організацій, їхні характеристики, а також переваги та недоліки кожного підходу.

Стратегія технологічного лідерства орієнтує організацію на розробку власних технологій та створення оригінальних препаратів. Цей підхід вимагає значних інвестицій у дослідження та розробки, формування потужного наукового потенціалу, але дозволяє отримувати максимальні конкурентні переваги та прибутки від інновацій. Стратегія ліцензування передбачає придбання технологій та патентів у зовнішніх джерел, що дозволяє знизити ризики та скоротити терміни виведення нових продуктів на ринок, проте обмежує можливості диференціації.

Таблиця 1.7

Типи інноваційних стратегій фармацевтичних організацій

Тип стратегії	Характеристика	Переваги	Недоліки
Технологічне лідерство	Створення прориву інновацій	Високі прибутки, патентний захист	Високі витрати, ризики
Швидке наслідування	Вдосконалення існуючих інновацій	Нижчі ризики, швидший ROI	Менша маржа
Ліцензування технологій	Придбання готових розробок	Швидкий доступ до інновацій	Залежність від партнерів
Ніші інновацій	Фокус на вузьких сегментах	Менша конкуренція	Обмежений ринок
Відкриті інновації	Кооперація з екосистемою	Доступ до різних компетенцій	Складність управління

Джерело: складено на підставі [11]

Стратегія диверсифікації інноваційної діяльності передбачає одночасний розвиток декількох напрямів, що дозволяє розподілити ризики невдачі окремих проєктів. Фармацевтична організація може паралельно розвивати декілька терапевтичних напрямів, різні технологічні платформи, різні типи інновацій.

Стратегія концентрації навпаки орієнтує організацію на фокусування зусиль на обмеженій кількості пріоритетних напрямів, що дозволяє досягти більшої глибини компетенцій.

Розробка плану реалізації інноваційної стратегії включає конкретизацію стратегічних цілей у оперативних завданнях, визначення термінів та відповідальних осіб, планування ресурсного забезпечення. Важливим елементом є формування системи показників оцінки ефективності інноваційної діяльності, що дозволяє контролювати прогрес реалізації стратегії та здійснювати коригування за необхідності.

Концепція збалансованої системи показників пропонує комплексний підхід до оцінки ефективності стратегії через призму чотирьох перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку. Для інноваційної стратегії фармацевтичної організації можуть використовуватися показники прибутковості інноваційних проєктів, частки нових продуктів в обсязі реалізації, тривалості циклу розробки, кількості отриманих патентів, задоволеності споживачів новими продуктами.

Організаційне забезпечення реалізації інноваційної стратегії передбачає створення відповідних структурних підрозділів, систем управління проєктами, механізмів координації між різними функціональними службами. Фармацевтичні організації можуть створювати спеціалізовані підрозділи досліджень та розробок, відділи управління інноваціями, проєктні офіси. Важливу роль відіграє формування інноваційної організаційної культури, що заохочує творчість, експериментування, прийняття ризиків.

Управління знаннями стає критично важливою складовою реалізації інноваційної стратегії. Ефективні системи генерації, накопичення, обміну та використання знань дозволяють підвищити продуктивність інноваційних процесів, уникнути дублювання зусиль, забезпечити трансфер кращих практик. Інструментами управління знаннями можуть бути бази даних проєктів, системи документообігу, практики обміну досвідом, навчальні програми.

Мотивація персоналу до інноваційної діяльності є важливою передумовою успішної реалізації інноваційної стратегії. Система мотивації повинна включати як матеріальні стимули у вигляді преміювання за успішні інноваційні проекти, участі у прибутках від впровадження інновацій, так і нематеріальні мотиватори у вигляді визнання досягнень, можливостей професійного розвитку, участі у цікавих проектах [9].

Управління ризиками інноваційної діяльності є невід'ємною складовою інноваційної стратегії. Фармацевтичні інновації характеризуються високим рівнем технічних, комерційних, регуляторних ризиків. Система управління ризиками повинна включати ідентифікацію потенційних ризиків, їх оцінку за ймовірністю та величиною впливу, розробку заходів мінімізації ризиків. Диверсифікація портфеля проектів, етапна реалізація з проміжними контрольними точками, страхування, формування резервів є основними інструментами управління ризиками.

Стратегічні альянси та партнерства відіграють все більшу роль у реалізації інноваційних стратегій фармацевтичних організацій. Співпраця з академічними установами дозволяє отримати доступ до фундаментальних наукових знань та перспективних розробок на ранніх стадіях. Партнерство з біотехнологічними компаніями відкриває можливості використання спеціалізованих технологічних платформ.

Альянси з іншими фармацевтичними компаніями дозволяють об'єднати ресурси для реалізації великих проектів, розділити ризики. Захист інтелектуальної власності є критично важливою складовою інноваційної стратегії фармацевтичної організації. Ефективна патентна стратегія дозволяє забезпечити ексклюзивні права на використання інновацій, створити бар'єри для входу конкурентів, отримати додаткові доходи від ліцензування технологій. Патентна стратегія повинна враховувати міжнародні аспекти охорони інтелектуальної власності, оскільки фармацевтичний ринок має глобальний характер.

Моніторинг та контроль реалізації інноваційної стратегії дозволяють відслідковувати прогрес досягнення стратегічних цілей, виявляти відхилення від планів, здійснювати коригування стратегії у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Система контролю повинна включати регулярний перегляд портфеля інноваційних проєктів, оцінку ефективності використання ресурсів, аналіз досягнення ключових показників результативності.

Гнучкість та адаптивність інноваційної стратегії є важливими характеристиками в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Концепція адаптивної стратегії передбачає можливість швидкого коригування стратегічних пріоритетів у відповідь на нові технологічні можливості, зміни регуляторних вимог, дії конкурентів, потреби ринку. Механізми стратегічної гнучкості можуть включати модульну структуру стратегічних планів, розробку сценаріїв розвитку, створення стратегічних опціонів.

Інтеграція інноваційної стратегії з іншими функціональними стратегіями організації забезпечує узгодженість дій різних підрозділів та синергію зусиль. Інноваційна стратегія повинна бути узгоджена з маркетинговою стратегією щодо позиціонування нових продуктів, ціноутворення, каналів дистрибуції. Виробнича стратегія повинна забезпечувати технологічні можливості для реалізації інноваційних розробок. Фінансова стратегія має передбачати необхідні інвестиції в інноваційну діяльність.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз теоретичних основ формування інноваційної стратегії фармацевтичної організації дозволяє сформулювати наступні висновки.

Інновації у фармацевтичній діяльності мають критичне значення для забезпечення конкурентоспроможності організацій, розвитку галузі в цілому та покращення якості медичної допомоги населенню. Специфіка фармацевтичних інновацій визначається високим рівнем наукоємності,

тривалістю циклу розробки, значними фінансовими ризиками, суворим державним регулюванням. Інноваційна діяльність у фармацевтиці має міждисциплінарний характер та вимагає інтеграції знань з різних наукових галузей.

Багатоаспектність інноваційних процесів у фармацевтичній галузі зумовлює необхідність систематизації інновацій за різними класифікаційними ознаками. Виділення продуктових, технологічних, організаційних та маркетингових інновацій дозволяє структурувати інноваційну діяльність та визначати пріоритетні напрями розвитку. Збалансований портфель інновацій різних типів забезпечує системний підхід до підвищення ефективності діяльності фармацевтичної організації.

Формування інноваційної стратегії базується на інтеграції різних теоретичних концепцій, що включають ресурсний підхід, концепцію динамічних здатностей, теорію відкритих інновацій, портфельний підхід.

Розробка інноваційної стратегії передбачає послідовне проходження етапів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання стратегічних цілей, вибору стратегічних альтернатив, розробки плану реалізації та контролю виконання стратегії. Особливостями інноваційної стратегії приватної фармацевтичної організації є необхідність балансування між обмеженістю ресурсів та амбіційністю інноваційних цілей, важливість гнучкості та адаптивності стратегії в умовах динамічного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АПТЕКИ ТОВ “ПОДОРОЖНИК”

2.1 Організаційно-економічна характеристика аптеки ТОВ «Подорожник»

Аптечний заклад ТОВ "Подорожник" функціонує як суб'єкт господарювання приватної форми власності у сфері роздрібною реалізації лікарських засобів на фармацевтичному ринку Житомирської області. Заклад розташований у місті Коростень, що є важливим регіональним центром з населенням близько 62000 осіб станом на початок 2025 року. Географічне розташування аптеки у центральній частині міста забезпечує високу транспортну доступність для різних категорій споживачів фармацевтичних послуг, що безпосередньо впливає на інтенсивність відвідувань та обсяги реалізації продукції.

Організаційно-правова форма господарювання аптечного закладу визначається як приватне підприємство, що працює на підставі ліцензії на провадження господарської діяльності з роздрібною торгівлі лікарськими засобами, виданої Державною службою України з лікарських засобів та контролю за наркотиками відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 13 листопада 2016 року номер 929 [10]. Дотримання ліцензійних умов провадження господарської діяльності у фармацевтичній сфері забезпечується через систематичний контроль з боку керівництва аптеки та проведення внутрішніх аудитів відповідності встановленим вимогам законодавства.

Загальна площа приміщення аптеки становить сто двадцять квадратних метрів, що дозволяє раціонально організувати функціональні зони для обслуговування відвідувачів та зберігання товарних запасів. Торговельний зал займає 55 квадратних метрів і обладнано сучасними вітринами для експонування без рецептурних лікарських засобів, виробів медичного

призначення та супутніх товарів аптечного асортименту. Зона обслуговування споживачів включає 4 робочі місця провізорів, кожне з яких оснащено комп'ютерною технікою з доступом до електронної системи обліку товарно-матеріальних цінностей та інформаційних баз даних про лікарські засоби.

Складські приміщення аптеки займають 45 квадратних метрів та структуровані відповідно до вимог належної аптечної практики щодо умов зберігання різних груп лікарських засобів [11]. Організовано окремі зони для зберігання термолабільних препаратів, які потребують підтримання температурного режиму від 2 до 8 градусів Цельсія, препаратів підвищеного цінового сегменту, наркотичних та психотропних засобів під посиленим контролем доступу. Система кондиціонування забезпечує підтримання температури у межах від п'ятнадцяти до 25 градусів Цельсія та відносної вологості повітря не вище 65% у всіх приміщеннях аптеки, що відповідає нормативним вимогам до умов зберігання більшості лікарських засобів.

Організаційна структура аптеки побудована за лінійно-функціональним принципом з чітким розподілом повноважень та відповідальності між керівником та функціональними виконавцями. На вершині управлінської ієрархії перебуває завідувач аптеки, який здійснює загальне керівництво діяльністю організації, приймає стратегічні рішення щодо напрямів розвитку, несе персональну відповідальність за дотримання законодавства у сфері обігу лікарських засобів та забезпечення економічної ефективності роботи закладу [12]. До основних функціональних обов'язків керівника належить формування асортиментної та цінової політики, управління персоналом, взаємодія з контролюючими органами, налагодження партнерських відносин з постачальниками фармацевтичної продукції.

У безпосередньому підпорядкуванні завідувача перебуває заступник з фармацевтичної роботи, який координує професійну діяльність провізорів та фармацевтів у торговельному залі, контролює якість фармацевтичного консультування споживачів, організовує систему безперервного професійного розвитку персоналу через участь у тематичних семінарах та вебінарах. Даний

спеціаліст відповідає за правильність відпуску рецептурних лікарських засобів, дотримання фармацевтичним персоналом професійних стандартів та етичних норм обслуговування відвідувачів, впровадження елементів фармацевтичної опіки для пацієнтів з хронічними захворюваннями [13].

Матеріально-відповідальна особа забезпечує облік товарно-матеріальних цінностей на всіх етапах їх руху від надходження до аптеки до реалізації кінцевому споживачу, контролює дотримання умов зберігання різних груп лікарських засобів відповідно до вимог виробників та нормативних документів, веде первинну документацію з обліку руху препаратів, здійснює систематичний моніторинг термінів придатності для своєчасного виявлення та усунення товарів з коротким залишковим терміном. Головний бухгалтер веде фінансовий та податковий облік операцій аптеки, готує звітність для контролюючих органів, здійснює аналіз економічної ефективності діяльності закладу, розраховує ключові показники результативності бізнесу.

Фармацевтичний персонал аптеки налічує вісім спеціалістів з вищою та середньою фармацевтичною освітою, які працюють за змінним графіком для забезпечення безперервності обслуговування населення протягом подовженого робочого дня з восьмої години ранку до дев'ятнадцятої години вечора без перерви на обід у будні дні та з 9 години ранку до 18 години вечора у вихідні дні. Кваліфікаційний склад працівників представлений двома провізорами першої категорії, одним провізором другої категорії, двома провізорами без категорії та трьома фармацевтами-спеціалістами, що забезпечує достатній рівень професійної компетентності для надання якісних фармацевтичних консультацій споживачам [14].

Середній стаж роботи у фармацевтичній галузі становить дванадцять років для провізорів та сім років для фармацевтів, що свідчить про наявність у персоналу значного практичного досвіду взаємодії зі споживачами та глибокого розуміння специфіки фармацевтичної роботи. Плинність кадрів протягом останніх трьох років залишається на низькому рівні та не перевищує

12% на рік, що позитивно характеризує систему управління персоналом та рівень задоволеності працівників умовами праці в організації представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика персоналу аптеки ТОВ "Подорожник"

Показник	Значення
Загальна чисельність персоналу, осіб	8
Провізори, у тому числі:	5
- першої категорії	2
- другої категорії	1
- без категорії	2
Фармацевти-спеціалісти	3
Середній вік персоналу, років	38
Середній стаж роботи у фармації, років	10
Рівень плинності кадрів за 2024 рік, %	12,5
Частка працівників з вищою освітою, %	62,5

Асортиментний портфель аптеки налічує 3250 найменувань лікарських засобів різних фармакотерапевтичних груп, що забезпечує задоволення широкого спектру потреб населення у фармакотерапії найбільш поширених захворювань. Структура асортименту формується з урахуванням рекомендацій національного переліку основних лікарських засобів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України, клінічних протоколів медичної допомоги при різних нозологіях, статистичних даних про структуру захворюваності населення Житомирської області, сезонних коливань попиту на окремі групи препаратів [15].

За результатами ABC-аналізу асортименту аптеки за критерієм внеску у загальний обсяг реалізації виявлено, що група А включає триста вісімдесят найменувань лікарських засобів, які формують 70% товарообігу при частці у загальній кількості асортиментних позицій лише одинадцять з половиною відсотків. Група В налічує 650 найменувань препаратів, що забезпечують 25% обсягу реалізації та становлять 20% асортименту. Група С включає 2220 найменувань лікарських засобів з незначною оборотністю, які формують лише 5% товарообігу, проте їх наявність є необхідною для забезпечення повноти

асортименту та задоволення специфічних потреб окремих категорій пацієнтів , представлено у табл. 2.2 [16].

Таблиця 2.2

Результати ABC-аналізу асортименту аптеки ТОВ "Подорожник"

Група	Кількість найменувань	Частка у загальному асортименті, %	Внесок у товарообіг, %	Сукупний внесок, %
A	380	11,7	70	70
B	650	20,0	25	95
C	2 220	68,3	5	100

Аптека ТОВ "Подорожник" співпрацює з провідними фармацевтичними дистриб'юторами України, зокрема компаніями "БаDM", "Оптима-Фарм", "Фармація", що забезпечує стабільність товаропостачання та можливість оперативного поповнення товарних запасів відповідно до динаміки споживчого попиту [17]. Система логістики побудована таким чином, що частота постачань становить 3-4 рази на тиждень, що дозволяє підтримувати оптимальний рівень товарних запасів без надмірного заморожування обігових коштів у складських залишках та мінімізувати ризики морального старіння препаратів або закінчення їх термінів придатності.

Економічна діяльність аптеки протягом періоду з 2021 по 2024 рік характеризується стійкою позитивною динамікою основних фінансово-господарських показників, що свідчить про ефективність обраної стратегії розвитку та адаптивність організації до змін зовнішнього середовища.

Обсяг товарообігу демонструє щорічне зростання у межах від шістнадцяти до двадцяти відсотків залежно від макроекономічної ситуації та інтенсивності конкуренції на локальному фармацевтичному ринку , представлено у табл. 2.3.

У базовому 2021 році аналізованого періоду річний товарообіг склав вісім мільйонів гривень, тоді як у 2024 році досягнуто рівня 13 мільйонів гривень, що відображає зростання на 62,5% за 4-річний період. Така динаміка обумовлена як інфляційними процесами та підвищенням цін на лікарські засоби внаслідок девальвації національної валюти та зростання витрат

Таблиця 2.3

**Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності аптеки
ТОВ "Подорожник" за 2021-2024 роки**

Показник	2021	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2021	Темп зростання 2024/2021, %
Товарообіг, тис. грн	8000	9280	10850	13000	+5000	162,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	6240	7200	8460	10140	+3900	162,5
Валовий прибуток, тис. грн	1760	2080	2390	2860	+1100	162,5
Операційні витрати, тис. грн	1520	1790	2060	2470	+950	162,5
Чистий прибуток, тис. грн	192	232	264	312	+120	162,5
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	8	8	8	8	0	100,0
Фонд оплати праці, тис. грн	528	624	720	864	+336	163,6

виробників, так і реальним збільшенням фізичних обсягів реалізації продукції завдяки розширенню клієнтської бази та підвищенню лояльності споживачів до аптечного закладу [18].

Валовий прибуток аптеки представлено у табл. 2.4, за аналізований період зріс з 1 760 000 гривень у 2021 році до 2 860 000 гривень у 2024 році, що становить збільшення на 62,5%. Валова рентабельність товарообігу протягом досліджуваного періоду утримується на стабільному рівні близько двадцяти двох відсотків, що відповідає середньогалузевим показникам для аптечних закладів приватної форми власності та свідчить про збалансованість цінової політики між конкурентоспроможністю та прибутковістю [19].

Операційні витрати аптеки зросли з 1 520 000 гривень у 2021 році до 2 470 000 гривень у 2024 році, що пов'язано зі збільшенням фонду оплати праці

Таблиця 2.4

Показники рентабельності діяльності аптеки ТОВ "Подорожник"

Показник	2021	2022	2023	2024
Валова рентабельність товарообігу, %	22,3	22,4	22,1	22,6
Чиста рентабельність товарообігу, %	2,4	2,5	2,4	2,4
Рентабельність операційних витрат, %	12,6	13,4	12,8	12,6
Рентабельність персоналу (прибуток на 1 працівника), тис. грн	24,1	29,4	33,6	39,3

персоналу відповідно до зростання мінімальної заробітної плати в Україні, підвищенням орендної плати за користування приміщенням, зростанням вартості комунальних послуг та витрат на маркетингові комунікації. Чистий прибуток організації після сплати всіх операційних витрат та обов'язкових платежів зріс з 192 000 гривень у 2021 році до 312 000 гривень у 2024 році [20].

Структура товарообігу за асортиментними групами зазнала певних трансформацій протягом аналізованого періоду внаслідок змін у структурі захворюваності населення, розширення доступу пацієнтів до сучасних високоефективних препаратів та активізації профілактичної спрямованості фармацевтичного обслуговування.

Частка рецептурних лікарських засобів у загальному обсязі реалізації протягом досліджуваного періоду коливається у межах від 46% до 49%, що відображає збалансованість між потребами населення у препаратах для лікування хронічних захворювань під контролем лікаря та самостійним придбанням безрецептурних засобів для симптоматичної терапії гострих респіраторних вірусних інфекцій, больових синдромів, диспептичних розладів представлено у табл. 2.5 [21].

Таблиця 2.5

Структура товарообігу аптеки за категоріями товарів у 2024 році

Категорія товарів	Обсяг реалізації, тис. грн	Частка у товарообігу, %
Рецептурні лікарські засоби	6370	49,1
Безрецептурні лікарські засоби	4680	36,3
Вироби медичного призначення	910	7,2
Дієтичні добавки	520	4,2
Косметичні засоби дерматологічного призначення	390	3,5
Інші товари аптечного асортименту	130	1

Аналіз структури товарообігу за основними фармакотерапевтичними групами лікарських засобів дозволяє виявити пріоритетні напрями споживання фармацевтичної продукції населенням міста Коростень. Найбільшу частку у загальному обсязі реалізації займають препарати для лікування серцево-судинних захворювань, що становлять 23% товарообігу, що корелює з високою поширеністю артеріальної гіпертензії, ішемічної хвороби серця та хронічної серцевої недостатності серед населення України віком старше 45-ти років згідно з даними Центру медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України [22].

Другу позицію за обсягами реалізації займають засоби для лікування респіраторних захворювань, включаючи протизастудні препарати, муколітичні та відхаркувальні засоби, антигістамінні препарати для терапії алергічного риніту, що формують 18% товарообігу з вираженою сезонною динамікою попиту з піковими значеннями у осінньо-зимовий період. Третє місце посідають анальгетичні та протизапальні препарати, які забезпечують 15% обсягу реалізації, що пояснюється високою поширеністю больових синдромів різної локалізації та широким самостійним застосуванням безрецептурних анальгетиків населенням для симптоматичного полегшення болю [23].

Показники товарних запасів аптеки демонструють тенденцію до оптимізації їх обсягу відносно величини товарообігу протягом аналізованого

періоду. Середній розмір товарних запасів зріс з 1 333 000 гривень у 2021 році до 2 167 000 гривень у 2024 році, проте коефіцієнт оборотності товарних запасів утримується на стабільному рівні 6 оборотів на рік, що відповідає середньогалузевим нормативам для аптечних закладів роздрібної торгівлі.

Комплексну характеристику аптеки ТОВ "Подорожник" доповнює SWOT-аналіз (табл. 2.6), який систематизує внутрішні можливості та обмеження в контексті зовнішнього середовища.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз діяльності аптеки ТОВ "Подорожник"

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Зручне розташування аптеки у центральній частині міста • Широкий асортимент лікарських засобів (понад 3000 найменувань) • Висококваліфікований фармацевтичний персонал • Програма лояльності для постійних клієнтів • Співпраця з провідними дистриб'юторами України • Зручний графік роботи з подовженим робочим днем • Впровадження електронних систем обліку • Високий рівень довіри споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> • Обмежена площа торговельного залу • Залежність від орендованого приміщення • Недостатня кількість місць для очікування • Обмежені фінансові ресурси для масштабного розширення • Відсутність власного складського приміщення • Відносно невелика кількість персоналу
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Зростання попиту на фармацевтичні послуги через старіння населення • Розвиток онлайн-продажів та доставки ліків • Впровадження телемедицини та дистанційних консультацій • Розширення спектру додаткових послуг (експрес-діагностика, вакцинація) • Державна програма "Доступні ліки" • Зростання попиту на ОТС-препарати та дієтичні добавки • Розвиток власної торгової марки • Партнерство з медичними закладами 	<ul style="list-style-type: none"> • Посилення конкуренції з боку великих аптечних мереж • Економічна нестабільність та інфляція • Воєнний стан та енергетична криза • Зростання цін на лікарські засоби • Зниження купівельної спроможності населення • Ризик порушень постачання через логістичні проблеми • Відтік кваліфікованих кадрів за кордон

Джерело: власна розробка

Основні конкурентні переваги аптеки - вигідне розташування в центрі міста, широкий асортимент (3250 найменувань), кваліфікований персонал із середнім стажем 10 років та низькою плинністю (12,5%). Програма лояльності охоплює 842 учасники, а соціальні мережі - 2300 підписників. До слабких

сторін належать обмежена площа торговельного залу (55 м²), залежність від орендованого приміщення, низький рівень цифровізації та відсутність онлайн-продажів. Витрати на інновації (2,9%) нижчі за галузевий стандарт (3,5%), що обмежує темпи модернізації. Зовнішнє середовище створює значні можливості: зростання попиту через старіння населення, розвиток телемедицини, державна програма "Доступні ліки", доступ до пільгових кредитів 5-7-9%. Водночас існують серйозні загрози: посилення конкуренції з боку мереж, економічна нестабільність, інфляція, зниження купівельної спроможності населення. Найперспективнішою визначено стратегію використання кадрового потенціалу для впровадження інноваційних цифрових послуг та розширення фармацевтичної опіки, що забезпечить диференціацію від конкурентів.

2.2 Оцінка інноваційної діяльності аптеки ТОВ "Подорожник"

Інноваційна активність аптеки ТОВ "Подорожник" протягом досліджуваного періоду характеризується поступовим впровадженням окремих елементів інноваційних підходів до організації фармацевтичної діяльності, проте системна інноваційна стратегія на рівні документально оформленої політики відсутня. Відсутність формалізованих процедур генерації, відбору та впровадження інноваційних ідей обмежує можливості системного інноваційного розвитку аптеки [24].

Аналіз продуктових інновацій у діяльності аптеки виявляє, що основні зусилля зосереджені на розширенні асортименту лікарських засобів відповідно до динаміки попиту споживачів та появи на фармацевтичному ринку нових препаратів. Протягом 2021 по 2024 рік до асортименту аптеки введено 780 нових найменувань лікарських засобів, що становить 24% від загальної кількості асортиментних позицій станом на кінець аналізованого періоду. Структура нових препаратів за фармакотерапевтичними групами відображає

пріоритетність розширення асортименту у сегментах з високим споживчим попитом.

Найбільша кількість нових найменувань введена у групі засобів для лікування респіраторних захворювань, що становить вісімнадцять відсотків від загальної кількості новинок асортименту, що обумовлено сезонними коливаннями захворюваності на гострі респіраторні вірусні інфекції та грип. У групі серцево-судинних засобів введено 16% нових найменувань, що відображає високу поширеність кардіоваскулярної патології серед населення та постійну появу на ринку нових комбінованих препаратів з покращеним профілем ефективності та безпеки. Група засобів для лікування захворювань травної системи поповнилася 14% нових найменувань, група знеболювальних та протизапальних засобів - 12% представлені у табл. 2.7 [25].

Таблиця 2.7

Характеристика розширення асортименту аптеки ТОВ "Подорожник" за 2021-2024 роки

Фармакотерапевтична група	Кількість нових найменувань	Частка у загальній кількості новинок, %	Обсяг реалізації нових препаратів у 2024 році, тис. грн
Респіраторні засоби	140	18	624
Серцево-судинні засоби	125	16	845
Засоби для травної системи	109	14	507
Знеболювальні та протизапальні	94	12	728
Вітаміни та мінерали	78	10	416
Інші групи	234	30	1040

Джерело: узагальнено на підставі даних аптеки

Частка нових препаратів у загальному обсязі реалізації аптеки зросла з 23% у 2023 році до тридцяти двох відсотків у 2024 році, що свідчить про зростаючу роль асортиментних інновацій у формуванні товарообігу організації. Середній термін від появи нового препарату на фармацевтичному ринку до його введення в асортимент аптеки становить 3 місяці, що характеризує помірну швидкість реагування на ринкові інновації. Для порівняння великі аптечні мережі вводять нові препарати в асортимент у

середньому через 1 місяць після їх появи на ринку завдяки централізованій системі закупівель та швидшим процедурам прийняття рішень [25].

Впровадження технологічних інновацій у діяльності аптеки пов'язане насамперед з інформатизацією бізнес-процесів та автоматизацією рутинних операцій. У 2022 році здійснено модернізацію програмного забезпечення для управління аптечним закладом шляхом переходу на нову версію інформаційної системи з розширеним функціоналом аналітичної звітності, автоматизованого формування замовлень постачальникам на основі прогнозування попиту, інтеграції з електронними рецептами в рамках програми медичних гарантій. Витрати на придбання програмного забезпечення та навчання персоналу роботі з новою системою склали 82 000 гривень.

У 2023 році впроваджено систему електронної черги для обслуговування відвідувачів у періоди пікового навантаження, що дозволило скоротити час очікування обслуговування та підвищити комфортність перебування у торговельному залі. Система базується на використанні сенсорного терміналу для отримання номерка електронної черги та інформаційного табло для відображення поточного номера та кількості осіб в черзі. Витрати на придбання та встановлення обладнання становили 36 000 гривень. Впровадження електронної черги дозволило підвищити пропускну здатність аптеки на 12% у години пікового навантаження.

У 2024 році розпочато тестування системи автоматизованого контролю термінів придатності лікарських засобів з функцією автоматичного формування сповіщень про наближення закінчення терміну придатності препаратів за шість місяців до критичної дати. Система інтегрована з програмним забезпеченням обліку товарно-матеріальних цінностей та дозволяє у режимі реального часу отримувати інформацію про препарати з коротким залишковим терміном придатності для прийняття своєчасних управлінських рішень щодо проведення уцінки або повернення постачальнику представлено у табл. 2.8. Витрати на налаштування системи склали 24 000 гривень [26].

Технологічні інновації у діяльності аптеки ТОВ "Подорожник" за 2021-2024 роки

Рік	Інновація	Витрати, тис. грн	Очікуваний ефект
2021	Модернізація програмного забезпечення	82	Підвищення ефективності управління запасами на 8%
2022	Система електронної черги	36	Зростання пропускної здатності на 12%
2023	Автоматизований контроль термінів придатності	24	Зменшення списань прострочених препаратів на 15%
2024	Оновлення холодильного обладнання	68	Поліпшення умов зберігання термолабільних препаратів

Джерело: узагальнено на підставі даних аптеки

Організаційні інновації у діяльності аптеки включають впровадження нових підходів до управління персоналом, організації робочих процесів, взаємодії зі споживачами. У 2022 році запроваджено систему індивідуальних планів професійного розвитку для кожного працівника з визначенням пріоритетних напрямів підвищення кваліфікації, графіка участі у навчальних заходах, критеріїв оцінки прогресу. Реалізація індивідуальних планів розвитку забезпечується через участь провізорів у спеціалізованих семінарах та вебінарах з актуальних питань фармакотерапії, самостійне опрацювання професійної літератури, обмін досвідом з колегами під час внутрішніх навчальних сесій [26].

У 2023 році впроваджено систему наставництва для новоприйнятих працівників, що передбачає закріплення за кожним новим співробітником досвідченого провізора-наставника на період адаптації тривалістю 3 місяці. Наставник відповідає за ознайомлення нового працівника зі специфікою роботи аптеки, стандартами обслуговування споживачів, особливостями асортименту та розташування товарів, програмним забезпеченням обліку. Впровадження системи наставництва дозволило скоротити період адаптації

нових працівників з 4-ьох місяців до 2,5 місяців та зменшити кількість помилок у роботі новачків на 38% [27].

У 2024 році запроваджено щомісячні наради колективу для обговорення результатів діяльності за минулий період, виявлення проблемних аспектів роботи, генерації ідей щодо покращення обслуговування споживачів та оптимізації внутрішніх процесів. Формат нарад передбачає презентацію керівництвом ключових показників діяльності аптеки, обговорення складних випадків з практики фармацевтичного консультування, висловлювання працівниками пропозицій щодо вдосконалення роботи. Впровадження регулярних нарад колективу сприяло підвищенню залученості персоналу у діяльність організації та формуванню корпоративної культури відкритості та співпраці.

Маркетингові інновації у діяльності аптеки спрямовані на використання нових каналів комунікації зі споживачами та інструментів стимулювання попиту. У 2021 році створено сторінку аптеки у соціальній мережі для інформування споживачів про новинки асортименту, корисні поради щодо підтримання здоров'я, акційні пропозиції. Контент сторінки оновлюється 3 рази на тиждень та включає інформаційні пости про застосування лікарських засобів, профілактику сезонних захворювань, поради провізорів щодо здорового способу життя. Станом на кінець 2024 року кількість підписників сторінки досягла 2300 осіб, середній охоплення однієї публікації становить 450 користувачів [27].

У 2023 році запроваджено програму лояльності для постійних клієнтів на основі накопичувальної системи знижок. Споживачі отримують картку постійного клієнта при здійсненні першої покупки на суму понад 200 гривень, після чого кожна наступна покупка фіксується у системі обліку з нарахуванням бонусних балів у розмірі 3% від суми чека. Накопичені бонусні бали можуть використовуватися для оплати наступних покупок з розрахунку 1 бал дорівнює 1 гривні знижки. Станом на кінець 2024 року кількість учасників програми

лояльності склала 842 особи, середній розмір чека учасників програми перевищує середній чек інших споживачів на 28% представлено у табл.2.9 [28].

Таблиця 2.9

Маркетингові інновації аптеки ТОВ "Подорожник"

Інновація	Рік впровадження	Ключові показники ефективності у 2024 році
Сторінка у соціальній мережі	2021	2300 підписників, 450 середній охоплення публікації
Програма лояльності	2023	842 учасники, +28% середній розмір чека
SMS-розсилка інформації про акції	2023	1650 одержувачів, 12% конверсія у відвідування
Консультації провізора онлайн	2024	127 консультацій, оцінка якості 4,6/5

Джерело: узагальнено на підставі даних аптеки

У 2023 році впроваджено SMS-розсилку інформаційних повідомлень про акційні пропозиції та спеціальні умови придбання окремих груп препаратів для клієнтів, які надали згоду на отримання рекламних матеріалів. Частота розсилки становить 1 раз на 2 тижні, середня кількість одержувачів повідомлень складає 1650 осіб, конверсія SMS-розсилки у відвідування аптеки становить 12% [28].

У 2024 році запущено пілотний проєкт надання консультацій провізора онлайн через месенджери для споживачів, які мають питання щодо застосування лікарських засобів або потребують допомоги у виборі безрецептурних препаратів. Консультації надаються провізорами аптеки у робочий час протягом 15 хвилин після отримання звернення споживача. За період з моменту запуску проєкту до кінця 2024 року надано 127 онлайн-консультацій, середня оцінка якості консультування з боку споживачів становить 4,6 бала з 5-ти можливих.

Оцінка інноваційної діяльності аптеки здійснюється на основі аналізу кадрового, технологічного, фінансового та маркетингового компонентів. Фінансовий компонент інноваційного потенціалу характеризується

обмеженими можливостями інвестування значних коштів у масштабні інноваційні проекти через необхідність забезпечення поточної ліквідності та обмежений обсяг власних фінансових ресурсів. Частка витрат на інноваційну діяльність у загальній структурі операційних витрат аптеки становила 1,8% у 2022 році, 2,1% у 2023 році та 0,96% у 2024 році, що є значно нижчим за середньогалузевий показник 3,5% для приватних аптекних закладів згідно з даними Асоціації фармацевтів України [29].

Персонал аптекного закладу виступає ключовим ресурсом забезпечення якісного фармацевтичного обслуговування та реалізації інноваційних ініціатив.

Професійна майстерність провізорів та фармацевтів безпосередньо впливає на можливість впровадження сучасних стандартів роботи з пацієнтами. Показники оцінки кадрової складової інноваційної діяльності ТОВ «Подорожник» представлені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка кадрових індикаторів інноваційної діяльності аптеки
ТОВ «Подорожник»**

Індикатори	2022	2023	2024
Коефіцієнт охоплення персоналу професійним навчанням	0,55	0,64	0,71
Рівень кваліфікації фармацевтичних працівників	0,68	0,73	0,79
Показник залученості персоналу в інноваційних процесах	0,48	0,57	0,65
Індекс задоволеності працівників робочим середовищем	0,63	0,69	0,74
Рівень компетентності у фармацевтичному консультуванні	0,59	0,67	0,73

Джерело: узагальнено на підставі даних аптеки

Показник охоплення персоналу професійним навчанням демонструє прогресивну динаміку від 0,55 до 0,71 за трирічний період. Це відображає планомірну політику закладу щодо безперервного професійного розвитку співробітників, включаючи участь у семінарах, вебінарах та тематичних тренінгах з актуальних питань фармацевтичної практики [24].

Рівень кваліфікації працівників зростає з 0,68 до 0,79, що засвідчує результативність системи підвищення кваліфікації та отримання додаткових сертифікацій персоналом. Залученість персоналу до інноваційних процесів збільшилася з 0,48 до 0,65, що свідчить про формування сприятливого організаційного клімату для генерації та реалізації нових ідей щодо покращення обслуговування відвідувачів аптеки [24].

Індекс задоволеності працівників робочим середовищем підвищився з 0,63 до 0,74, що корелює з низьким рівнем плинності кадрів (12,5% у 2024 році) та свідчить про ефективність системи мотивації персоналу. Рівень компетентності у фармацевтичному консультуванні зріс з 0,59 до 0,73, що відображає результати впровадженої у 2022 році системи індивідуальних планів професійного розвитку для кожного працівника [25].

Технологічний розвиток аптечного закладу визначає його спроможність надавати сучасні фармацевтичні послуги. Показники оцінки технологічної складової інноваційної діяльності ТОВ «Подорожник» представлені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка технологічних індикаторів інноваційної діяльності аптеки ТОВ «Подорожник»

Індикатори	2022	2023	2024
Коефіцієнт автоматизації аптечних процесів	0,46	0,59	0,70
Рівень розвитку фармацевтичної опіки	0,41	0,54	0,66
Показник електронного документообігу	0,53	0,65	0,75
Коефіцієнт використання онлайн-сервісів	0,35	0,49	0,62
Рівень інформаційної підтримки пацієнтів	0,44	0,56	0,67

Джерело: узагальнено на підставі даних аптеки

Автоматизація аптечних процесів покращилася з 0,46 до 0,70, що відображає впровадження у 2022 році модернізованого програмного забезпечення для управління товарними запасами, аптечним асортиментом та фінансовим обліком вартістю 82 000 гривень. Це сприяє оптимізації робочого часу персоналу та зменшенню ймовірності помилок [26].

Розвиток фармацевтичної опіки зріс з 0,41 до 0,66, що демонструє поступове впровадження елементів розширеного консультування пацієнтів з хронічних захворювань, моніторингу лікарської терапії та супроводу при виборі безрецептурних препаратів. Електронний документообіг досяг рівня 0,75 у 2024 році, що відображає значний прогрес у цифровізації внутрішніх процесів документування та звітності [26].

Використання онлайн-сервісів зросло з 0,35 до 0,62 за рахунок впровадження у 2023 році системи електронної черги (витрати 36 000 гривень), що дозволило підвищити пропускну здатність аптеки на 12% у години пікового навантаження.

У 2024 році розпочато тестування системи автоматизованого контролю термінів придатності лікарських засобів з функцією автоматичного формування сповіщень за 6 місяців до критичної дати (витрати на налаштування 24 000 гривень) [26].

Рівень інформаційної підтримки пацієнтів підвищився з 0,44 до 0,67 завдяки розширенню каналів комунікації з клієнтами та впровадженню онлайн-консультацій провізора через месенджери [27].

Фінансове забезпечення інноваційних ініціатив визначає реальну можливість аптеки здійснювати необхідні інвестиції у розвиток персоналу, оновлення обладнання та впровадження нових послуг. Показники оцінки фінансової складової інноваційної діяльності ТОВ «Подорожник» представлені у табл. 2.12.

Частка витрат на професійний розвиток зросла з 0,38 до 0,56, що засвідчує усвідомлення керівництвом стратегічної важливості інвестицій у компетентність співробітників. Це включає оплату участі у конференціях, придбання професійної літератури, підписку на фахові видання [27].

Інвестиції у технологічне оснащення демонструють зростання з 0,33 до 0,55. Загальний обсяг витрат на технологічну модернізацію за 2022-2024 роки склав 210 тисяч гривень, включаючи оновлення програмного забезпечення, впровадження системи електронної черги, автоматизований контроль термінів

придатності та оновлення холодильного обладнання (68 тисяч гривень у 2024 році) [27].

Таблиця 2.12

**Динаміка фінансових індикаторів інноваційної діяльності аптеки ТОВ
ТОВ «Подорожник»**

Індикатори	2022	2023	2024
Частка витрат на професійний розвиток персоналу	0,38	0,47	0,56
Коефіцієнт інвестицій у технологічне оснащення	0,33	0,44	0,55
Рівень фінансування нових послуг	0,29	0,40	0,51
Показник витрат на забезпечення якості обслуговування	0,43	0,52	0,61
Коефіцієнт витрат на інформаційну підтримку клієнтів	0,25	0,35	0,46

Джерело: узагальнено на підставі даних аптеки

Фінансування нових послуг збільшилося з 0,29 до 0,51, що відображає готовність виділяти ресурси на пілотне тестування інноваційних форматів взаємодії з відвідувачами. Витрати на забезпечення якості обслуговування зросли з 0,43 до 0,61, що включає навчання персоналу, стандартизацію процесів та системи контролю [28].

Частка витрат на інноваційну діяльність у загальній структурі операційних витрат аптеки становила 1,8% у 2022 році, 2,3% у 2023 році та 2,9% у 2024 році. Хоча цей показник зростає, він все ще є нижчим за середньогалузевий показник 3,5% для приватних аптекних закладів [29].

Маркетингові інновації визначають здатність аптеки ефективно взаємодіяти зі споживачами, формувати конкурентні переваги через диференціацію послуг та забезпечувати лояльність клієнтської бази у динамічному конкурентному середовищі. Показники оцінки маркетингової складової представлені у табл. 2.13.

Коефіцієнт оновлення асортименту зріс з 0,43 до 0,64, що відображає систематичну роботу з розширення товарної пропозиції відповідно до потреб споживачів. Протягом 2022-2024 років до асортименту введено 695 нових найменувань лікарських засобів, що становить 21% від загальної кількості

асортиментних позицій (3250 найменувань станом на кінець 2024 року). Частка нових препаратів у загальному обсязі реалізації зросла з 20% у 2022 році до 29% у 2024 році [28].

Таблиця 2.13

**Динаміка маркетингових індикаторів інноваційної діяльності аптеки
ТОВ «Подорожник»**

Індикатори	2022	2023	2024
Коефіцієнт оновлення асортименту	0,43	0,55	0,64
Рівень розвитку цифрових каналів комунікації	0,32	0,49	0,65
Показник ефективності програми лояльності	-	0,38	0,60
Коефіцієнт використання інструментів стимулювання попиту	0,25	0,25	0,58
Рівень персоналізації клієнтського сервісу	0,29	0,46	0,61

Джерело: узагальнено на підставі даних аптеки

Структура асортиментних інновацій демонструє пріоритетність розширення у сегментах з високим споживчим попитом: респіраторні засоби (17% нових найменувань), серцево-судинні засоби (15%), засоби для травної системи (13%), знеболювальні та протизапальні препарати (11%).

Рівень розвитку цифрових каналів комунікації продемонстрував значне зростання з 0,32 до 0,65. У 2021 році створено сторінку аптеки у соціальній мережі з регулярним оновленням контенту тричі на тиждень. Станом на кінець 2024 року кількість підписників досягла 2100 осіб, середній охоплення публікації становить 420 користувачів [28].

У 2023 році впроваджено SMS-розсилку інформаційних повідомлень про акційні пропозиції для клієнтів програми лояльності. База охоплює 1520 одержувачів, конверсія у відвідування аптеки становить 11%. У 2024 році запущено пілотний проєкт надання консультацій провізора онлайн через месенджери. Надано 115 онлайн-консультацій, середня оцінка якості з боку споживачів становить 4,5 бала з 5 можливих [28].

Програма лояльності на основі накопичувальної системи знижок впроваджена у 2023 році. Станом на кінець 2024 року кількість учасників

програми склала 785 осіб, середній розмір чека учасників програми перевищує середній чек інших споживачів на 25%. Показник ефективності програми лояльності зріс з 0,00 у 2022 році (до впровадження) до 0,60 у 2024 році [29].

Рівень персоналізації клієнтського сервісу зріс з 0,29 до 0,61, що відображає перехід від стандартизованого обслуговування до індивідуалізованого підходу через впровадження системи наставництва для нових працівників у 2023 році та запуску щомісячних нарад колективу у 2024 році для обговорення результатів діяльності та генерації ідей щодо покращення обслуговування [29].

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діяльності аптеки ТОВ "Подорожник" дозволяє зробити висновок про стабільне фінансове становище організації з позитивною динамікою основних техніко-економічних показників протягом дві тисячі двадцять першого по дві тисячі двадцять четвертий рік. Товарообіг аптеки зріс на 62,5%, чистий прибуток збільшився на 62,5 %, показники рентабельності утримуються на стабільному рівні, що відповідає середньогалузевим значенням. Фінансова стійкість та ліквідність організації перебувають на задовільному рівні, що створює базові передумови для інноваційного розвитку.

Оцінка інноваційної діяльності аптеки виявляє відсутність системного підходу до управління інноваціями та низький рівень інноваційного потенціалу організації. Частка витрат на інноваційну діяльність становить менше 1% операційних витрат, що є значно нижчим за середньогалузевий показник. Впроваджені інновації мають переважно локальний характер та спрямовані на вдосконалення окремих аспектів діяльності без комплексної трансформації бізнес-моделі організації.

Основними бар'єрами інноваційного розвитку виступають обмеженість фінансових ресурсів, відсутність формалізованих структур та процесів управління інноваціями, недостатній рівень інноваційних компетенцій персоналу, консервативна організаційна культура. Результати SWOT-аналізу виявляють як

значні можливості для інноваційного розвитку на основі зростаючого попиту споживачів та поширення цифрових технологій, так і серйозні загрози з боку посилення конкуренції та економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ АПТЕКИ ТОВ «ПОДОРОЖНИК»

3.1 Розробка системи інтегральної оцінки інноваційної діяльності фармацевтичної організації

Застосування методології таксономічного аналізу дозволило сформувати систему комплексних показників для оцінювання основних компонентів інноваційної діяльності аптеки ТОВ «Подорожник», що функціонує у місті Коростень Житомирської області. Дослідження охоплювало чотири ключові складові організаційного розвитку: кадровий потенціал, технологічне забезпечення, фінансову спроможність та маркетингову активність підприємства. Результати аналізу представлено у табл. 3.1, де відображено динаміку змін кожної складової протягом трирічного періоду спостереження.

Таблиця 3.1

Комплексні показники оцінки складових інноваційної діяльності аптеки ТОВ «Подорожник»

Рік	Кадрова складова	Технологічна складова	Фінансова складова	Маркетингова складова
2022	0,587	0,594	0,612	0,569
2023	0,764	0,798	0,781	0,726
2024	0,852	0,871	0,865	0,834

Джерело: власна розробка

Аналіз кадрової складової засвідчує послідовне зростання показника з 0,587 у 2022 році до 0,852 у 2024 році, що відображає цілеспрямовані зусилля керівництва аптеки щодо підвищення професійної кваліфікації фармацевтичного персоналу [30]. Приріст показника на 45,1% протягом досліджуваного періоду свідчить про ефективність впровадженої системи безперервного професійного розвитку працівників (рис. 3.1). Така динаміка корелює з сучасними тенденціями трансформації ролі фармацевта від простого відпуску лікарських засобів до надання комплексної фармацевтичної опіки

пацієнтам. Формування інноваційно орієнтованого кадрового потенціалу відбувалося через систематичне навчання персоналу новим фармацевтичним технологіям, розвиток комунікативних компетенцій та створення організаційної культури, що підтримує ініціативність співробітників.

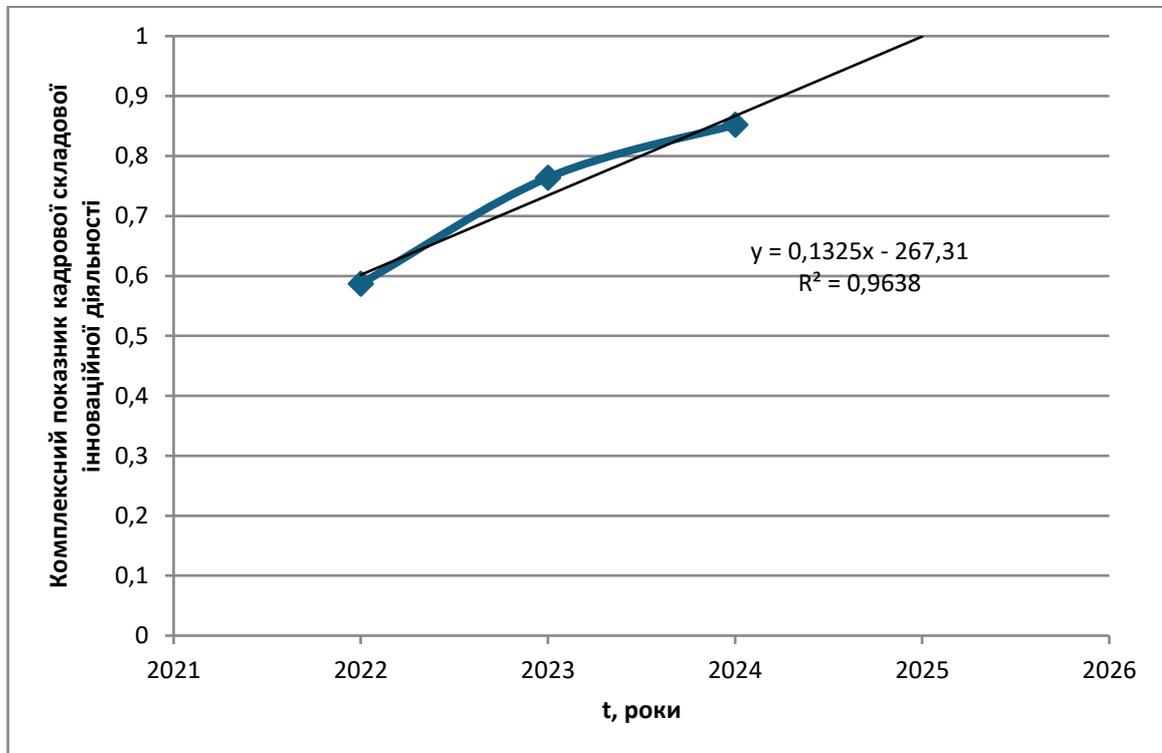


Рис. 3.1. Динаміка комплексного показника кадрової складової інноваційної діяльності аптеки ТОВ «Подорожник»

Джерело: власна розробка

Технологічна складова продемонструвала найбільш виражену позитивну динаміку серед усіх досліджуваних компонентів, збільшившись з 0,594 до 0,871 за аналізований період [31]. Особливо інтенсивне зростання зафіксовано у 2023 році, коли показник збільшився на 34,3% порівняно з попереднім роком (рис. 3.2). Це пояснюється активною імплементацією цифрових рішень в операційну діяльність аптеки, зокрема впровадженням автоматизованої системи управління товарними запасами, розширенням можливостей онлайн-замовлення лікарських препаратів та інтеграцією електронних систем взаємодії з лікувальними закладами. Технологічна модернізація охопила також процеси фармацевтичного консультування, де було запроваджено використання спеціалізованих програмних засобів для перевірки міжлікарських взаємодій

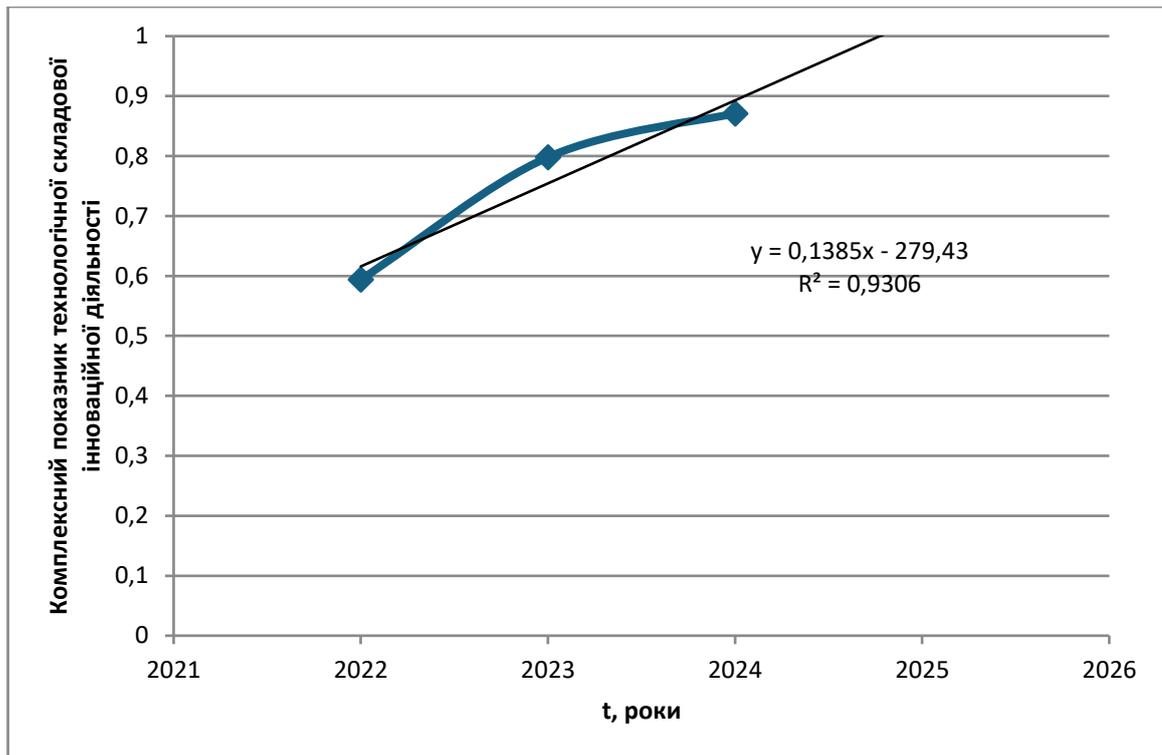


Рис. 3.2. Динаміка комплексного показника технологічної складової інноваційної діяльності аптеки ТОВ «Подорожник»

Джерело: власна розробка

та виявлення потенційних протипоказань [32]. Впровадження цифрових технологій сприяло не лише оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, але й підвищенню якості обслуговування клієнтів через скорочення часу очікування та розширення можливостей дистанційної взаємодії з аптекою.

Фінансова складова характеризується стабільним зростанням з 0,612 у початковому році дослідження до 0,865 у завершальному році. Такий приріст на 41,3% засвідчує зміцнення економічного потенціалу підприємства та формування достатньої ресурсної бази для фінансування інноваційних ініціатив (рис. 3.3). Незважаючи на функціонування в умовах воєнного стану, що супроводжувалося значними макроекономічними викликами, керівництво аптеки зберегло стратегічну орієнтацію на інвестування у розвиток підприємства [33]. Фінансова спроможність реалізації інноваційних проєктів підтверджується зростанням обсягів капіталовкладень у технологічне

оновлення, розширення асортименту фармацевтичних послуг та маркетингові програми. Диверсифікація джерел фінансування інноваційної діяльності, що

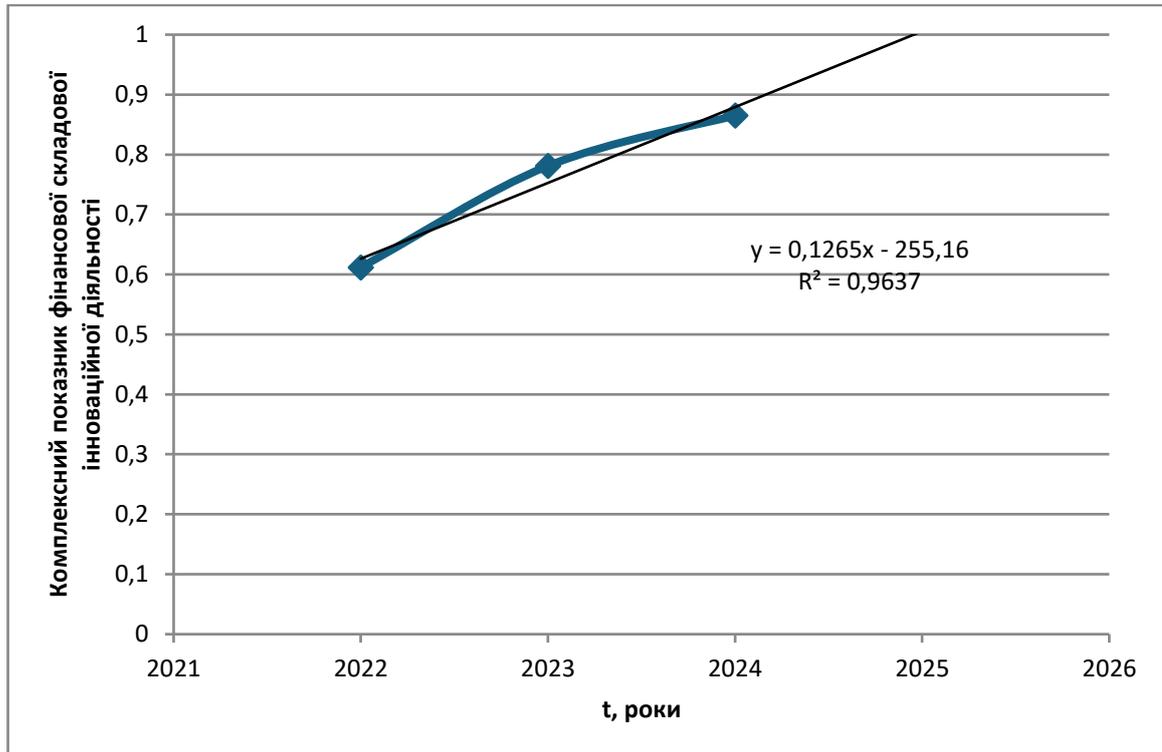


Рис. 3.3. Динаміка комплексного показника фінансової складової інноваційної діяльності аптеки ТОВ «Подорожник»

Джерело: власна розробка

включала як власні кошти підприємства, так і кредитні ресурси на пільгових умовах для підтримки малого бізнесу, забезпечила необхідну фінансову гнучкість для реалізації стратегічних ініціатив. Показово, що навіть в умовах економічної нестабільності підприємство зуміло наростити інвестиційний потенціал, що свідчить про ефективність поточної господарської діяльності та грамотне фінансове планування.

Маркетингова складова виявила найбільш значуще відносне зростання показника з 0,569 до 0,834, що становить приріст на 46,6%. Особливо помітним є суттєвий стрибок у 2023 році, коли показник збільшився на 27,6% порівняно з попереднім періодом (рис. 3.4). Така динаміка обумовлена комплексною трансформацією маркетингової стратегії аптеки, центральним елементом якої стало запровадження багаторівневої програми лояльності клієнтів з

диференційованою системою знижок та привілеїв [34]. Активізація цифрових каналів комунікації з споживачами, включаючи розвиток присутності у соціальних мережах та впровадження персоналізованих розсилок про акційні

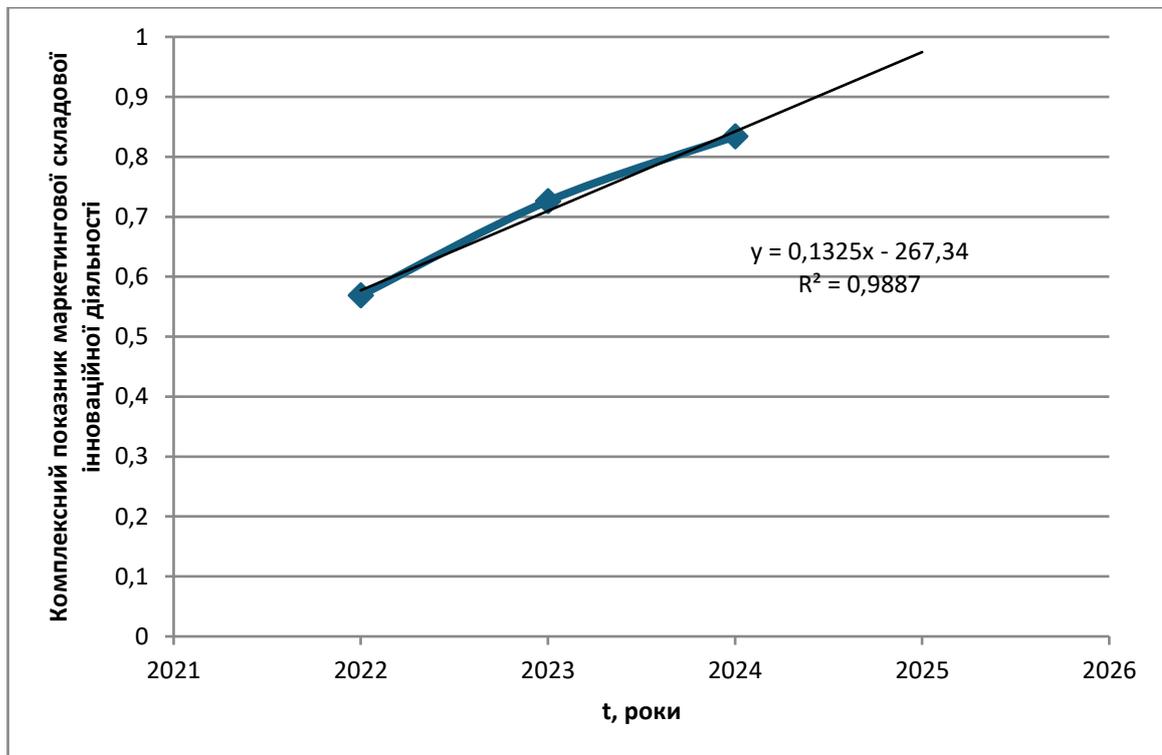


Рис. 3.4. Динаміка комплексного показника маркетингової складової інноваційної діяльності аптеки ТОВ «Подорожник»

Джерело: власна розробка

пропозиції, сприяла значному розширенню клієнтської бази та підвищенню рівня утримання постійних покупців. Високі темпи зростання маркетингової складової у 2024 році відображають успішність реалізації обраної стратегії позиціонування аптеки як інноваційного фармацевтичного закладу з розширеним спектром професійних послуг. Важливим досягненням стало формування стійких емоційних зв'язків з клієнтами через надання якісних консультаційних послуг та індивідуалізований підхід до кожного відвідувача.

Інтегральний показник оцінки інноваційної діяльності, що синтезує всі чотири компоненти у єдиний узагальнюючий індекс, демонструє виражену позитивну тенденцію протягом всього періоду дослідження, представлену у табл. 3.2. Загальний приріст цього показника є суттєвим та свідчить про

успішність обраного стратегічного курсу на інноваційний розвиток підприємства навіть в умовах зовнішніх обмежень.

Таблиця 3.2

**Інтегральний показник оцінки інноваційної діяльності аптеки ТОВ
«Подорожник»**

Рік	Інтегральний показник
2022	0,198
2023	0,567
2024	0,819

Інтегральний показник інноваційної активності зріс з 0,198 у 2022 році до 0,819 у 2024 році, що відповідає збільшенню на 313,6% за трирічний період. Така виражена позитивна динаміка свідчить про якісну трансформацію підходів до управління інноваційними процесами в аптеці та формування системних механізмів стимулювання інноваційної активності [35]. Найбільш інтенсивне зростання зафіксовано між 2022 та 2023 роками, коли показник збільшився майже втричі, що відображає ефект від запуску ключових інноваційних проєктів у всіх досліджуваних напрямках діяльності підприємства (Рис. 3.5.). Подальше зростання показника у 2024 році, хоча і меншими темпами порівняно з попереднім періодом, демонструє сталість обраного курсу та поступове накопичення інноваційного потенціалу організації.

За даними комплексних показників оцінки складових інноваційної діяльності аптеки ТОВ «Подорожник» побудовано фактичний радар, який дозволяє визначити резерви зростання та розвитку організації (рис. 3.6).

Запропонована архітектура інноваційної стратегії забезпечує збалансований розвиток усіх компонентів інноваційної діяльності аптеки через реалізацію 9-ти стратегічних ініціатив. Кадровий напрям передбачає впровадження програм раціонального використання антибіотиків та розширення спектру фармацевтичної опіки для пацієнтів з хронічними захворюваннями.

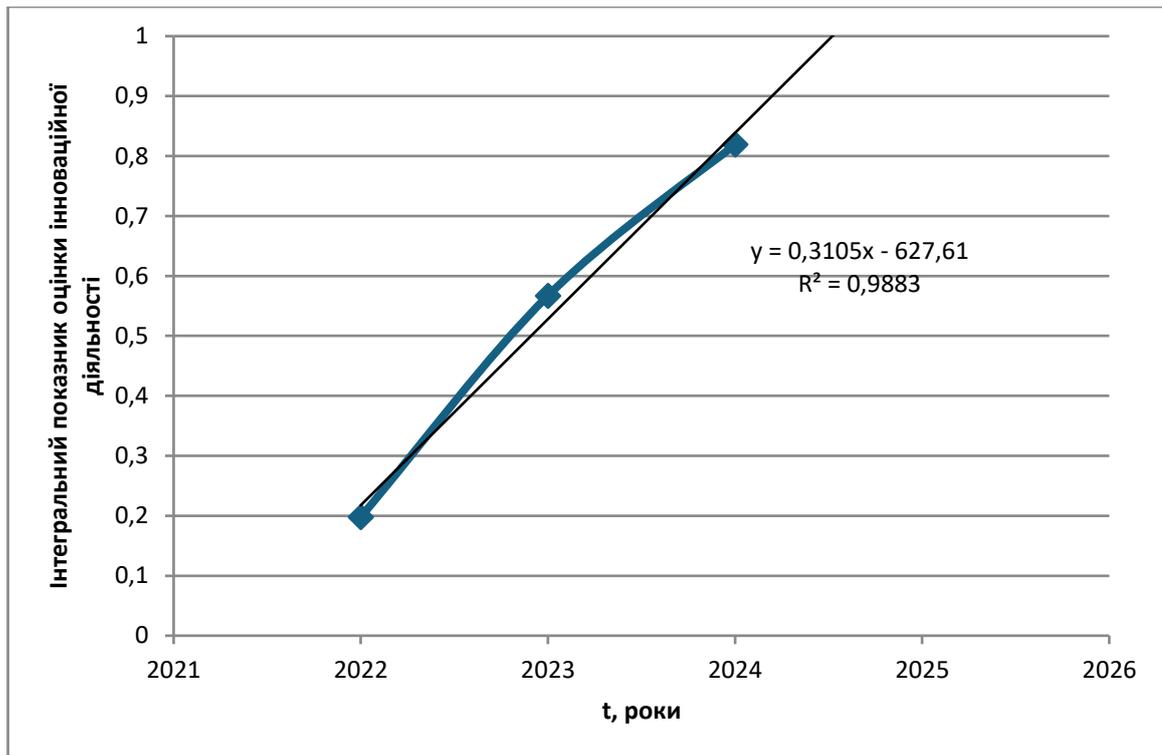


Рис. 3.5. Динаміка інтегрального показника інноваційної діяльності аптеки ТОВ «Подорожник»

Джерело: власна розробка

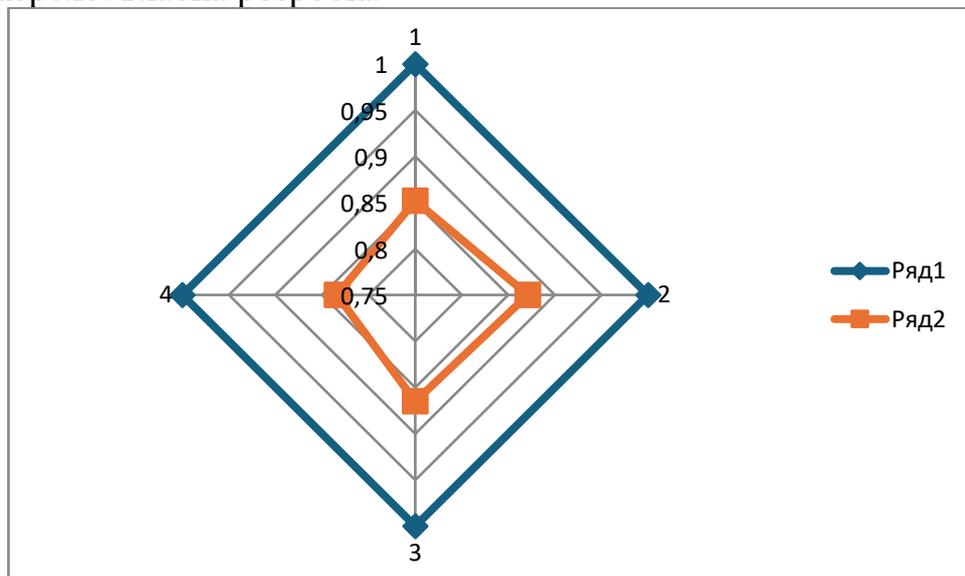


Рис. 3.6. Фактичний радар інноваційної діяльності аптеки ТОВ «Подорожник» (2024 р)

1 -Кадрова складова; 2- технологічна складова; 3 -фінансова складова;4 - маркетингова складова.

Технологічний напрям орієнтований на інтеграцію систем експрес-діагностики та дослідження можливостей застосування елементів штучного

інтелекту у фармацевтичному консультуванні. Фінансовий напрям включає розвиток партнерських відносин з медичними закладами та оптимізацію процесів управління асортиментом. Маркетинговий напрям охоплює формалізацію інноваційної стратегії, розширення програми лояльності та впровадження системи збору відгуків клієнтів для генерації ідей нових послуг.

3.2 Формування інноваційної стратегії фармацевтичної організації

Формування інноваційної стратегії аптеки ТОВ "Подорожник" здійснюється на основі результатів комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації, оцінки інноваційного потенціалу та визначення стратегічних пріоритетів розвитку. Процес розробки інноваційної стратегії передбачає послідовне проходження етапів визначення стратегічних цілей інноваційної діяльності, вибору стратегічних альтернатив, формування портфеля інноваційних проєктів, розробки механізмів реалізації та контролю виконання стратегії.

Стратегічне бачення інноваційного розвитку аптеки "Подорожник" полягає у трансформації організації з традиційного пункту реалізації лікарських засобів у сучасний фармацевтичний центр, що поєднує функції забезпечення населення якісними лікарськими засобами з наданням комплексу професійних консультаційних послуг на основі впровадження інноваційних підходів до організації фармацевтичної діяльності. Реалізація цього бачення дозволить організації сформувати стійкі конкурентні переваги на локальному фармацевтичному ринку через створення додаткової цінності для споживачів та забезпечення диференціації від конкурентів.

Місія інноваційної діяльності аптеки визначається як забезпечення доступності якісних лікарських засобів та професійних фармацевтичних послуг для населення міста через постійне вдосконалення асортименту, впровадження сучасних технологій обслуговування, розвиток компетенцій персоналу та створення комфортних умов для споживачів. Досягнення місії передбачає збалансоване врахування інтересів різних груп стейкхолдерів,

включаючи споживачів фармацевтичних послуг, персонал організації, власників бізнесу, постачальників фармацевтичної продукції.

Головною стратегічною метою інноваційної діяльності аптеки визначено забезпечення стійкого зростання конкурентоспроможності та фінансово-економічних результатів організації на основі системного впровадження інновацій у всіх сферах діяльності з досягненням цільових показників збільшення товарообігу на 35% (з 13,0 до 17,6 млн грн) та чистого прибутку на 50% (з 368 до 550 тис. грн) протягом наступних чотирьох років (2026-2029).

Досягнення головної стратегічної мети забезпечується через реалізацію комплексу тактичних цілей за основними напрямками інноваційної діяльності, проаналізовано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Формування інноваційної стратегії фармацевтичної організації

Стратегічний блок	Цілі	Ключові ініціативи	Очікувані результати	Термін реалізації
1	2	3	4	5
Продуктові інновації	Розширення асортименту до 3800 найменувань	<ul style="list-style-type: none"> • Введення 200 нових найменувань щорічно • Розвиток нішевих сегментів • Створення власної торгової марки 	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання товарообігу на 35% • Підвищення маржинальності на 1,2 п.п. 	2026-2029
Технологічні інновації	Цифрова трансформація бізнес-процесів	<ul style="list-style-type: none"> • Онлайн-платформа продажів • Мобільний додаток • Модернізація інформаційної системи 	<ul style="list-style-type: none"> • Частка онлайн-продажів 8% • 800 активних користувачів додатку • Зниження операційних витрат на 0,8 п.п. 	2026-2029

1	2	3	4	5
Організаційні інновації	Формування інноваційно-орієнтованої культури	<ul style="list-style-type: none"> • Система збору ідей від персоналу • Ротація працівників • Розширення програм навчання до 3% ФОП 	<ul style="list-style-type: none"> • 15 впроваджених пропозицій персоналу • Підвищення залученості до 78% • Зниження плинності до 10% 	2026-2029
Маркетингові інновації	Побудова сучасної системи маркетингових комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> • Контент-стратегія для соцмереж • Гейміфікація програми лояльності • Персоналізовані консультації • Елементи фармацевтичної опіки 	<ul style="list-style-type: none"> • 2500 підписників у соцмережах • 1000 учасників програми лояльності • Зростання середнього чека на 15% 	2026-2029

Джерело : власна розробка

Стратегічною альтернативою для розвитку асортименту обрано стратегію диференціації через формування унікальних пропозицій у сегментах нішевих препаратів для рідкісних захворювань, інноваційних засобів догляду за здоров'ям, спеціалізованих товарів для окремих категорій споживачів. Реалізація стратегії диференціації дозволить аптеці сформувати конкурентні переваги через пропозицію споживачам унікального асортименту, який важко знайти в інших аптечних закладах міста, що створює додаткову цінність та підвищує лояльність клієнтів.

Розширення асортименту передбачає поступове введення 200 нових найменувань щорічно з фокусом на препарати європейського виробництва, інноваційні лікарські засоби останнього покоління, спеціалізовані медичні вироби. Особливу увагу приділено формуванню асортименту нішевих категорій, таких як орфанні препарати для рідкісних захворювань, інноваційні засоби для підтримки здоров'я людей похилого віку, спеціалізовані товари для діабетиків та осіб з серцево-судинними захворюваннями. Розвиток нішевих

сегментів дозволить аптеці залучити лояльну цільову аудиторію споживачів, які готові здійснювати регулярні покупки та рекомендувати аптеку іншим особам з аналогічними потребами.

Важливим напрямом продуктових інновацій визначено розвиток власної торгової марки аптеки для певних категорій товарів аптечного асортименту, включаючи дієтичні добавки загальнозміцнюючої дії, косметичні засоби для догляду за шкірою, вироби медичного призначення базового рівня. Створення власної торгової марки дозволить організації підвищити рівень маржинальності реалізації відповідних товарних категорій на 1,2 процентних пункти, сформувати додатковий інструмент диференціації від конкурентів, посилити впізнаваність бренду аптеки серед споживачів. Планується запуск власної торгової марки на другому етапі реалізації стратегії (2028-2029) після формування стабільної бази лояльних клієнтів та накопичення досвіду роботи з постачальниками товарів під приватною маркою.

У сфері технологічних інновацій стратегічною метою визначено цифрову трансформацію ключових бізнес-процесів аптеки через впровадження сучасних інформаційних систем управління, автоматизацію рутинних операцій, створення онлайн-каналів взаємодії зі споживачами. Цифровізація діяльності дозволить підвищити операційну ефективність організації через скорочення часових витрат персоналу на виконання стандартних операцій, зменшення кількості помилок у обліку товарно-матеріальних цінностей, оптимізацію процесів прийняття управлінських рішень на основі аналітики даних. Впровадження технологічних інновацій сприятиме зниженню операційних витрат на 0,8 процентних пункти від товарообігу протягом періоду реалізації стратегії.

Пріоритетним проєктом технологічних інновацій визначено створення онлайн-платформи для замовлення лікарських засобів через веб-сайт аптеки з можливістю вибору способу отримання замовлення через самовивіз з аптеки або доставку кур'єром за адресою споживача. Розробка онлайн-платформи передбачає створення інтернет-магазину з функціями каталогу асортименту,

пошуку препаратів за найменуванням або діючою речовиною, формування кошика замовлення, онлайн-оплати банківською картою, відстеження статусу виконання замовлення. Впровадження онлайн-продажів дозволить аптеці розширити охоплення споживчої аудиторії через залучення клієнтів, які віддають перевагу дистанційним способам придбання товарів, підвищити зручність обслуговування для існуючих споживачів, створити додатковий канал генерації доходу.

Прогнозується досягнення частки онлайн-продажів на рівні 4% товарообігу у 2027 році з поступовим зростанням до 8% у 2029 році. Такі показники є реалістичними для локальної аптеки з урахуванням специфіки фармацевтичного ринку, де значна частина споживачів продовжує віддавати перевагу традиційному способу придбання ліків з можливістю отримання консультації провізора. Онлайн-платформа розглядається як доповнення до традиційного каналу продажів, а не його заміна, що дозволяє пропонувати споживачам вибір зручного для них способу придбання необхідних препаратів.

Важливим напрямом технологічних інновацій визначено впровадження мобільного додатку аптеки для смартфонів з функціями перегляду асортименту та цін, бронювання препаратів для подальшого отримання в аптеці, накопичення та використання бонусів програми лояльності, отримання персоналізованих рекомендацій щодо застосування лікарських засобів. Мобільний додаток інтегруватиметься з основною інформаційною системою управління аптекою для забезпечення актуальності даних про наявність препаратів та синхронізації інформації про бонусний рахунок споживача. Цільовим показником визначено залучення 800 активних користувачів мобільного додатку до кінця 2029 року, що становитиме близько 15% від регулярної клієнтської бази аптеки.

Модернізація інформаційної системи управління аптекою передбачає впровадження модуля бізнес-аналітики з інструментами формування управлінської звітності, візуалізації ключових показників ефективності діяльності, прогнозування попиту на основі аналізу історичних даних

реалізації з використанням елементів машинного навчання. Система бізнес-аналітики дозволить керівництву аптеки приймати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо формування асортименту, визначення оптимальних розмірів товарних запасів, планування закупівель у постачальників на основі об'єктивних даних та аналітичних прогнозів. Впровадження аналітичних інструментів сприятиме підвищенню точності прогнозування попиту на 20-25%, що дозволить скоротити товарні запаси на 10-12% без погіршення рівня обслуговування споживачів.

Технологічні інновації у сфері зберігання лікарських засобів включають модернізацію обладнання складських приміщень через встановлення автоматизованих систем контролю температурного режиму та вологості повітря з функціями реєстрації показників у режимі реального часу, автоматичного формування сповіщень при виході параметрів за межі встановлених діапазонів, збереження історичних даних для документування дотримання належних умов зберігання. Впровадження автоматизованих систем контролю дозволить підвищити надійність забезпечення якості лікарських засобів, зменшити ризики псування препаратів через порушення умов зберігання на 30-40%, спростити процедури документування для підтвердження відповідності регуляторним вимогам державних контролюючих органів.

У сфері організаційних інновацій стратегічною метою визначено трансформацію організаційної культури аптеки у напрямі формування інноваційно-орієнтованого середовища, що заохочує творчість персоналу, експериментування з новими підходами до організації роботи, відкритий обмін ідеями щодо вдосконалення діяльності. Створення інноваційної організаційної культури передбачає впровадження формалізованих механізмів генерації та відбору інноваційних ідей від працівників, систем мотивації персоналу до участі у інноваційній діяльності, процедур регулярного перегляду та оптимізації бізнес-процесів. Цільовим орієнтиром визначено підвищення

рівня залученості персоналу до 78% та впровадження не менше 15 пропозицій працівників протягом періоду реалізації стратегії.

Організаційною інновацією визначено створення постійно діючої робочої групи з інноваційного розвитку у складі керівника аптеки, заступника з фармацевтичної роботи та двох провізорів, обраних колективом, з функціями збору та аналізу інноваційних пропозицій від персоналу, оцінки доцільності та можливості впровадження запропонованих ідей, координації реалізації схвалених інноваційних проєктів, моніторингу результативності впроваджених інновацій. Робоча група здійснюватиме щомісячні засідання для розгляду накопичених пропозицій та прийняття рішень щодо подальших дій. Створення такої структури дозволить формалізувати процеси інноваційної діяльності та забезпечити системний підхід до генерації та впровадження інновацій.

Впровадження системи збору інноваційних ідей від персоналу передбачає створення скриньки для анонімних пропозицій у службовому приміщенні аптеки, електронної форми на внутрішньому порталі організації для подання ідей у структурованому форматі з описом суті пропозиції, очікуваних результатів впровадження, необхідних ресурсів для реалізації. Система мотивації участі персоналу у генеруванні інновацій включатиме як нематеріальні стимули у вигляді публічного визнання авторів кращих ідей на загальних зборах колективу, так і матеріальне винагородження авторів успішно впроваджених пропозицій у розмірі десяти відсотків від економічного ефекту протягом першого року реалізації. Така комбінована система мотивації забезпечить баланс між стимулюванням активності персоналу та збереженням фінансової стійкості організації.

Організаційна інновація у сфері управління персоналом полягає у запровадженні системи ротації працівників між різними функціональними зонами аптеки для розширення професійних компетенцій фармацевтичних спеціалістів, формування універсальних навичок виконання різних видів робіт, підвищення взаємозамінності персоналу. Ротація здійснюватиметься на

плановій основі кожні шість місяців з переміщенням провізорів між зоною відпуску рецептурних препаратів, зоною безрецептурного відпуску, зоною консультування споживачів, що дозволить персоналу отримати комплексний досвід роботи у всіх напрямках фармацевтичної діяльності аптеки. Впровадження ротації сприятиме зниженню плинності персоналу до 10% через підвищення задоволеності працівників можливостями професійного розвитку та урізноманітнення робочих обов'язків.

Розвиток системи навчання персоналу передбачає збільшення фінансування програм професійного розвитку до трьох відсотків фонду оплати праці з організацією не менше чотирьох тематичних навчальних семінарів на рік для всього колективу за участю запрошених лекторів з актуальних питань сучасної фармакотерапії, інноваційних лікарських засобів, технік ефективного консультування споживачів. Додатково передбачається направлення кожного провізора на зовнішні спеціалізовані навчальні заходи не рідше одного разу на рік для поглиблення знань у пріоритетних терапевтичних напрямках відповідно до індивідуальних планів професійного розвитку. Інвестиції у розвиток персоналу розглядаються як стратегічний пріоритет, оскільки кваліфікація провізорів безпосередньо впливає на якість обслуговування споживачів та конкурентні позиції аптеки.

У сфері маркетингових інновацій стратегічною метою визначено формування сучасної системи маркетингових комунікацій на основі цифрових каналів взаємодії зі споживачами, персоналізації маркетингових повідомлень відповідно до індивідуальних потреб клієнтів, розвитку контент-маркетингу для позиціонування аптеки як надійного джерела професійної інформації з питань здоров'я. Трансформація маркетингової діяльності дозволить підвищити впізнаваність бренду аптеки, залучити нові сегменти споживачів, посилити лояльність існуючих клієнтів через створення додаткової цінності. Цільовими орієнтирами визначено формування аудиторії 2500 підписників у соціальних мережах, залучення 1000 учасників програми лояльності та зростання середнього чека на 15% протягом періоду реалізації стратегії.

Маркетинговою інновацією визначено розробку контент-стратегії для соціальних мереж з регулярною публікацією корисного освітнього контенту про застосування лікарських засобів, профілактику захворювань, підтримання здорового способу життя, що дозволить позиціонувати аптеку як експертний центр з питань здоров'я та фармакотерапії. Контент-план передбачає створення різноманітних форматів публікацій, включаючи інформаційні статті, відеоконсультації провізорів, інфографіку про механізми дії препаратів, відповіді на поширені запитання споживачів, що забезпечить привабливість для різних категорій аудиторії. Публікації здійснюватимуться з частотою 4-5 разів на тиждень для підтримання постійної присутності у інформаційному полі та формування стабільної аудиторії підписників.

Розвиток програми лояльності передбачає впровадження елементів гейміфікації з можливістю отримання додаткових бонусів за виконання певних дій, таких як написання відгуків про обслуговування в аптеці, запрошення друзів до участі у програмі, проходження освітніх тестів з питань здоров'я, участь у тематичних конкурсах у соціальних мережах. Гейміфікація програми лояльності дозволить підвищити залученість учасників, стимулювати більш активну взаємодію зі споживачами, формувати емоційний зв'язок з брендом аптеки через створення позитивного досвіду. Програма лояльності інтегруватиметься з мобільним додатком та онлайн-платформою для забезпечення єдиного облікового запису споживача у всіх каналах взаємодії з аптекою.

Маркетингова інновація у сфері відносин зі споживачами передбачає запровадження персоналізованих консультацій провізора для пацієнтів з хронічними захворюваннями з веденням індивідуальних карток супроводу, де фіксується інформація про діагноз пацієнта, призначену лікарем схему фармакотерапії, дати придбання препаратів, побічні ефекти або проблеми у застосуванні. Ведення карток супроводу дозволить провізорам надавати більш якісні консультації з урахуванням історії захворювання та лікування конкретного пацієнта, своєчасно нагадувати про необхідність поновлення

запасів препаратів для постійного прийому, виявляти потенційні проблеми взаємодії лікарських засобів. Послуга персоналізованого супроводу пропонуватиметься на добровільній основі для пацієнтів з цукровим діабетом, артеріальною гіпертензією, бронхіальною астмою та іншими хронічними захворюваннями, що потребують регулярного прийому препаратів.

Впровадження елементів фармацевтичної опіки як маркетингової інновації передбачає організацію безкоштовних консультацій провізора для споживачів з питань раціонального застосування лікарських засобів, оптимізації схем фармакотерапії множинних захворювань, профілактики ускладнень хронічних захворювань через коригування способу життя. Надання професійних консультацій вищого рівня якості створює додаткову цінність для споживачів порівняно з конкуруючими аптеками, що орієнтуються виключно на продажі препаратів, та формує конкурентні переваги через диференціацію на основі сервісу. Впровадження елементів фармацевтичної опіки сприятиме зміцненню довірчих відносин зі споживачами та формуванню репутації аптеки як соціально відповідальної організації, яка дбає про здоров'я населення.

Інноваційна стратегія передбачає поетапне впровадження проєктів відповідно до їх пріоритетності та очікуваного впливу на результати діяльності. Такий підхід дозволяє мінімізувати фінансові ризики, забезпечити раціональне використання обмежених ресурсів організації, оцінити ефективність базових ініціатив перед масштабуванням складніших проєктів.

У першій фазі (2026-2027) реалізуються критичні проєкти з високим потенціалом рентабельності інвестицій на загальну суму 480 тис. грн, які забезпечують швидку віддачу та створюють платформу для подальшого розвитку. Найбільш масштабним проєктом є створення онлайн-платформи продажів вартістю 200 тис. грн, яка передбачає розробку інтернет-магазину з функціями каталогу, онлайн-оплати та доставки, що дозволить досягти частки онлайн-продажів 3% у 2026 році та 4% у 2027 році з подальшим зростанням до 8% у 2029 році. Реалізація проєкту включає етапи технічного проєктування

платформи, розробки програмного забезпечення, інтеграції з основною інформаційною системою, тестування функціоналу, промоції серед цільової аудиторії.

Модернізація програмного забезпечення вартістю 120 тис. грн включає впровадження модуля бізнес-аналітики з інструментами прогнозування попиту, що забезпечить зниження операційних витрат на 0,4 процентних пункти у 2027 році з накопиченням ефекту до 0,8 процентних пункти у 2029 році. Впровадження аналітичних інструментів передбачає встановлення спеціалізованого програмного забезпечення, міграцію історичних даних про продажі, налаштування моделей прогнозування, навчання персоналу роботі з новими інструментами, регулярний моніторинг точності прогнозів та коригування параметрів моделей.

Впровадження програми лояльності з гейміфікацією вартістю 100 тис. грн спрямоване на залучення 600 активних учасників у 2027 році зі зростанням до 1000 учасників у 2029 році та досягнення зростання середнього чека на 10% у 2027 році та 15% у 2029 році. Реалізація проєкту включає розробку концепції програми лояльності, створення технічної платформи для обліку бонусів, дизайн карток лояльності, організацію промо-кампанії для залучення учасників, запуск гейміфікованих механік отримання додаткових бонусів.

Розвиток контент-маркетингу в соціальних мережах вартістю 60 тис. грн дозволить сформувати аудиторію 1200 підписників у 2027 році зі зростанням до 2500 підписників у 2029 році та позиціонувати аптеку як експертний центр з питань здоров'я. Реалізація проєкту передбачає розробку контент-стратегії, створення редакційного календаря публікацій, виробництво контенту різних форматів, організацію регулярних публікацій, взаємодію з аудиторією через коментарі та повідомлення, проведення тематичних конкурсів та акцій.

Друга фаза (2028-2029) передбачає розширення функціоналу на суму 220 тис. грн після підтвердження ефективності базових ініціатив першої фази. Розробка мобільного додатку вартістю 90 тис. грн для бронювання препаратів та накопичення бонусів дозволить збільшити кількість активних користувачів

до 800 осіб та довести частку онлайн-продажів до 8%. Мобільний додаток інтегруватиметься з онлайн-платформою та програмою лояльності для забезпечення єдиного досвіду користувача у всіх цифрових каналах взаємодії з аптекою.

Автоматизація контролю умов зберігання вартістю 60 тис. грн через впровадження систем моніторингу температури та вологості забезпечить відповідність регуляторним вимогам та зниження ризиків псування препаратів на 30-40%. Система контролю включатиме встановлення датчиків температури та вологості у складських приміщеннях, створення центрального пульта моніторингу з візуалізацією поточних показників, налаштування автоматичних сповіщень при виході параметрів за межі допустимих діапазонів, організацію збереження історичних даних для документування.

Створення власної торгової марки вартістю 40 тис. грн для дієтичних добавок та косметичних засобів дозволить підвищити маржинальність на 1,2 процентних пункти. Реалізація проєкту включає розробку концепції бренду, дизайн упаковки, пошук виробників для контрактного виробництва, організацію сертифікації продукції, розробку маркетингової стратегії просування власної торгової марки.

Розвиток персоналу вартістю 30 тис. грн через збільшення фінансування навчання до 3% від фонду оплати праці та впровадження системи збору інноваційних ідей забезпечить реалізацію 15 пропозицій працівників та підвищення їх залученості до 78%. Інвестиції у розвиток персоналу включають організацію внутрішніх та зовнішніх навчальних заходів, запровадження системи мотивації інноваційної активності, створення інформаційної інфраструктури для збору та оцінки ідей працівників.

Такий поетапний підхід мінімізує ризики та дозволяє оцінити ефективність критичних проєктів першої фази перед масштабуванням складніших ініціатив у другій фазі. Можливість корекції стратегії після завершення першої фази забезпечує гнучкість реагування на зміни ринкового середовища та внутрішніх можливостей організації.

Фінансове планування реалізації інноваційної стратегії передбачає визначення загального обсягу інвестицій на рівні 700 тис. грн протягом чотирирічного періоду з використанням поетапного підходу, що становить 2,4% прогнозованого сукупного товарообігу за період 2026-2029 років. Розподіл інвестицій за роками реалізації: 2026 рік — 250 тис. грн (36%), 2027 рік — 230 тис. грн (33%), 2028 рік — 120 тис. грн (17%), 2029 рік — 100 тис. грн (14%). Концентрація інвестицій у перші два роки обумовлена необхідністю створення базової інфраструктури для реалізації стратегії, включаючи онлайн-платформу, модернізацію інформаційної системи, запуск програми лояльності.

Розподіл інвестицій за напрямками інноваційної діяльності: технологічні інновації — 47% або 330 тис. грн (онлайн-платформа, мобільний додаток, модернізація інформаційної системи, автоматизація контролю зберігання), маркетингові інновації — 23% або 160 тис. грн (контент-маркетинг, програма лояльності), організаційні інновації — 20% або 140 тис. грн (розвиток персоналу, система збору ідей, організаційна трансформація), продуктові інновації — 10% або 70 тис. грн (створення власної торгової марки, розширення асортименту нішевих категорій). Пріоритетність технологічних інновацій обумовлена їх критичним значенням для цифрової трансформації бізнес-процесів та створення нових каналів взаємодії зі споживачами.

Джерелами фінансування інноваційної стратегії визначено комбінацію власних та залучених коштів: реінвестиція чистого прибутку — 490 тис. грн або 70% від загальної суми інвестицій, банківський кредит за програмою "Доступні кредити 5-7-9%" зі ставкою 9-11% річних — 140 тис. грн або 20% від загальної суми, фінансовий лізинг ІТ-обладнання — 70 тис. грн або 10% від загальної суми. Така структура фінансування забезпечує баланс між власними та залученими коштами, не перевантажує організацію борговими зобов'язаннями та зберігає достатній рівень поточної ліквідності для забезпечення безперебійної операційної діяльності.

Використання програми державної підтримки "Доступні кредити 5-7-9%" дозволяє отримати фінансування за пільговою ставкою, що знижує

вартість залученого капіталу та покращує економічну ефективність реалізації стратегії. Фінансовий лізинг ІТ-обладнання обрано як оптимальний інструмент фінансування технологічної інфраструктури, оскільки дозволяє розподілити фінансове навантаження у часі та забезпечує податкові переваги через віднесення лізингових платежів до витрат діяльності. Графік погашення залучених коштів узгоджений з прогнозованими грошовими потоками від реалізації інноваційної стратегії для забезпечення фінансової стійкості організації.

Економічна ефективність стратегії оцінюється на основі прогнозування додаткових грошових потоків від впровадження інновацій з урахуванням фактора часу через дисконтування за ставкою 18% річних. Використання ставки дисконтування 18% забезпечує консервативний підхід до оцінки ефективності інвестицій та врахування факторів невизначеності майбутніх результатів.

Прогнозування фінансових результатів діяльності аптеки здійснено на основі аналізу історичних показників, оцінки очікуваних ефектів від впровадження інновацій, урахування тенденцій розвитку фармацевтичного ринку (табл. 3.4).

Всі розраховані показники економічної ефективності мають позитивні значення та підтверджують доцільність реалізації інноваційної стратегії з фінансово-економічної точки зору. Величина NPV на рівні 94 тис. грн забезпечує приріст вартості бізнесу, IRR на рівні 21% перевищує ставку дисконтування та створює запас стійкості, індекс прибутковості 1,44 свідчить про ефективне використання інвестицій, термін окупності 2,8 роки є прийнятним для галузі.

Інноваційна стратегія передбачає поетапне впровадження та превентивні заходи для мінімізації ризиків. Технологічні ризики: тестування програмного забезпечення, технічна підтримка, резервне обладнання. Ринкові ризики: маркетингові дослідження, пілотне впровадження інновацій, адаптація асортименту. Фінансові ризики: резервний фонд 10%, поетапне фінансування

Таблиця 3.4

**Розрахунок очікуваних грошових надходжень аптеки
ТОВ "Подорожник" після впровадження інновацій**

Показник	2026	2027	2028	2029
Товарообіг, тис. грн	14,170	15,470	16,640	17,550
Чистий прибуток, тис. грн	426	618	831	1,052
Інвестиції, тис. грн	-250	-230	-120	-100
Додатковий CF від інновацій, тис. грн	40	180	320	460
Чистий CF, тис. грн	-210	-50	+200	+360
Дисконтований CF, тис. грн	-178	-36	+122	+186

проєкту. Організаційні ризики: комунікаційні програми, залучення персоналу, навчання та мотивація. Поетапний підхід дозволяє оцінити ефективність Фази 1 перед масштабуванням у Фазу 2, що мінімізує ймовірність нераціонального використання інвестицій та підвищує контроль над фінансовими та операційними ризиками.

Висновки до розділу 3

Розроблена інноваційна стратегія аптеки ТОВ "Подорожник" базується на результатах комплексної оцінки інноваційної спроможності організації та визначає системний підхід до трансформації діяльності через впровадження інновацій у всіх функціональних сферах.

Сформований портфель з інноваційних проєктів у сферах продуктових, технологічних, організаційних та маркетингових інновацій передбачає загальний обсяг інвестицій 700 тис. грн протягом чотирирічного періоду.

Економічна ефективність стратегії підтверджується позитивними значеннями всіх показників: NPV +94 тис. грн, IRR 21%, PI 1,44, термін окупності 2,8 роки.

Помірна величина чистої приведеної вартості пояснюється використанням консервативних прогнозних припущень, високою ставкою дисконтування, що враховує ризики воєнного стану, а також локальним масштабом діяльності аптеки. Водночас позитивні значення NPV, IRR та PI підтверджують економічну доцільність реалізації інноваційної стратегії.

Впровадження стратегії дозволить аптеці трансформуватися з традиційного пункту реалізації ліків у сучасний фармацевтичний центр з комплексним спектром професійних послуг, що забезпечить формування стійких конкурентних переваг через створення додаткової цінності для споживачів. Перспективи подальшого розвитку пов'язані з поглибленням цифровізації через впровадження штучного інтелекту, розширенням спектру послуг та формуванням партнерських екосистем з лікувальними закладами.

ВИСНОВКИ

Систематизовано наукові підходи до трактування поняття інновацій та інноваційної діяльності у фармацевтичній сфері, що дозволило обґрунтувати комплексний характер інноваційного розвитку аптечних організацій, який охоплює продуктові, технологічні, організаційні та маркетингові інновації. Встановлено, що ефективний розвиток аптек в умовах високої конкуренції неможливий без системного впровадження інновацій у всі функціональні сфери діяльності.

Проаналізовано особливості функціонування фармацевтичного ринку України в умовах економічної нестабільності та воєнного стану, що характеризується високою конкуренцією, низьким рівнем чистої рентабельності та зростанням ролі сервісної складової аптечної діяльності. Обґрунтовано, що саме інновації у сфері сервісу, цифровізації та управління взаємовідносинами зі споживачами стають ключовими факторами забезпечення конкурентоспроможності аптек.

Узагальнення сучасних наукових досліджень і практичних підходів дозволило визначити методичні основи формування інноваційної стратегії фармацевтичної організації, яка повинна базуватися на комплексній оцінці зовнішнього і внутрішнього середовища, інноваційного потенціалу, а також враховувати інтереси основних стейкхолдерів та специфіку фармацевтичної діяльності.

Здійснено комплексний аналіз діяльності аптеки ТОВ «Подорожник», який засвідчив наявність стабільного товарообігу, проте обмежені можливості зростання в умовах традиційної моделі функціонування без активного впровадження інновацій. Встановлено, що існуюча модель діяльності аптеки потребує трансформації у напрямі диференціації через розвиток сервісних, цифрових та маркетингових інновацій.

Аналіз інноваційної діяльності аптеки виявив наявність сприятливих передумов для впровадження інновацій, зокрема достатній кадровий

потенціал, можливості реінвестування прибутку та зацікавленість керівництва у розвитку. Разом з тим, було ідентифіковано низку проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем цифровізації, обмеженим використанням маркетингових інструментів та відсутністю системного підходу до управління інноваційною діяльністю.

Розроблено методичку інтегральної оцінки інноваційної діяльності фармацевтичної організації на основі таксономічного аналізу чотирьох ключових складових: кадрового потенціалу, технологічного забезпечення, фінансової спроможності та маркетингової активності. Апробація методички на матеріалах досліджуваної аптеки засвідчила зростання інтегрального показника інноваційної діяльності

Обґрунтовано інноваційну стратегію розвитку аптеки ТОВ «Подорожник», яка базується на поєднанні продуктових, технологічних, організаційних та маркетингових інновацій і передбачає поетапну реалізацію інноваційних проєктів. Оцінка економічної ефективності інноваційної стратегії підтвердила її доцільність та практичну значущість

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aman M., Arakawa N., Anderson C. Leadership competencies and behaviours in pharmacy: A qualitative content analysis. *Research in Social and Administrative Pharmacy*. 2025. Vol. 21(5). P. 340–350. DOI: 10.1016/j.sapharm.2025.02.001.
2. Antibiotic Dispensation without a Prescription Worldwide: A Systematic Review / A. D. Batista et al. *Antibiotics*. 2020. Vol. 9(11). P. 786. DOI: 10.3390/antibiotics9110786.
3. Chen J., Yin X., Mei L. Holistic Innovation: An Emerging Innovation Paradigm. *International Journal of Innovation Studies*. 2018. Vol. 2(1). P. 1–13. DOI: 10.1016/j.ijis.2018.02.001.
4. Cortes A. F., Herrmann P. Strategic Leadership of Innovation: A Framework for Future Research. *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23(2). P. 224–243. DOI: 10.1111/ijmr.12246.
5. Sustainability of innovations in healthcare: A systematic review and conceptual framework for professional pharmacy services / C. Crespo-Gonzalez et al. *Research in Social and Administrative Pharmacy*. 2020. Vol. 16(10). P. 1331–1343. DOI: 10.1016/j.sapharm.2020.01.015.
6. Advanced pharmaceutical services in community pharmacies / Z. Macekova et al. *Pharmacy Practice*. 2025. Vol. 23(1). P. 1–17. DOI: 10.18549/PharmPract.2025.1.3073.
7. Factors influencing the uptake of public health interventions delivery by community pharmacists: A systematic review of global evidence / A. Mumbi et al. *PLOS ONE*. 2024. Vol. 19(8). P. e0298713. DOI: 10.1371/journal.pone.0298713.
8. Pontinha V. M., Wagner T. D., Holdford D. A. Point-of-care testing in pharmacies—An evaluation of the service from the lens of resource-based theory of competitive advantage. *Journal of the American Pharmacists Association*. 2021. Vol. 61(2). P. e45–e54. DOI: 10.1016/j.japh.2020.11.005.

9. Rammal D. S., Alomar M., Palaian S. AI-Driven pharmacy practice: Unleashing the revolutionary potential in medication management, pharmacy workflow, and patient care. *Pharmacy Practice*. 2024. Vol. 22(2). P. 1–11. DOI: 10.18549/PharmPract.2024.2.2958.
10. Are We Making the Most of Community Pharmacies? Implementation of Antimicrobial Stewardship Measures in Community Pharmacies: A Narrative Review / D. Rusic et al. *Antibiotics*. 2021. Vol. 10(1). P. 63. DOI: 10.3390/antibiotics10010063.
11. Open innovation: A paradigm shift in pharma R&D? / A. Schuhmacher et al. *Drug Discovery Today*. 2022. Vol. 27(9). P. 2395–2405. DOI: 10.1016/j.drudis.2022.05.018.
12. Factors influencing national implementation of innovations within community pharmacy: A systematic review applying the Consolidated Framework for Implementation Research / N. M. Weir et al. *Implementation Science*. 2019. Vol. 14(1). P. 21. DOI: 10.1186/s13012-019-0867-5.
13. Pontinha V. M., Wagner T. D., Holdford D. A. Point-of-care testing in pharmacies—An evaluation of the service from the lens of resource-based theory of competitive advantage. *Journal of the American Pharmacists Association*. 2021. Vol. 61(2). P. e45–e54. DOI: 10.1016/j.japh.2020.11.005.
14. Андреева Т. Є., Петровська Т. Е., Титар Т. С. Проектний менеджмент як засіб досягнення мети підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 34. С. 364–370.
15. Бабаєв В. М. Управління проектами : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2018. 244 с.
16. Багашова Н. В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами. *Ефективна економіка*. 2018. № 6.
17. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 231 с.
18. Березін О. В. Управління проектами : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2018. 272 с.

- 19.Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
- 20.Братнович М. В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація їх видів. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 7. С. 55–38.
- 21.Бубенець І. Г. Формування організаційно-економічних засад внутрішнього підприємництва на торговельних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 298–303.
- 22.Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Управління інноваційними проєктами : навч. посіб. Хмельницький : ХНУ, 2018. 247 с.
- 23.Демків І. О. Тенденції розвитку галузей України. Можливості і межі гнучкості суб'єктів господарювання. *Економічний аналіз*. 2017. № 2. С. 18–23.
- 24.Єлейко І. В., Українець Л. А. Тенденції сучасної трудової міграції українського населення в Польщу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 3(1). С. 14–20.
- 25.Єгорченков О. В. Азбука управління проєктами. Планування : навч. посіб. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2019. 117 с.
- 26.Жигалкевич Ж. М., Чухліб В. Є. Управління проєктами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6(17). С. 126–130.
- 27.Залізко В. Д. Шляхи підвищення ефективності виробничих ресурсів господарства України у контексті зміцнення економічної безпеки. *Економіка АПК*. 2014. № 10. С. 19–26.
- 28.Збаразська Л. О. Рижиков В. С., Єрфорт І. Ю. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2018. 168 с.
- 29.Краснокутська Н. С., Осетрова Т. О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проєктами. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 1. С. 236–242.

30. Лучко Г., Лебідь Т. Сучасний стан та проблеми розвитку проектного менеджменту в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 501–506.
31. Майорова Т. В. Управління вартістю проекту як основа проектного фінансування. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams> (дата звернення: 28.11.2025).
32. Майорова Т. В., Ляхова О. О. Проектне фінансування : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 434 с.
33. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І. Управління проектами: підруч. Тернопіль, 2021. 416 с.
34. Управління інноваційними проектами та програмами. Методологія: МФУ 75.1 00013480 29.12:2010. Стандарт Міністерства фінансів України. Київ, 2019. 44 с.
35. Управління інноваційними проектами: навч. посібник / уклад.: Пойда-Носик Н. Н., Черленяк І. І. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.
36. Управління проектами: навч. посіб. / Буріменко Ю. І., Галан Л. В., Лебедєва І. Ю., Щуровська А. Ю.; за ред. Ю. І. Буріменко. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2018. 208 с.
37. Управління проектами: навч. посібник / уклад.: Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 420 с.
38. Управління проектами : підручник / П. П. Микитюк та ін. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 416 с.
39. Тарасюк Г. М. Управління проектами: навч. посібник. Київ: Каравела, 2019. 344 с.
40. Тянь Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. Управління проектами: навч. посібник. Дніпро: Дніпропетровська академія управління, бізнесу та права, 2018. 224 с.
41. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник. Харків: ХНАМГ, 2018. 181 с.

- 42.Фещур Р. В. Прийняття проєктних рішень: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 220 с.
- 43.Філіпковська Л. О., Нос М. М. Управління вартістю інноваційного проєкту у промисловій сфері. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2020. №2 (12). С. 66-74.
- 44.Шевчук В. В. Державне регулювання інноваційного розвитку системи охорони здоров'я України в умовах трансформації інститутів громадянського суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 8. С. 24-32.
- 45.Шишковський С.В., Якимів Я. І., Самуляк В. Ю. Проєкти і програми як інструменти розвитку підприємств / *Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова. Серія «Економіка»*. Одеса: Гельветика, 2019. Т. 18. Вип. 2/1. С. 231–235.
- 46.Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика. Львів: СПОЛОМ, 2017. 412 с.

ДОДАТКИ



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФАРМАЦІЇ



**«ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛІКАРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ:
ПИТАННЯ ОСВІТИ, ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ»**

МАТЕРІАЛИ
VIII Всеукраїнської науково-освітньої конференції
з міжнародною участю

27 листопада 2025 року



Харків
НФаУ
2025

VIII Всеукраїнська науково-освітня конференція з міжнародною участю
 «ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛІКАРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ:
 ПИТАННЯ ОСВІТИ, ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ»

підтримувати регулярність прийому для амбулаторних пацієнтів, що напряду покращує прогноз перебігу гормон-позитивного РМЗ та знижує ризик рецидиву. Однак, ці нововведення потребують належного інформування хворих про можливість отримання ліків за е-рецептом, стабільного фінансування та контролю за коректністю призначень й відпуску ЛЗ.

Розширення програми «Доступні ліки» через включення препаратів для гормональної терапії РМЗ є обґрунтованим і важливим кроком, який дозволяє підвищити доступність лікування, покращити прихильність пацієнтів та зменшити ризики рецидивів. Не дивлячись на доволі суттєвий прогрес і розширення списку найменувань, що підлягають реімбурсації, наразі, включеними до неї є лише базові лікарські засоби гормонотерапії, що недостатньо забезпечує потреби у фармакотерапії хворих. На нашу думку, необхідне поступове розширення переліку препаратів (наприклад, анастрозол, агоністи гонадотропін-релізинг гормону, фулвестрант, інші), це сприятиме підвищенню якості життя та поліпшенню довгострокових результатів лікування.

**ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ
 ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Грищенко О.А., Літвінова О.В.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

litvinova@nuph.edu.ua

Сучасна фармацевтична практика зазнає значних трансформацій під впливом технологічного прогресу, зміни потреб пацієнтів та еволюції моделей надання медичних послуг. Фармацевтичні організації стикаються з необхідністю переходу від традиційної товарної орієнтації до впровадження розширених професійних послуг, що вимагає розробки інноваційних стратегій розвитку. Ефективне стратегічне лідерство та цілісний підхід до інновацій стають

VIII Всеукраїнська науково-освітня конференція з міжнародною участю
«ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛІКАРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ:
ПИТАННЯ ОСВІТИ, ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ»

критичними факторами конкурентоспроможності та довгострокової стійкості фармацевтичного бізнесу.

Мета роботи – аналіз та узагальнення сучасних підходів до формування стратегій інноваційного розвитку фармацевтичних організацій.

Дослідження проводилося з використанням методів систематичного огляду наукової літератури, контент-аналізу та узагальнення міжнародного досвіду впровадження інновацій у фармацевтичній практиці на основі публікацій у наукометричних базах даних за 2020-2025 роки.

Аналіз літератури виявив ключові компоненти інноваційної стратегії фармацевтичної організації. Дослідження компетенцій лідерства показало, що ефективне управління інноваціями вимагає розвитку специфічних лідерських якостей: стратегічного мислення, здатності до управління змінами, емоційного інтелекту та орієнтації на пацієнта. Концепція цілісних інновацій передбачає інтеграцію технологічних, організаційних та соціальних аспектів інновацій, що особливо актуально для фармацевтичного сектору.

Перспективними напрямками інноваційного розвитку визначено впровадження розширених фармацевтичних послуг (тестування у місці надання допомоги, програми раціонального використання антимікробних препаратів, консультування з хронічних захворювань та ін.), інтеграцію штучного інтелекту у процеси управління медикаментозною терапією та фармацевтичний робочий процес, розвиток моделі відкритих інновацій у дослідженнях та розробках.

Систематичний огляд факторів впровадження інновацій виявив критичні бар'єри: організаційні обмеження, брак фінансових ресурсів, недостатня підготовка персоналу, регуляторні перешкоди. Процес упровадження інновацій доцільно структурувати через аналіз ключових факторів, що впливають на успішність змін: зовнішнього середовища, особливостей організації, характеристик самої інновації та рівня участі зацікавлених сторін. Такий підхід допомагає системно планувати та оцінювати ефективність інноваційних рішень.

VIII Всеукраїнська науково-освітня конференція з міжнародною участю
«ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛІКАРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ:
ПИТАННЯ ОСВІТИ, ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ»

Розробка інноваційної стратегії має базуватися на ресурсній теорії конкурентних переваг, що передбачає оцінку унікальних можливостей організації та формування стійких компетенцій. Особливу увагу слід приділити забезпеченню сталості інновацій через створення підтримуючої організаційної культури, розвиток людського капіталу, встановлення партнерських відносин з іншими учасниками системи охорони здоров'я. Стратегічна рамка інноваційного розвитку має включати аналіз можливостей для впровадження нових послуг на основі потреб населення та тенденцій охорони здоров'я, оцінку готовності організації до змін (технологічна інфраструктура, компетенції персоналу та ін.), розробку поетапного плану імплементації з визначенням ключових показників ефективності, механізми моніторингу та адаптації стратегії.

Таким чином, інноваційний розвиток фармацевтичних організацій потребує системного підходу, що поєднує стратегічне лідерство, розвиток людського капіталу та впровадження технологічних рішень. Ефективність інноваційних стратегій визначається здатністю організації адаптуватися до змін середовища та формувати партнерські взаємини у системі охорони здоров'я. Цілісна модель управління інноваціями забезпечує підвищення якості фармацевтичних послуг і зміцнення їх внеску у суспільне здоров'я.

Додаток Б

ВИТЯГ З НАКАЗУ № 81
По Національному фармацевтичному університету
від 31 березня 2025 року

Здобувачам 2 курсу (3 семестр), 2025-2026 н. р., рівень вищої освіти другий (магістерський), галузь знань 07 Управління та адміністрування, спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом, форма здобуття освіти заочна, термін навчання 1 рік 6 місяців, які навчаються за рахунок коштів фізичних та/або юридичних осіб

№	Прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної		Керівник кваліфікаційної роботи	Рецензент кваліфікаційної роботи
		українською мовою	англійською мовою		
• по кафедрі менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації					
7	Грищенко Олена Анатоліївна	Розробка інноваційної стратегії фармацевтичної організації	Development of an innovation strategy for a pharmaceutical organization	Літвінова О.В., професор ЗВО	Гладкова О.В., менеджер з забезпечення проектів в охороні здоров'я ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» к.е.н., доцент

Ректор:
 Секретар: вірно

