

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«16» грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
(за матеріалами ТОВ «Біофарма Плазма»)

Виконала: Давиденко Альона Сергіївна
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: доцент Коваль Надія Володимирівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: професор Свиноус Іван Вікторович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

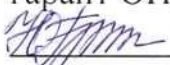

підпис

Я, Давиденко Альона Сергіївна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую
гарант ОПП «Менеджмент»
 професор Ю.С. Гринчук
«4» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Давиденко Альоні Сергіївні

Тема: Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю підприємства (за матеріалами ТОВ «Біофарма Плазма»)

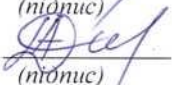
Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретичні засади формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю фармацевтичним підприємством; аналіз стану інноваційної діяльності та механізмів її управління на ТОВ «Біофарма плазма»; удосконалення організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства.

Вихідні дані: фінансова та статистична звітність ТОВ «Біофарма Плазма» за 2022–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань механізму управління інноваційною діяльністю підприємства, публікації у фахових періодичних виданнях, аналітичні матеріали платформи Opendatabot, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024 – січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий – квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень – липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень – жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи  доцент Н.В. Коваль

Здобувач  А. С. Давиденко

Дата отримання завдання «4» листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ

Давиденко Альона Сергіївна

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

(за матеріалами ТОВ «Біофарма Плазма»)

Досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти формування й функціонування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю фармацевтичного підприємства.

Використано методи теоретичного узагальнення, аналізу й синтезу, індукції та дедукції, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, а також графічні й табличні методи. Інформаційну базу сформовано на основі звітності ТОВ «Біофарма плазма» за 2022–2024 рр. та наукових і аналітичних джерел.

Проаналізовано організаційно-економічний стан підприємства, оцінено його інноваційний потенціал і чинний механізм управління інноваціями. Виявлено потребу в оновленні інструментарію інноваційного менеджменту з огляду на зростання конкуренції та прискорення технологічних змін. Ідентифіковано проблеми, серед яких недостатня гнучкість організаційної структури й обмеженість механізмів стимулювання інновацій.

Проведено стратегічну діагностику інноваційного розвитку та визначено ключові виклики й можливості. Обґрунтовано заходи щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю: модернізацію організаційної структури, посилення системи стимулювання, упровадження цифрових інструментів, оптимізацію комунікацій та механізмів оцінювання інноваційних проєктів. Запропоновано оновлену модель організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю.

Магістерська робота містить 66 сторінок, 16 таблиць, 8 рисунків, список джерел із 40 найменувань та додатки.

Ключові слова: інноваційна діяльність, управління інноваціями, фармацевтичне підприємство, організаційно-економічний механізм, конкурентоспроможність, ТОВ «Біофарма плазма».

ANNOTATION

Davydenko A.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING THE ENTERPRISE INNOVATIVE ACTIVITIES (based on materials of Biopharma Plasma LLC)

The theoretical, methodological and practical aspects of the formation and functioning of the organizational and economic mechanism of managing the innovative activity of the pharmaceutical enterprise were studied.

The methods of theoretical generalization, analysis and synthesis, induction and deduction, economic and statistical methods, SWOT analysis, the method of expert evaluations, as well as graphical and tabular methods were used. The information base was formed on the basis of the reports of Biopharma Plasma LLC for 2022–2024 and scientific and analytical sources.

The organizational and economic state of the enterprise was analyzed, its innovation potential and the current innovation management mechanism were assessed. The need to update the tools of innovation management was revealed in view of the growth of competition and the acceleration of technological changes. Problems have been identified, including insufficient flexibility of the organizational structure and limited innovation stimulation mechanisms.

A strategic diagnosis of innovative development was carried out and key challenges and opportunities were identified. Measures to improve the management of innovative activities are substantiated: modernization of the organizational structure, strengthening of the incentive system, introduction of digital tools, optimization of communications and mechanisms for evaluating innovative projects. An updated model of the organizational and economic mechanism of innovation management is proposed.

The master's thesis contains 66 pages, 16 tables, 8 figures, a list of sources with 40 titles.

Keywords: innovative activity, innovation management, pharmaceutical enterprise, organizational and economic mechanism, competitiveness, Biopharma Plasma LLC.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність, цілі та значення інноваційної діяльності в системі управління підприємством	9
1.2. Поняття, структура та оцінювання ефективності організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства ..	144
Висновки до розділу 1	211
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ НЕЮ В ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА»	233
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Біофарма плазма»	233
2.2. Аналіз механізму управління інноваційною діяльністю та стратегічна діагностика інноваційного розвитку ТОВ «Біофарма Плазма»	311
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА»	433
3.1. Комплекс заходів щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності та вдосконалення організаційної структури управління нею на підприємстві	433
3.2. Формування оновленого організаційно-економічного механізму управління інноваціями на підприємстві	51
Висновки до розділу 3	555
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	577
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	599
ДОДАТКИ.....	644

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімкого технологічного прогресу та глобальної конкуренції інноваційна діяльність є вирішальним чинником підвищення ефективності функціонування підприємств та забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. Особливо це стосується фармацевтичної галузі, де інновації безпосередньо впливають на якість, безпеку та ефективність продукції, а також на динаміку виходу на нові ринки. Управління інноваційною діяльністю потребує чітко вибудованого організаційно-економічного механізму, який би дозволяв своєчасно генерувати, впроваджувати й комерціалізувати інновації [1].

ТОВ «Біофарма плазма» є одним із провідних фармацевтичних підприємств України, яке активно розвиває власні науково-дослідні потужності, інвестує у високотехнологічне обладнання та модернізує виробничі процеси відповідно до міжнародних стандартів. Проте зростаючі вимоги до швидкості інноваційних змін, інтенсивна конкуренція та необхідність підвищення ефективності потребують вдосконалення чинного механізму управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

Питання формування, організації та вдосконалення організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю розглядали у своїх наукових працях відомі вітчизняні та зарубіжні дослідники, зокрема: О.Є. Шершньова, І.А. Бланк, В.М. Геєць, Й. Шумпетер, П. Друкер, М. Портер. У їхніх роботах обґрунтовано важливість створення ефективної системи стимулювання інновацій, формування інноваційного потенціалу та забезпечення стратегічної гнучкості підприємства. Водночас практика функціонування українських підприємств, особливо у фармацевтичній галузі, свідчить про необхідність подальшого дослідження саме організаційно-економічних аспектів інноваційного управління, що дозволить адаптувати загальні наукові підходи до

умов реального сектора національної економіки з урахуванням галузевої специфіки та викликів сучасного ринку

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «Біофарма плазма».

Завдання дослідження:

- розкрити сутність, цілі та значення інноваційної діяльності підприємства в системі управління підприємством;
- дослідити поняття, структуру та підходи до оцінювання ефективності організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю;
- охарактеризувати організаційно-економічний стан та інноваційний потенціал ТОВ «Біофарма плазма»;
- проаналізувати чинний механізм управління інноваційною діяльністю на підприємстві;
- здійснити стратегічну діагностику інноваційного розвитку ТОВ «Біофарма плазма»;
- визначити основні проблеми функціонування механізму управління інноваціями;
- запропонувати комплекс заходів щодо вдосконалення організаційної структури управління інноваційною діяльністю;
- сформулювати оновлений організаційно-економічний механізм управління інноваціями на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування та удосконалення організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю фармацевтичного підприємства.

Базою дослідження обрано ТОВ «Біофарма плазма» – наукоємне фармацевтичне підприємство, що поєднує власні дослідження, виробництво, контроль якості та логістику відповідно до міжнародних стандартів.

Методи дослідження, використані у роботі: теоретичне узагальнення, аналіз і синтез, індукція та дедукція, економіко-статистичні методи (аналіз динаміки, порівняльний аналіз), графічні методи візуалізації даних, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, системний та структурно-функціональний підходи.

Інформаційну базу дослідження фінансова та статистична звітність ТОВ «Біофарма плазма» за 2022–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань механізму управління інноваційною діяльністю підприємства, публікації у фахових періодичних виданнях, аналітичні матеріали платформи Opendatabot, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Апробація отриманих результатів відбулася завдяки участі автора у науково-практичній конференції та підготовці наукової тези, присвяченої питанням формування та функціонування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства (додаток А): Давиденко А. С. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю підприємства. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 року). Біла Церква: БНАУ. С. 46-48.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки і пропозиції, список використаних джерел та додатки. Обсяг магістерської роботи становить 66 сторінок, вона включає 16 таблиць, 8 ілюстрацій і список використаних джерел із 40 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФАРМАЦЕВТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, цілі та значення інноваційної діяльності в системі управління підприємством

У сучасних умовах стрімкого технологічного прогресу, глобалізації економічних процесів, посилення конкуренції, посилення регуляторного тиску та зростання динаміки змін на ринку охорони здоров'я, інноваційна діяльність стала критичним чинником забезпечення сталого розвитку, адаптивності та конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств. Вона дозволяє не лише оперативно реагувати на вимоги медичної науки та пацієнтів, а й формувати нові ринки, модифікувати традиційні бізнес-моделі та знижувати ризики, пов'язані з життєвим циклом продукту [2].

Активізація інноваційної діяльності у фармацевтичному секторі потребує переосмислення підходів до управління, глибокого оновлення організаційних структур, впровадження цифрових інструментів (наприклад, AI/ML для розробки нових препаратів), а також ефективного залучення науково-дослідного потенціалу, міждисциплінарної співпраці та зовнішніх джерел інновацій (open innovation).

Інноваційна діяльність фармацевтичного підприємства – це системний, багатоетапний процес створення, впровадження та комерціалізації нововведень, таких як нові лікарські засоби, біотехнології, медичні платформи, методи контролю якості, цифрові сервіси та оптимізовані логістичні рішення. Головною метою цієї діяльності є підвищення ефективності виробництва, скорочення часу виведення препарату на ринок, забезпечення відповідності нормативам GxP,

зниження витрат, підвищення якості та безпеки продукції, а також розширення доступу пацієнтів до інноваційного лікування [3].

У системі управління підприємством інноваційна діяльність відіграє інтегративну роль, охоплюючи весь інноваційний цикл: від фундаментальних досліджень, прикладної розробки, доклінічних/клінічних випробувань до серійного виробництва, маркетингового просування та супроводу лікарського засобу або медичного продукту протягом його життєвого циклу.

Таблиця 1.1

Класифікація інновацій у фармацевтичній сфері

Критерій класифікації	Типи інновацій	Приклади у фармацевтичній галузі
За характером змін	Продуктові, процесні, організаційні, маркетингові	Нові препарати; автоматизовані лінії фасування; CRM-системи; e-Detailing
За ступенем новизни	Радикальні, поліпшуючі, модифікаційні	Біосиміляри; нова форма вже відомої молекули; комбіновані засоби
За джерелом виникнення	Внутрішні (in-house R&D), зовнішні (ліцензії, партнерства)	Власні дослідження, співпраця з CRO, придбання стартапів

Джерело: складено на основі літературних джерел [4].

Інноваційна діяльність у фармацевтичному секторі є не лише відповіддю на виклики часу, а й дієвим інструментом формування довгострокової конкурентної переваги, забезпечення відповідності міжнародним вимогам та покращення якості життя пацієнтів.

У фармацевтичній галузі, де інтенсивність наукових досліджень, жорстке регулювання та глобальна конкуренція є ключовими ознаками ринку, інноваційна діяльність відіграє вирішальну роль у забезпеченні стійкого розвитку, технологічного лідерства та ефективного функціонування підприємства [5].

Цілі інноваційної діяльності в системі управління фармацевтичним підприємством включають:

- підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом – завдяки розробці нових лікарських засобів, покращенню форми випуску, створенню унікальних комбінацій активних речовин, а також впровадженню біоеквівалентних препаратів;
- забезпечення технологічної незалежності та прискорення оновлення виробництва – через автоматизацію технологічних процесів, перехід на безпечніші або менш енергоємні методи синтезу та контроль якості згідно з GxP-стандартами;
- зменшення витрат та енергоємності виробництва – за рахунок впровадження lean-технологій, цифрових систем моніторингу (MES), а також оптимізації ланцюга постачання;
- освоєння нових ринків та задоволення зростаючих потреб пацієнтів – завдяки розробці орфанних препаратів, індивідуалізованої фармакотерапії та запуску цифрових платформ взаємодії з медичною спільнотою;
- формування іміджу інноваційно активного, надійного та соціально відповідального виробника – через прозору екологічну політику, участь у міжнародних наукових альянсах і сертифікацію за міжнародними стандартами (ISO, GMP, GDP тощо).

У фармацевтичному секторі значення інноваційної діяльності виходить за межі прибутковості. Вона стає основою формування довгострокових конкурентних переваг, забезпечення експортного потенціалу, зростання доданої вартості продукції, оптимізації виробничо-логістичних ланцюгів і, найголовніше, покращення якості життя пацієнтів.

Інноваційність у сучасному менеджменті вже давно не є факультативною або разовою ініціативою. Це – стратегічна необхідність, що потребує створення відповідної інституційної системи підтримки та координації на всіх рівнях управління [6].

Для ефективного впровадження інновацій у діяльність фармацевтичного підприємства формується відповідний організаційно-економічний механізм управління, який забезпечує системне планування, ресурсне забезпечення, мотивацію персоналу, контроль результатів і мінімізацію ризиків інноваційної діяльності. Такий механізм має інтегруватися у загальну систему стратегічного менеджменту підприємства та бути орієнтованим на досягнення довгострокових конкурентних переваг. Структуру цього механізму подано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю фармацевтичного підприємства

Компонент механізму	Суть
Планування інноваційної діяльності	Визначення пріоритетних напрямів R&D, розробка інноваційних програм, узгодження з бізнес-стратегією
Фінансування інновацій	Пошук внутрішніх і зовнішніх джерел: інвестиції, гранти, стратегічні альянси, держпідтримка
Управління ризиками інноваційних проєктів	Ідентифікація ризиків (клінічних, регуляторних, комерційних), створення системи їх моніторингу
Мотивація персоналу до інновацій	Матеріальні й нематеріальні стимули, підтримка культури безперервного вдосконалення
Контроль реалізації інноваційних рішень	KPI для R&D-підрозділів, аудит інновацій, моніторинг ефективності впровадження
Стратегічне та проєктне управління інноваціями	Побудова портфеля інноваційних ініціатив, застосування підходів Design Thinking, Stage-Gate тощо

Джерело: складено на основі літературних джерел [7].

У підсумку, інноваційна діяльність у фармацевтичному секторі – це не просто сукупність окремих рішень, а структурований, стратегічно орієнтований процес, інтегрований у систему управління підприємством. Саме здатність компанії генерувати, адаптувати та масштабувати інновації визначає її життєздатність, фінансову стійкість і авторитет у міжнародному фармацевтичному співтоваристві.

Як бачимо, інноваційна діяльність виступає стратегічним пріоритетом для фармацевтичних підприємств, дозволяючи не лише адаптуватися до стрімких

змін у науково-технологічному середовищі, а й формувати довгострокові конкурентні переваги. Залежно від характеру, джерела походження та ступеня новизни, інновації можуть мати різноманітні форми, кожна з яких по-різному впливає на виробничі, управлінські, збутові та соціальні аспекти діяльності компанії [8].

У табл. 1.3 нижче представлено основні форми інновацій та їхній вплив на діяльність фармацевтичного підприємства.

Таблиця 1.3

Форми інновацій та їх вплив на діяльність фармацевтичних підприємств

Форма інновацій	Суть	Приклади в фармацевтиці	Очікуваний вплив
Продуктові інновації	Створення нових або удосконалених лікарських засобів	Розробка біосимілярів, вакцин нового покоління, інноваційних форм випуску	Підвищення конкурентоспроможності, розширення ринку, задоволення нових потреб
Процесні інновації	Оптимізація виробничих і технологічних процесів	Автоматизація фасування, впровадження GMP-технологій	Зниження витрат, підвищення якості продукції, відповідність міжнародним стандартам
Організаційні інновації	Зміни в структурі, методах управління, логістиці	Впровадження ERP-систем, реорганізація НДДКР-відділів	Підвищення ефективності управління, гнучкість у прийнятті рішень
Маркетингові інновації	Нові методи просування, продажу, ціноутворення	Використання e-Detailing, багатоканальних кампаній, персоналізованої реклами	Залучення нових клієнтів, зростання обсягів продажу
Екологічні (зелені) інновації	Зменшення впливу виробництва на навколишнє середовище	Біоутилізація відходів, застосування екологічної упаковки	Підвищення іміджу, дотримання екологічних стандартів
Соціальні інновації	Направлені на покращення взаємодії з суспільством та працівниками	Програми підтримки пацієнтів, благодійність, гнучкий графік праці для персоналу	Формування соціального капіталу, лояльність співробітників і клієнтів

Джерело: складено на основі літературних джерел [9, 10].

Таблиця 1.3 демонструє, що успішна інноваційна діяльність у фармацевтичному секторі потребує багатовимірного підходу, який поєднує технологічні, організаційні, маркетингові, соціальні та екологічні рішення.

1.2. Поняття, структура та оцінювання ефективності організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства

Організаційно-економічний механізм управління інноваціями – це сукупність взаємопов'язаних принципів, методів, інструментів, управлінських рішень, економічних важелів та організаційних структур, які забезпечують ефективне планування, реалізацію, фінансування, моніторинг та оцінку інноваційної діяльності на підприємстві [11].

У широкому значенні він виступає як системна конструкція, що поєднує:

- організаційний блок (структури управління, відповідальні за інновації, механізми координації, кадрове забезпечення, цифрові платформи);
- економічний блок (ресурсне забезпечення, інвестиційні й фінансові інструменти, система мотивації, економічна ефективність);
- управлінські підходи (планування, оцінка ризиків, вибір інноваційних стратегій, контроль реалізації інноваційних проєктів).

Цей механізм є складовою частиною загальної системи управління підприємством, але має специфічну спрямованість на підтримку інноваційної динаміки, технологічного оновлення та стратегічного розвитку.

Для фармацевтичних підприємств організаційно-економічний механізм управління інноваціями має низку галузевих особливостей:

1. Висока регламентованість інноваційних процесів – суворі вимоги до клінічних випробувань, державної реєстрації, фармаконагляду.
2. Інноваційна циклічність – довготривалі розробки (іноді до 10 років), що потребують складного планування та багаторівневого управління ризиками.

3. Технологічна складність і вартість R&D – висока вартість наукових досліджень, необхідність залучення венчурного капіталу або грантових коштів.

4. Залежність від міжнародних ринків і стандартів – потреба в адаптації інновацій до вимог FDA, EMA, WHO тощо.

5. Підвищені очікування до соціальної відповідальності – впровадження інновацій, орієнтованих на суспільну користь (зниження цін, підвищення доступності, екологічність).

Таблиця 1.4

Ключові функції організаційно-економічного механізму управління інноваціями

Функція	Суть
Стратегічна	Визначення цілей інноваційного розвитку, формування інноваційної стратегії
Організаційна	Створення внутрішніх структур управління інноваціями (наприклад, інноваційний центр, R&D-відділ)
Фінансова	Забезпечення джерел фінансування інновацій (власні кошти, венчурний капітал, держпідтримка)
Мотиваційна	Формування системи стимулювання персоналу до інноваційної активності
Інформаційно-аналітична	Збір, обробка та аналіз даних про ефективність і ризики інновацій
Контрольна	Встановлення KPI для інноваційних проєктів, аудит результатів

Джерело: складено на основі літературних джерел [12].

Організаційно-економічний механізм управління інноваціями є необхідним інструментом забезпечення адаптивності та розвитку фармацевтичного підприємства в умовах жорсткої конкуренції, технологічного прогресу та мінливого регуляторного середовища. Його ефективне функціонування дозволяє досягати стійких конкурентних переваг, знижувати ризики інноваційної діяльності та посилювати позиції підприємства на глобальному ринку.

Структура організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю представляє собою систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують цілеспрямовану, ефективну та безперервну реалізацію інноваційних процесів на підприємстві. У контексті фармацевтичної галузі ця структура має бути адаптованою до високих стандартів безпеки, довготривалих циклів розробок і складного регуляторного середовища.

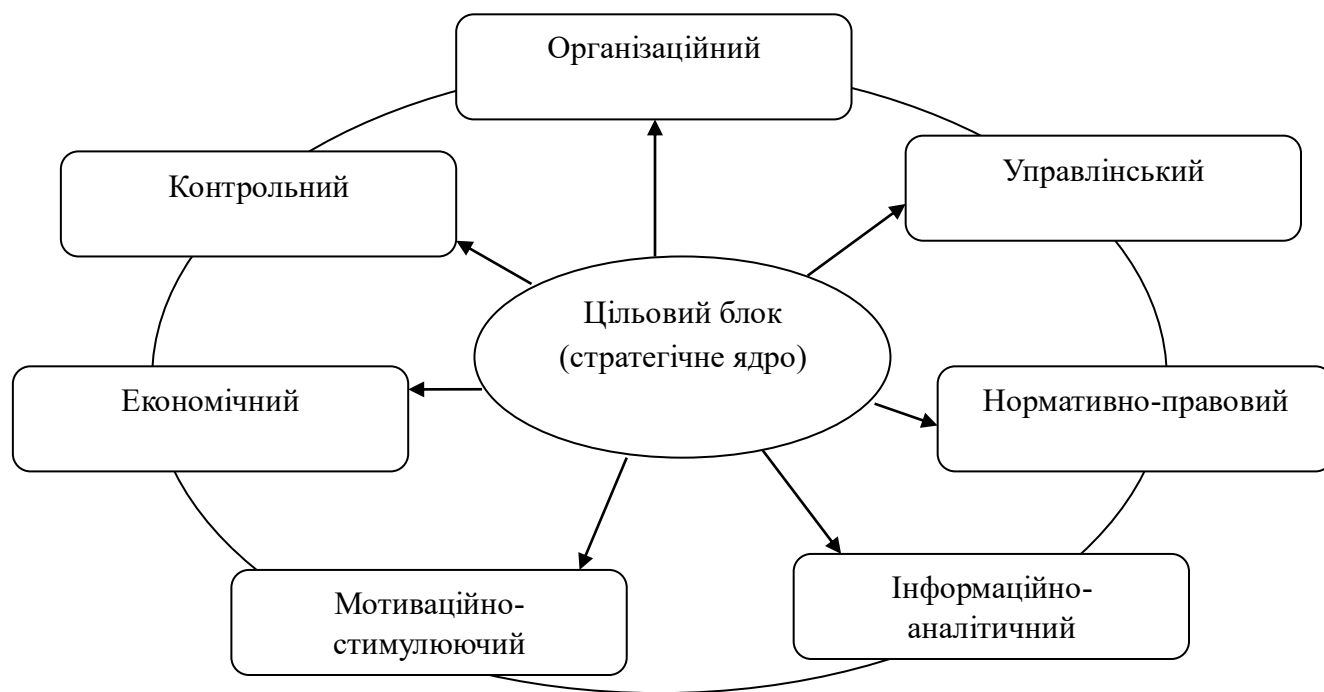


Рис. 1.1. Структура організаційно-економічного механізму циклічності інноваційного процесу

Джерело: побудовано за результатами узагальнення наукових підходів [13].

Саме наявність цільового блоку в центрі та функціональна взаємодія інших блоків формує адаптивну та ефективну систему управління інноваціями, здатну забезпечити конкурентоспроможність підприємства в динамічному середовищі.

Основні структурні елементи механізму [14]:

1. Цільовий блок

- визначає стратегічну мету інноваційної діяльності підприємства (наприклад, розробка нових лікарських засобів, виведення на міжнародні ринки, підвищення ефективності виробництва);

- формулює конкретні задачі: скорочення часу виведення продукту на ринок, оптимізація витрат на клінічні дослідження тощо.

2. Організаційний блок

- включає структури управління інноваціями: R&D-відділ, відділ трансферу технологій, комітети з інновацій;

- забезпечує внутрішню координацію інноваційної діяльності, визначення відповідальності, управлінських функцій та процедур прийняття рішень;

- передбачає створення проектних команд, інноваційних лабораторій, хабів тощо.

3. Економічний блок

- об'єднує інструменти фінансового планування, бюджетування, мотивації, інвестування та ціноутворення в інноваційних проектах;

- забезпечує ефективний розподіл ресурсів (фінансових, людських, матеріально-технічних) між інноваційними ініціативами;

- передбачає впровадження систем преміювання, бонусів за успішні розробки, патенти тощо.

4. Управлінський блок

- охоплює методи управління інноваційними процесами: стратегічне управління, проєктне управління, Design Thinking, Lean R&D, Stage-Gate;

- визначає механізми планування, організації, моніторингу, контролю та коригування інноваційних проєктів;

- забезпечує інтеграцію інновацій у загальну систему управління підприємством.

5. Нормативно-правовий блок

- враховує вимоги національного та міжнародного законодавства у сфері інноваційної, фармацевтичної та інтелектуальної діяльності (GMP, FDA, EMA, ISO тощо);

- регламентує порядок проведення клінічних досліджень, патентування, ліцензування;

- визначає внутрішні положення щодо управління інноваціями.

6. Інформаційно-аналітичний блок

- забезпечує збір, аналіз, обробку та систематизацію даних щодо інноваційної діяльності: технологічні тренди, патентні ландшафти, конкурентне середовище;

- включає системи моніторингу KPI, BI-аналітику, CRM-системи для дослідження поведінки клієнтів;

- підтримує прийняття рішень на основі актуальної інформації.

7. Мотиваційно-стимулюючий блок

- формує мотиваційні програми для персоналу, залученого до інновацій;

- передбачає матеріальні та нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання, премії, участь у патентуванні);

- підтримує інноваційну культуру, орієнтовану на розвиток креативного мислення, ініціативи та командної роботи.

Таким чином, структура організаційно-економічного механізму управління інноваціями у фармацевтичному підприємстві повинна бути системною, інтегрованою та адаптивною до умов високої конкуренції, регуляторних змін і технологічного прогресу. Її ефективне функціонування дозволяє підприємству [15]:

- скорочувати інноваційний цикл;
- ефективно використовувати ресурси;
- забезпечувати стратегічну гнучкість;

- зберігати лідерство в галузі.

Оцінювання ефективності інноваційної діяльності є ключовим інструментом стратегічного та оперативного управління підприємством, що дозволяє визначити доцільність реалізації інноваційних проєктів, обґрунтувати інвестиційні рішення та забезпечити раціональне використання ресурсів. Особливо актуальним це питання є для фармацевтичних підприємств, де інновації мають довгий цикл впровадження, високий рівень регуляторної складності та значні фінансові ризики [16].

У зв'язку з цим виникає потреба у впровадженні науково обґрунтованих методичних підходів до оцінювання результативності інноваційної діяльності, які б враховували специфіку галузі, багатокomпонентність інноваційного процесу та стратегічні цілі підприємства. Такі підходи мають охоплювати як фінансово-економічні показники, так і технологічні, маркетингові, соціально-екологічні аспекти, а також інтегральні оцінки, що формують цілісне бачення ефективності інновацій у коротко- та довгостроковій перспективі.

Найбільш поширені методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності включають: економічний, технологічний, маркетинговий, соціально-екологічний та інтегральний. Кожен з них має свої завдання, критерії, переваги та обмеження, які доцільно враховувати при прийнятті управлінських рішень у фармацевтичній сфері [17].

Узагальнена таблиця з методичними підходами до оцінювання ефективності інноваційної діяльності фармацевтичного підприємства (табл. 1.5).

У фармацевтичній галузі доцільно використовувати інтегральний підхід як основний, доповнюючи його іншими залежно від мети оцінювання та типу інновації.

Вибір підходу залежить від:

- цілей оцінювання (прийняття інвестиційного рішення, формування бюджету, звітність перед акціонерами тощо);

- етапу інноваційного процесу (ідея, дослідження, впровадження, комерціалізація);
- масштабу інновації (локальна, організаційна, галузева);
- ресурсів підприємства та доступності інформації.

Таблиця 1.5

**Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності
фармацевтичного підприємства**

№ з/п	Підхід	Суть та інструменти	Приклади в фармацевтиці
1	Економічний	Кількісна оцінка на основі фінансових показників: NPV, IRR, ROI, PI, Payback Period. Використовується на етапах планування та завершення інноваційного циклу.	Оцінка доцільності виведення нового препарату на ринок з урахуванням усіх витрат і прогнозованого прибутку.
2	Технологічний	Аналіз інноваційності, відповідності GMP/ISO/FDA, наукоємності, потенціалу масштабування.	Оцінка можливості масштабування виробництва, впровадження нових методів синтезу чи автоматизації.
3	Соціально-екологічний	Визначення впливу на суспільство, довкілля, умови праці. Показники: соціальна корисність, екологічна безпека, відповідність нормам.	Впровадження безвідходних технологій, запуск програм підтримки пацієнтів, покращення умов праці.
4	Маркетинговий	Аналіз ринкової ефективності інновацій: частка нової продукції, темпи збуту, задоволеність споживачів, проникнення на ринки.	Аналіз ефективності просування інновацій через e-Detailing, оцінка позиціонування бренду в digital-середовищі.
5	Інтегральний	Поєднання кількісних і якісних методів: BSC, таксономія, BCG-матриця, KPI-аналітика. Спрямований на комплексну оцінку всього інноваційного процесу.	Оцінка загальної результативності інноваційної діяльності підприємства за всіма напрямками (продукт, процес, маркетинг).

Джерело: складено на основі літературних джерел [18, 19].

Методичне оцінювання ефективності інноваційної діяльності у фармацевтичному секторі є необхідною умовою прийняття зважених управлінських рішень. Комплексне застосування економічних, технологічних, маркетингових і соціальних підходів дозволяє:

- знизити ризики невдач;

- підвищити рентабельність інновацій;
- обґрунтувати вибір найперспективніших напрямів розвитку;
- забезпечити стійке зростання підприємства в умовах високої конкуренції та регуляторного тиску [20].

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано наукові підходи до визначення сутності інноваційної діяльності підприємств, що дозволило уточнити її як системний, багатоступеневий процес створення, впровадження та комерціалізації новацій у продуктивній, процесній, організаційній, маркетинговій, соціальній та екологічній формах.

2. Встановлено, що інноваційна діяльність є ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств, зокрема у фармацевтичній галузі, де вона виступає не лише інструментом зростання, а й засобом адаптації до регуляторних вимог та викликів ринку.

3. Досліджено роль інновацій у підвищенні ефективності виробничої діяльності, задоволенні потреб споживачів та забезпеченні стійкого розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

4. Уточнено зміст організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю, який передбачає стратегічне планування, ресурсне забезпечення, управління ризиками, стимулювання персоналу, контроль ефективності та використання сучасних управлінських інструментів.

5. Окреслено структуру організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю, в центрі якої знаходиться стратегічна мета, що реалізується через взаємодію функціональних блоків (організаційного, економічного, управлінського, правового, інформаційного, мотиваційного та контрольного).

6. Систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності, що передбачають поєднання якісних та кількісних методів, використання системи збалансованих показників (BSC), мультикритеріального аналізу та інтегральних індексів.

7. Доведено, що формування ефективної системи управління інноваціями потребує не лише внутрішніх змін в організації, але й адаптації до зовнішніх викликів, що особливо актуально для підприємств фармацевтичної галузі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ НЕЮ В ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Біофарма плазма»

ТОВ «Біофарма Плазма» – провідне українське фармацевтичне підприємство, що спеціалізується на розробці, виробництві та дистрибуції біотехнологічних препаратів, імунобіологічної продукції, вакцин, гормональних засобів, а також інфузійних розчинів. Історія компанії сягає понад століття, а з 2013 року вона працює в оновленому форматі, дотримуючись міжнародних стандартів GMP (Good Manufacturing Practice), що забезпечує якість і безпеку продукції на всіх етапах виробництва.

Компанія реалізує повний цикл фармацевтичного виробництва: від фундаментальних і прикладних наукових досліджень до виготовлення готової продукції, контролю її якості, логістики та збуту. Основним ринком збуту залишається Україна, однак підприємство активно розширює свою присутність на міжнародному ринку, здійснюючи експорт, залучаючись до спільних наукових проєктів і клінічних досліджень у співпраці з міжнародними партнерами.

Ефективне управління інноваційною діяльністю на підприємстві тісно пов'язане з наявністю оптимальної організаційної структури, яка забезпечує функціональний розподіл повноважень, чітку відповідальність за ключові напрями діяльності, а також налагоджену взаємодію між структурними підрозділами.

В ТОВ «Біофарма Плазма» впроваджена раціональна модель організаційної структури управління, яка забезпечує чітку координацію між

підрозділами та ефективну реалізацію стратегічних і оперативних завдань. На чолі ієрархії перебуває Генеральний директор, який здійснює стратегічне управління та приймає ключові управлінські рішення. Йому безпосередньо підпорядковуються основні управлінські блоки, включно з виконавчим директором, заступниками з економіки, фінансів, маркетингу та збуту, а також керівником служби персоналу. Структуру управління наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Біофарма Плазма»

Джерело: розроблено автором.

Для комплексної оцінки поточної економічної ситуації на підприємстві доцільно проаналізувати ключові фінансово-економічні показники його діяльності за останні три роки. Таке дослідження дозволяє виявити загальні тенденції розвитку, визначити фінансову стійкість, інвестиційну привабливість і динаміку результативності роботи ТОВ «Біофарма Плазма».

Для обґрунтування потенціалу ТОВ «Біофарма Плазма» щодо впровадження інновацій та розвитку ефективної системи управління

інноваційною діяльністю доцільно проаналізувати ключові економічні показники підприємства за останні три роки. Це дозволить оцінити загальний стан підприємства, його фінансову стабільність, динаміку доходів та прибутковості, а також наявність ресурсів для інноваційних вкладень.

Зведені дані наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні економічні показники ТОВ «Біофарма плазма» за 2022–2024 рр.

Показник	Рік		
	2022	2023	2024
Дохід, грн	1 183 439 000	2 224 546 000	3 550 542 000
Чистий прибуток, грн	136 916 000	485 089 000	852 408 000
Активи, грн	1 959 114 000	2 228 653 000	3 101 801 000
Зобов'язання, грн	795 453 000	937 492 000	1 098 208 000
Кількість працівників	240	216	229

Джерело: фінансова звітність підприємства.

Аналіз економічних показників ТОВ «Біофарма Плазма» за 2022–2024 роки свідчить про стабільне зростання фінансово-господарської діяльності підприємства.

Дохід компанії за три роки збільшився утричі – з 1,18 млрд грн у 2022 році до 3,55 млрд грн у 2024 році, що свідчить про активне нарощування обсягів реалізації продукції, ймовірно, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Чистий прибуток зростає ще динамічніше – з 136,9 млн грн у 2022 році до 852,4 млн грн у 2024 році, тобто більш ніж у 6 разів. Це свідчить про ефективну фінансову стратегію, зниження витрат або зростання маржинальності продукції.

Активи підприємства збільшилися на 58 %, з 1,96 млрд грн до 3,10 млрд грн, що може бути наслідком як реінвестування прибутку, так і залучення додаткових ресурсів для розширення виробництва чи модернізації основних фондів.

Зобов'язання також зросли, проте помірно – з 795,5 млн грн у 2022 році

до 1,098 млрд грн у 2024 році. Їх зростання є природним у контексті масштабування діяльності, однак співвідношення між активами і зобов'язаннями вказує на збереження фінансової стійкості підприємства.

Кількість працівників у 2022 році становила 240 осіб, у 2023 році – 216, а у 2024 році – зросла до 229. Незначне зменшення у 2023 році може бути пов'язане з оптимізацією структури або автоматизацією процесів. Водночас у 2024 році спостерігається зворотна тенденція – розширення штату, що узгоджується з динамікою зростання доходів і прибутку.

Загалом динаміка свідчить про посилення позицій ТОВ «Біофарма Плазма» на ринку, впровадження ефективного управління ресурсами та високий інноваційний потенціал, що буде розглянуто далі.

Динаміка основних показників свідчить про стійке зростання доходів та прибутковості підприємства, що демонструє високу ефективність його фінансово-господарської діяльності. Незважаючи на тимчасове скорочення персоналу у 2023 році, ТОВ «Біофарма Плазма» забезпечує постійну позитивну динаміку чистого прибутку та розширення активів, що може бути результатом оптимізації виробничих процесів, цифровізації та впровадження автоматизованих рішень.

Зростання обсягу активів та доходів поряд із контрольованим рівнем зобов'язань підтверджує фінансову стійкість підприємства та його здатність до самостійного інвестування в розвиток, навіть в умовах зовнішніх економічних викликів.

Компанія має потужну фінансову базу, технологічний ресурс і організаційний потенціал для реалізації інноваційних проєктів та модернізації систем управління.

Інноваційна діяльність є ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах швидких технологічних змін та зростання вимог споживачів до якості й ефективності продукції. Для ТОВ

«Біофарма Плазма», що працює у сфері біотехнологій і фармацевтичного виробництва, інновації відіграють критичну роль у:

- формуванні нових продуктів;
- удосконаленні виробничих процесів;
- розширенні ринків збуту;
- підвищенні рентабельності діяльності.

У контексті загального економічного зростання ТОВ «Біофарма Плазма» простежується активізація інноваційної діяльності, яка є важливою складовою стратегічного розвитку підприємства. Щоб глибше оцінити поточний стан та динаміку інноваційної активності компанії, доцільно проаналізувати ключові кількісні показники за останні три роки. Відповідні дані представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники інноваційної діяльності ТОВ «Біофарма плазма»

Показник	Рік		
	2022	2023	2024
Інвестиції в інновації, тис. грн	4 070	5 650	7 400
у т.ч. витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), тис. грн	1 150	1 600	2 150
у т.ч. капіталовкладення в нове обладнання, тис. грн	2 500	3 400	4 300
у т.ч. витрати на цифровізацію процесів, тис. грн	420	650	950
Кількість впроваджених інноваційних продуктів, од.	2	3	5
Частка доходу від нових продуктів у загальному доході, %	11,2	17,4	23,7
Частка працівників, залучених до НДДКР, %	10,0	12,6	13,3

Джерело: фінансова звітність підприємства.

Аналізуючи дані табл. 2.2, спостерігаємо стійке зростання інноваційної активності ТОВ «Біофарма Плазма» у 2022–2024 рр. Зокрема, суттєво зросли обсяги інвестицій у дослідження і розробки (R&D), закупівлю нового обладнання та цифровізацію процесів. Кількість впроваджених інноваційних

продуктів збільшилася з 2 до 5, а частка доходу від реалізації нових розробок у загальному обсязі виросла з 11,2 % до 23,7 %, що свідчить про ефективність реалізованої інноваційної стратегії.

Також відмічається зростання частки персоналу, залученого до науково-дослідної діяльності, що вказує на поступове нарощування наукового потенціалу підприємства.

Узагальнено, протягом 2022–2024 років:

- інвестиції в інновації зросли більш ніж у 1,8 рази;
- щорічна кількість впроваджених нових продуктів зростає з 2 до 5;
- частка доходу від інноваційної продукції майже досягла 25 %.

Ці тенденції свідчать про поступовий перехід до інноваційної моделі розвитку, яка дозволяє знижувати залежність від традиційного асортименту, підвищувати конкурентоспроможність продукції та укріплювати ринкові позиції компанії.

Основні етапи реалізації інноваційної діяльності на підприємстві наведено на рис. 2.2.

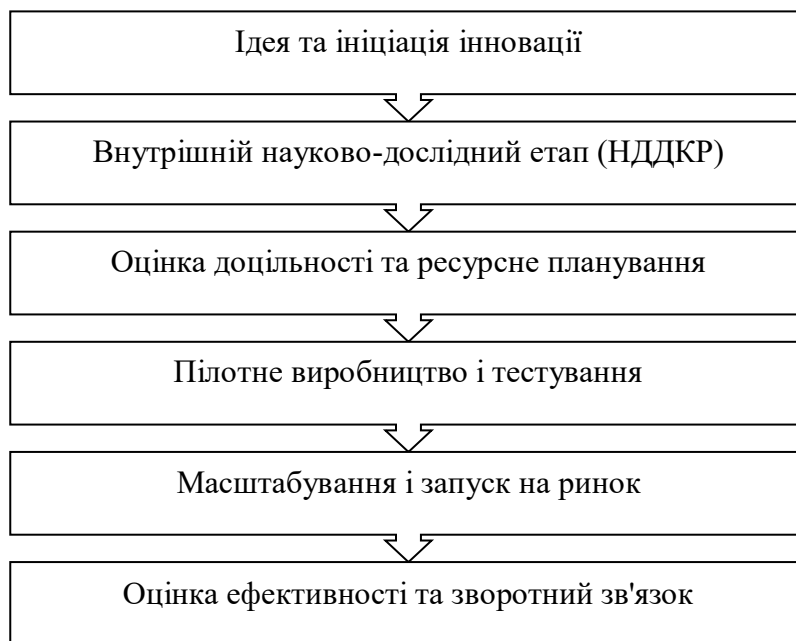


Рис. 2.2. Основні етапи реалізації інновацій в ТОВ «Біофарма плазма»

Джерело: розроблено автором.

Кожен з етапів реалізації інноваційної діяльності ТОВ «Біофарма Плазма» супроводжується тісною координацією між відповідними функціональними підрозділами підприємства. Зокрема, генерація ідей та дослідницька робота забезпечуються науково-дослідною лабораторією (R&D), фінансування проєктів – фінансово-економічною службою, технологічна реалізація – виробничим цехом, виведення продукту на ринок – відділом маркетингу, а контроль якості – спеціалізованим відділом відповідного профілю. Такий міжфункціональний підхід дозволяє ефективно реалізовувати повний інноваційний цикл: від виникнення ідеї до виведення готового продукту на ринок та досягнення комерційного результату.

Аналіз динаміки інноваційної діяльності ТОВ «Біофарма Плазма» у 2022–2024 роках свідчить про наявність прямої залежності між зростанням обсягів інвестицій в інновації та кількістю нових продуктів, впроваджених на ринок. Так, протягом трьох років інвестиції зросли майже вдвічі, а кількість нових розробок – з 2 до 5 одиниць. Це підтверджує ефективність використання інноваційного бюджету та здатність підприємства трансформувати інвестиції у реальні конкурентні переваги.

Загалом, спостерігається стабільна позитивна динаміка інноваційної активності підприємства, що формує потенціал для його довгострокового розвитку в умовах технологічної конкуренції. Разом із тим, для збереження та посилення темпів інноваційного зростання доцільно:

- розширити внутрішню науково-дослідну базу підприємства;
- активніше залучати зовнішні джерела фінансування інноваційної діяльності (гранти, партнерські проєкти, міжнародні програми);
- вдосконалити механізми комерціалізації нових розробок;
- посилити систему навчання персоналу щодо сучасних підходів до управління інноваціями.

Для оцінки стану інноваційної діяльності ТОВ «Біофарма плазма» було

проаналізовано основні показники, що відображають обсяг інвестицій в інновації, напрямки інноваційної активності, а також результати впроваджених інновацій у 2022–2024 роках.

Ефективне управління інноваційною діяльністю на підприємстві передбачає не лише наявність відповідного механізму, але й забезпечення достатнього рівня фінансування. Інвестиції в інноваційні процеси є визначальним чинником для впровадження сучасних технологій, розробки нових продуктів та підвищення конкурентоспроможності на ринку [21].

ТОВ «Біофарма Плазма» протягом останніх років демонструє стабільну інвестиційну активність у сфері інновацій, що свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на науково-технологічний розвиток. Нижче представлено структуру інвестицій у інноваційну діяльність підприємства у 2022–2024 роках.

Таблиця 2.3

**Структура інвестицій у інноваційну діяльність ТОВ «Біофарма Плазма»
у 2022–2024 рр., тис. грн.**

Напрямок інвестування	Роки			Усього, тис. грн	Частка, %
	2022	2023	2024		
Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР)	1 150	1 600	2 150	4 900	28,6 %
Капіталовкладення в нове обладнання	2 500	3 400	4 300	10 200	59,6 %
Витрати на цифровізацію процесів	420	650	950	2 020	11,8 %
Разом	4 070	5 650	7 400	17 120	100 %

Джерело: розраховано автором.

1. Загальна сума інвестицій за 2022–2024 роки:

$$I_{\text{заг}} = I_{2022} + I_{2023} + I_{2024} = 4\,070 + 5\,650 + 7\,400 = 17\,120 \text{ тис. грн.}$$

2. Розрахунок суми за кожним напрямом інвестування:

- *НДДКР (R&D):*

$$1\,150 + 1\,600 + 2\,150 = 4\,900 \text{ тис.}$$

- *Капіталовкладення в обладнання:*

$$2\,500 + 3\,400 + 4\,300 = 10\,200 \text{ тис. грн}$$

- *Цифровізація процесів:*

$$420 + 650 + 950 = 2\,020 \text{ тис. грн}$$

3. Частка кожної категорії у загальному обсязі інвестицій:

$$\text{Частка} = \frac{\text{Сума за категорією}}{\text{загальна сума інвестицій}} \times 100\%$$

- *НДДКР:*

$$\frac{4900}{17120} \times 100\% \approx 28,6\%$$

- *Обладнання:*

$$\frac{10200}{17120} \times 100\% \approx 59,6\%$$

- *Цифровізація:*

$$\frac{2020}{17120} \times 100\% \approx 11,8\%$$

Найбільша частка інвестицій ТОВ «Біофарма Плазма» у 2022–2024 роках припала на оновлення обладнання – 59,6 %, що свідчить про технологічну модернізацію виробництва. Водночас підприємство приділяє значну увагу науковим дослідженням (28,6 %) і цифровізації (11,8 %), що є позитивним показником збалансованого підходу до розвитку інноваційної діяльності.

ТОВ «Біофарма Плазма» має високий інноваційний потенціал та стійкі передумови для подальшого розвитку, зокрема через впровадження ефективного механізму управління інноваціями.

2.2. Аналіз механізму управління інноваційною діяльністю та стратегічна діагностика інноваційного розвитку ТОВ «Біофарма Плазма»

Інноваційна діяльність є однією з пріоритетних складових стратегії розвитку ТОВ «Біофарма Плазма», що працює у сфері виробництва

біофармацевтичних препаратів. Для ефективного управління інноваційними процесами на підприємстві функціонує відповідний організаційно-економічний механізм, який охоплює процеси планування, координації, впровадження, моніторингу та оцінки результатів інновацій.

Аналіз динаміки інноваційних інвестицій свідчить про зростаючу активність компанії у впровадженні сучасних рішень, модернізації виробництва, розробці нових препаратів та цифровій трансформації процесів. У період 2022–2024 років обсяг інвестицій у інновації збільшився більш ніж удвічі, що є свідченням цілеспрямованої інноваційної політики підприємства.

Інноваційна активність реалізується за кількома стратегічними напрямками, які узагальнено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні напрями інноваційної діяльності ТОВ «Біофарма плазма»

Напрямок діяльності	Характеристика	Очікуваний результат
Розробка нових лікарських засобів	Створення препаратів на основі біоактивних речовин	Розширення ринку, зростання продажів
Модернізація технологічного процесу	Впровадження нових ліній фасування, автоматичних дозаторів	Підвищення точності та продуктивності
Цифровізація документообігу	Перехід на електронні сертифікати, інтеграція ERP-системи	Зменшення витрат часу та ризиків помилок
Автоматизація контролю якості	Встановлення автоматичних сенсорних систем моніторингу	Покращення безпеки та стабільності продукції
Партнерські дослідження з університетами	Спільна розробка з фармацевтичними кафедрами	Отримання доступу до нових технологічних рішень

Джерело: розроблено автором.

Як свідчать дані таблиці 2.4, інноваційна діяльність ТОВ «Біофарма Плазма» є багатокомпонентною та охоплює ключові аспекти науково-технічного розвитку. Підприємство реалізує інноваційну стратегію через п'ять основних напрямів, кожен з яких має стратегічне значення для досягнення довгострокових цілей.

Найбільш пріоритетним напрямом виступає розробка нових лікарських засобів, що відповідає профілю підприємства. Акцент зроблено на створенні препаратів на основі біоактивних речовин, що дозволяє не лише розширювати асортимент продукції, а й активно конкурувати на ринку сучасних біофармацевтичних препаратів. Очікуваним результатом є збільшення продажів та географії реалізації продукції [22].

Іншим важливим напрямом є модернізація технологічного процесу, зокрема впровадження автоматичних фасувальних ліній та дозуючих систем. Це сприяє підвищенню точності виробничих операцій, зменшенню втрат сировини й підвищенню продуктивності праці.

Цифровізація документообігу також є складовою інноваційної стратегії підприємства. Впровадження електронних сертифікатів і використання ERP-системи дозволяє значно оптимізувати внутрішні управлінські процеси, зменшуючи ризики людського фактору та втрати даних [23].

Окремої уваги заслуговує автоматизація контролю якості, яка передбачає впровадження сенсорних систем моніторингу. Це дає змогу в режимі реального часу контролювати критичні параметри якості та гарантувати стабільність продукції відповідно до міжнародних стандартів.

Крім того, підприємство активно розвиває партнерські дослідження з науковими установами, що відкриває доступ до нових розробок і дозволяє використовувати потенціал наукової бази ВНЗ у власних інноваційних проєктах.

Таким чином, структура інноваційної діяльності підприємства є збалансованою та цілеспрямованою, орієнтованою як на технологічне оновлення, так і на інституційну співпрацю. Це дає змогу забезпечити високий рівень наукової та виробничої синергії, підвищити гнучкість підприємства до ринкових змін і закласти основу для сталого інноваційного розвитку [24].

Узагальнені напрями інноваційної активності ТОВ «Біофарма Плазма» свідчать про комплексний підхід до впровадження новацій, що поєднує технічну модернізацію, цифрову трансформацію, наукові розробки та зовнішню наукову кооперацію. Проте реалізація такої стратегії потребує чіткого управлінського механізму, що забезпечує координацію між функціональними підрозділами підприємства, оперативну взаємодію та контроль за реалізацією інноваційних проєктів.

Для ілюстрації внутрішньої структури управління інноваційною діяльністю доцільно звернутися до блок-схеми, яка відображає функціональний розподіл відповідальності та зв'язок між основними учасниками процесу інноваційного розвитку підприємства [25].

Блок-схема механізму інноваційної діяльності на ТОВ «Біофарма Плазма» представлено на рис. 2.2.



Рис. 2.3. Механізм управління інноваційною діяльністю на ТОВ «Біофарма Плазма»

Примітка: у центрі інноваційної системи знаходиться координаційний механізм, який забезпечує зв'язок між дослідженням, виробництвом та цифровізацією.

Джерело: розроблено автором.

Блок-схема відображає організаційно-функціональну модель управління інноваційною діяльністю на підприємстві, яка побудована за принципом ієрархічної взаємодії та міжпідроздільної координації. У центрі управління інноваціями перебуває генеральний директор, який забезпечує стратегічне бачення, прийняття ключових рішень та формування інноваційної політики компанії.

Нижній рівень складається з трьох функціональних блоків:

- Науковий відділ (R&D) – відповідає за генерування ідей, проведення досліджень, розробку нових лікарських засобів та їх апробацію.
- Виробництво та технічна служба – займаються впровадженням нових технологій, адаптацією технічних рішень, тестуванням обладнання.
- Відділ ІТ та цифровізації – відповідає за цифрову трансформацію бізнес-процесів, інтеграцію ІТ-рішень (ERP, CRM), а також автоматизацію документообігу та контролю якості.

Ці підрозділи взаємодіють між собою, формуючи єдиний інноваційний потік – від ідеї до її практичного впровадження. У центрі цієї взаємодії знаходиться система управління проектами, яка координує дії всіх учасників процесу, контролює строки, бюджети та результати інноваційної діяльності.

Важливо зазначити, що така модель дозволяє підприємству забезпечити:

- оперативну реакцію на зміни у зовнішньому середовищі;
- ефективне впровадження новацій у виробничу та управлінську діяльність;
- максимальне використання наукового та технічного потенціалу підприємства.

Завдяки чітко структурованій системі управління інноваційною діяльністю, ТОВ «Біофарма Плазма» забезпечує ефективну реалізацію стратегічних ініціатив, що сприяє його сталому розвитку та посиленню конкурентних позицій на ринку.

Упродовж аналізованого періоду ТОВ «Біофарма Плазма» досягло значних результатів у сфері інновацій. Зокрема:

- Чистий прибуток підприємства зріс на 239 % у 2022–2024 рр.;
- Дохід збільшився на 102 %, що є наслідком комерціалізації інноваційних розробок;
- Оптимізація чисельності персоналу при зростанні обсягів виробництва свідчить про ефективне впровадження автоматизованих та цифрових рішень.

Аналіз існуючого механізму управління інноваційною діяльністю на ТОВ «Біофарма Плазма» підтверджує його системність, гнучкість та результативність. Основні зусилля підприємства зосереджено на науково-дослідній діяльності, модернізації технологічного процесу та цифровій трансформації, що забезпечує конкурентоспроможність компанії в умовах динамічного ринку біофармацевтики.

З метою комплексної оцінки внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх викликів, які впливають на ефективність управління інноваційною діяльністю, доцільно застосувати інструментарій стратегічного аналізу. Одним з ключових методів у цьому контексті є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати можливості й загрози, що виникають у зовнішньому середовищі [26].

У таблиці нижче представлено результати SWOT-аналізу інноваційної діяльності ТОВ «Біофарма Плазма».

Ефективне формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю потребує комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на підприємство. З цією метою доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Біофарма Плазма» має значний внутрішній потенціал до розвитку інноваційної діяльності. Проте існує низка факторів, що стримують його повну реалізацію – зокрема, обмеження фінансування, технологічна залежність від імпорту, недостатня захищеність інтелектуальної власності.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз інноваційного розвитку ТОВ «Біофарма Плазма»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Наявність власного науково-дослідного підрозділу (R&D)	• Високі витрати на розробку інновацій
• Модернізоване виробниче обладнання	• Залежність від імпортного лабораторного обладнання та реагентів
• Система управління проектами та ERP-системи	• Обмежені можливості фінансування масштабних НДДКР
• Партнерські зв'язки з науковими установами	• Низький рівень захисту інтелектуальної власності
• Висока кваліфікація персоналу	• Недостатня інтеграція інновацій у маркетингову стратегію
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Розвиток державно-приватного партнерства в біотехнологіях	• Висока конкуренція з боку міжнародних фармацевтичних компаній
• Доступ до міжнародних грантів і програм підтримки R&D	• Валютні ризики при закупівлі обладнання та компонентів
• Зростання попиту на інноваційні препарати	• Часті зміни у регуляторному полі та фармстандартах
• Державна підтримка цифровізації	• Можливі проблеми з патентуванням та ліцензуванням у міжнародній сфері

Джерело: розроблено автором.

SWOT-аналіз дозволив узагальнити основні внутрішні та зовнішні чинники, що формують інноваційний потенціал підприємства. У результаті аналізу виділено сильні й слабкі сторони ТОВ «Біофарма Плазма», а також можливості й загрози, що впливають на ефективність реалізації інноваційної політики.

Сильні сторони (Strengths):

Компанія має добре розвинену наукову базу та власний R&D-відділ, що дозволяє реалізовувати проекти з високим ступенем новизни. Високий рівень

автоматизації технологічних процесів, цифровізовані управлінські системи та налагоджені зв'язки з науковими установами створюють умови для ефективного впровадження інновацій.

Слабкі сторони (Weaknesses):

Серед слабких сторін – висока залежність від імпортного обладнання та компонентів, що знижує технологічну незалежність підприємства. Крім того, обмежене фінансування інновацій (зокрема з державних джерел) стримує масштабні інвестиції у наукові дослідження. Виявлено також низький рівень комерціалізації результатів НДДКР, що обмежує прибутковість інноваційної діяльності.

Можливості (Opportunities):

У зовнішньому середовищі сформувалися сприятливі передумови для інноваційного зростання: державні програми підтримки фармацевтичної галузі, зростання попиту на високотехнологічні медичні препарати, перспективи міжнародної кооперації з науковими інституціями. Також цифрова трансформація ринку створює нові ніші для впровадження ІТ-рішень у медичній сфері.

Загрози (Threats):

Водночас ТОВ «Біофарма Плазма» стикається з низкою зовнішніх ризиків – нестабільність валютного ринку, складність в отриманні інвестиційних ресурсів, конкуренція з боку міжнародних корпорацій, а також ризики втрати інтелектуальної власності через недосконале патентне законодавство.

ТОВ «Біофарма Плазма» має значний внутрішній потенціал для розвитку інноваційної діяльності. Високий рівень технологічної готовності, наявність власного R&D-відділу та активна взаємодія з науковими установами створюють міцне підґрунтя для формування ефективної інноваційної стратегії. Проте реалізація цього потенціалу стримується низкою факторів: обмеження

фінансування, технологічна залежність від імпорту, а також недостатній захист інтелектуальних розробок.

Для поглибленої оцінки стану інноваційної діяльності на підприємстві проведено діагностику основних проблем, які структуровано за внутрішніми та зовнішніми факторами. Візуалізація логіки виявлення проблем наведена у блок-схемі (рис. 2.4).

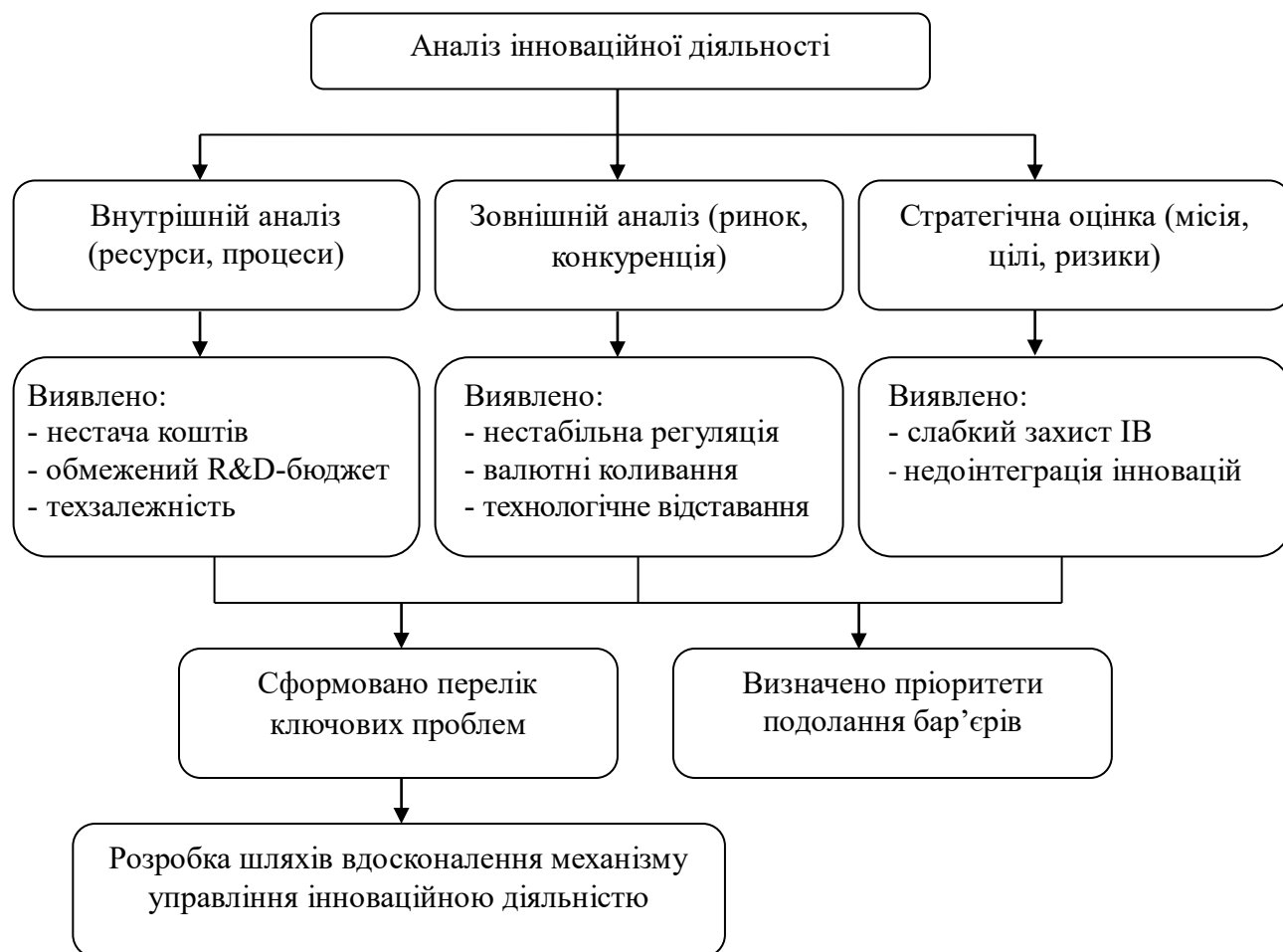


Рис. 2.4. Визначення основних проблем інноваційного розвитку ТОВ «Біофарма Плазма»

Джерело: розроблено автором.

Отже, рис. 2.4 дозволяє візуалізувати логіку системного підходу до діагностики інноваційного розвитку на підприємстві. Він демонструє, як на основі внутрішнього та зовнішнього аналізу визначаються ключові обмеження,

що перешкоджають повноцінній реалізації інноваційної стратегії. Особливої уваги потребують фінансові, технологічні та організаційні чинники, які мають безпосередній вплив на темпи впровадження нових рішень. Структурований підхід до виявлення проблем створює підґрунтя для розробки обґрунтованих заходів з удосконалення організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Біофарма Плазма» в наступному розділі дослідження.

Для систематизації виявлених бар'єрів та поглибленого аналізу їхнього впливу на інноваційну активність підприємства проведено узагальнення проблем за ключовими категоріями [27, 28]. Вони згруповані відповідно до їх природи – фінансової, технічної, правової, організаційної та зовнішньоекономічної. Узагальнені результати діагностики представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Ключові проблеми, виявлені в ході діагностики

Категорія	Проблема	Наслідки для інноваційної діяльності
Фінансово-економічна	Обмежений бюджет на інновації	Уповільнення темпів розробки нових продуктів
Технічна	Залежність від імпортного обладнання та компонентів	Ризики у разі перебоїв з постачанням або зростання цін
Правова	Недостатній рівень охорони інтелектуальної власності	Загроза втрати комерційних переваг
Організаційна	Недостатня інтеграція інновацій у стратегічне планування	Низька ефективність використання інноваційного потенціалу
Зовнішньоекономічна	Валютні ризики, нестабільна регуляторна політика	Зростання витрат, невизначеність у довгостроковому плануванні

Джерело: розроблено автором.

Проведений SWOT-аналіз у поєднанні з діагностикою внутрішніх і зовнішніх чинників дозволив комплексно оцінити стан інноваційної діяльності ТОВ «Біофарма Плазма». Встановлено, що підприємство має вагомі стратегічні

переваги – зокрема, наявність сучасної матеріально-технічної бази, кваліфікованого персоналу та активної науково-дослідної складової. Водночас ідентифіковано критичні бар'єри, що стримують ефективне впровадження інновацій, серед яких – обмежене фінансування досліджень, технологічна залежність від імпортного обладнання та недостатня інтеграція інновацій в стратегічне планування.

Таким чином, для підвищення ефективності організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю необхідно посилити фінансову підтримку напрямів R&D, зменшити технологічні ризики через диверсифікацію постачальників, а також забезпечити системну інтеграцію інновацій у всі рівні управлінських рішень підприємства [29, 31].

Висновки до розділу 2

1. Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Біофарма Плазма», що дозволило виявити його сучасний стан як інноваційно активного підприємства фармацевтичної галузі з динамічним зростанням фінансових показників у 2022–2024 роках, зокрема чистого прибутку – на 239 %.

2. Досліджено структуру інвестицій в інноваційну діяльність підприємства, що показало збільшення обсягів фінансування на напрями науково-дослідних робіт, модернізацію виробництва та цифровізацію управління. Встановлено, що частка доходу від нових продуктів зросла з 11,2 % у 2022 році до 23,7 % у 2024 році, що свідчить про результативність впроваджених інновацій.

3. Виявлено основні напрями інноваційної діяльності підприємства, серед яких – розробка нових біоактивних препаратів, автоматизація технологічних процесів, цифровізація документообігу, модернізація контролю якості та налагодження партнерських зв'язків з науковими установами. Це дозволило

узагальнити та структурувати поточну інноваційну модель ТОВ «Біофарма Плазма».

4. Показано організаційну модель управління інноваційною діяльністю на підприємстві, в межах якої функціонують спеціалізовані підрозділи (науковий відділ, технічна служба, ІТ-відділ), діяльність яких координується з боку керівництва через систему управління інноваційними проєктами.

5. Проведено SWOT-аналіз інноваційного розвитку підприємства, що дозволило визначити сильні сторони (високий науковий потенціал, сучасна інфраструктура), слабкі місця (обмежене фінансування, технологічна залежність), зовнішні можливості (розширення ринку, держпідтримка інновацій) і загрози (нестабільне регуляторне середовище, валютні ризики).

6. Встановлено основні внутрішні та зовнішні проблеми інноваційного розвитку, які структуровано за такими категоріями: фінансово-економічна, технічна, правова, організаційна та зовнішньоекономічна. Зокрема, виявлено, що обмежений бюджет на R&D та недостатній рівень правового захисту інтелектуальної власності є стримувальними факторами ефективного впровадження інновацій.

7. Доведено доцільність вдосконалення існуючого організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю з урахуванням виявлених проблем та викликів. Це створює передумови для обґрунтування відповідних напрямів удосконалення у наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА»

3.1. Комплекс заходів щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності та вдосконалення організаційної структури управління нею на підприємстві

На основі проведеного аналізу інноваційної діяльності ТОВ «Біофарма Плазма» виявлено ключові бар'єри, що стримують повноцінну реалізацію інноваційного потенціалу підприємства. До них належать: обмежене фінансування досліджень і розробок, технологічна залежність від імпорту, слабка інтеграція інновацій у стратегічне планування, низький рівень охорони інтелектуальної власності.

З метою вдосконалення організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Біофарма Плазма», запропоновано низку стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності інноваційного процесу, посилення інтеграції наукових розробок у виробничу діяльність та покращення організаційної взаємодії між підрозділами підприємства.

Основні напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю узагальнено у таблиці 3.1.

Представлена таблиця систематизує основні напрями вдосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «Біофарма Плазма». Запропоновані заходи охоплюють як стратегічні, так і тактичні аспекти управління – від фінансового забезпечення досліджень до організаційної трансформації [33]. Особливу увагу приділено посиленню захисту інтелектуальної власності,

зменшенню технологічної залежності та інтеграції інновацій у стратегічне планування. Очікуваний результат полягає у зміцненні інноваційного потенціалу підприємства, підвищенні його стійкості до зовнішніх ризиків та посиленні конкурентних позицій на ринку біофармацевтики.

Таблиця 3.1

**Напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю
ТОВ «Біофарма Плазма»**

Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат
Посилення фінансування R&D	Залучення грантів, венчурного капіталу, участь у держпрограмах	Прискорення розробки нових продуктів
Зменшення технологічної залежності	Локалізація критичних компонентів, розвиток власного виробництва	Підвищення стійкості до зовнішніх ризиків
Інтеграція інновацій у стратегію	Впровадження інноваційних KPI, стратегічне планування інновацій	Зростання керованості та прогнозованості інновацій
Зміцнення захисту ІВ	Розробка внутрішніх регламентів, патентування розробок	Захист від копіювання, комерціалізація інновацій
Організаційна трансформація	Створення інноваційного офісу, міжфункціональних команд	Підвищення узгодженості та ефективності управління
Підвищення кадрового потенціалу	Тренінги, стажування, співпраця з університетами	Професійне зростання персоналу, зростання ідейності

Джерело: розроблено автором.

Для ілюстрації запропонованих змін та логіки їх впровадження розроблено рис. 3.1 «Модель удосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «Біофарма Плазма»». Ця модель відображає структурну побудову оновленого організаційно-економічного механізму, у якому враховано всі ключові елементи інноваційного процесу, внутрішні й зовнішні чинники впливу, а також цілі, ресурси та інструменти реалізації.

На основі проведеного SWOT-аналізу та діагностики проблем інноваційного розвитку підприємства, сформовано чіткий алгоритм удосконалення механізму управління [34]:



Рис. 3.1. Модель удосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «Біофарма Плазма»

Джерело: розроблено автором.

1. Перший блок – SWOT-діагностика та аналіз проблем. Виявлено ключові бар'єри інноваційного розвитку (фінансові, технологічні, організаційні), що створили основу для формулювання цільових напрямів удосконалення.

2. Другий блок – Визначення напрямів удосконалення. На цій основі визначено три головні вектори трансформації:

- фінансова підтримка: передбачає збільшення обсягів інвестицій у R&D та нові продукти;
- технологічна база: включає політику імпортозаміщення, модернізацію обладнання, локалізацію виробництва;

- організаційна інтеграція: охоплює включення інновацій до стратегічних документів, запровадження KPI, цифрових інструментів управління.

3. Фінальний блок – Формування ефективного механізму. Узагальнення всіх попередніх кроків дає змогу сформувати системний, адаптивний і стратегічно спрямований організаційно-економічний механізм управління інноваціями, що здатен забезпечити довгострокову конкурентну перевагу підприємства у сфері біофармацевтики.

Запропонована концепція передбачає впровадження адаптивної моделі управління, яка буде орієнтована на [30]:

- гнучке стратегічне планування з урахуванням інноваційного компоненту;
- створення внутрішнього венчурного фонду для підтримки ініціатив персоналу;
- використання інструментів відкритих інновацій через співпрацю з науковими установами та стартапами;
- оптимізацію ресурсного забезпечення через централізовану систему контролю за інноваційними проєктами.

Для узагальнення ефекту від запропонованих напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю на ТОВ «Біофарма Плазма», нижче представлено табл. 3.2, у якій наведено очікувані результати реалізації відповідних заходів.

Таким чином, реалізація наведених напрямів удосконалення дозволить не лише посилити інноваційну спроможність підприємства, але й зміцнити його конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринку фармацевтичної продукції.

Переходячи до рис. 3.2, зазначимо, що ефективне управління інноваційними процесами потребує не лише ресурсного забезпечення, а й

модернізації організаційної структури. На основі виявлених недоліків чинної моделі управління було запропоновано впровадження інноваційного офісу, чіткий розподіл функцій між відділами, посилення вертикальних і горизонтальних комунікацій.

Таблиця 3.2

Очікувані результати реалізації запропонованих заходів

Показник	Поточне значення (2025)	Очікуване значення (2026)	Зростання, %
Частка інвестицій у НДДКР, % від загального бюджету інновацій	29%	40%	+11 п.п.
Кількість інноваційних продуктів	5	9	+80%
Частка доходу від інновацій, %	23,7%	32%	+8,3 п.п.
Рівень цифровізації процесів (за індексом внутрішньої оцінки)	0,65	0,85	+30%

Джерело: розроблено автором.

Представлена на рисунку модель спрямована на [35, 36]:

- централізацію управління інноваціями через створення спеціалізованого підрозділу;
- посилення взаємодії між R&D, маркетингом, виробництвом та керівництвом;
- покращення контролю за реалізацією інноваційних ініціатив;
- підвищення адаптивності до змін ринкового середовища.

Це дозволить підвищити керованість інноваційною діяльністю, скоротити цикл розробки нових продуктів та забезпечити стратегічну орієнтацію інновацій.

Блок-схема, представлена на рис. 3.2, ілюструє оновлену організаційну структуру управління інноваційною діяльністю ТОВ «Біофарма Плазма». У її центрі – інноваційний офіс, що координує роботу між відділами R&D, маркетингу, виробництва та стратегічного управління. Така модель спрямована

на покращення комунікації, прискорення ухвалення рішень і ефективну реалізацію інноваційних проєктів.

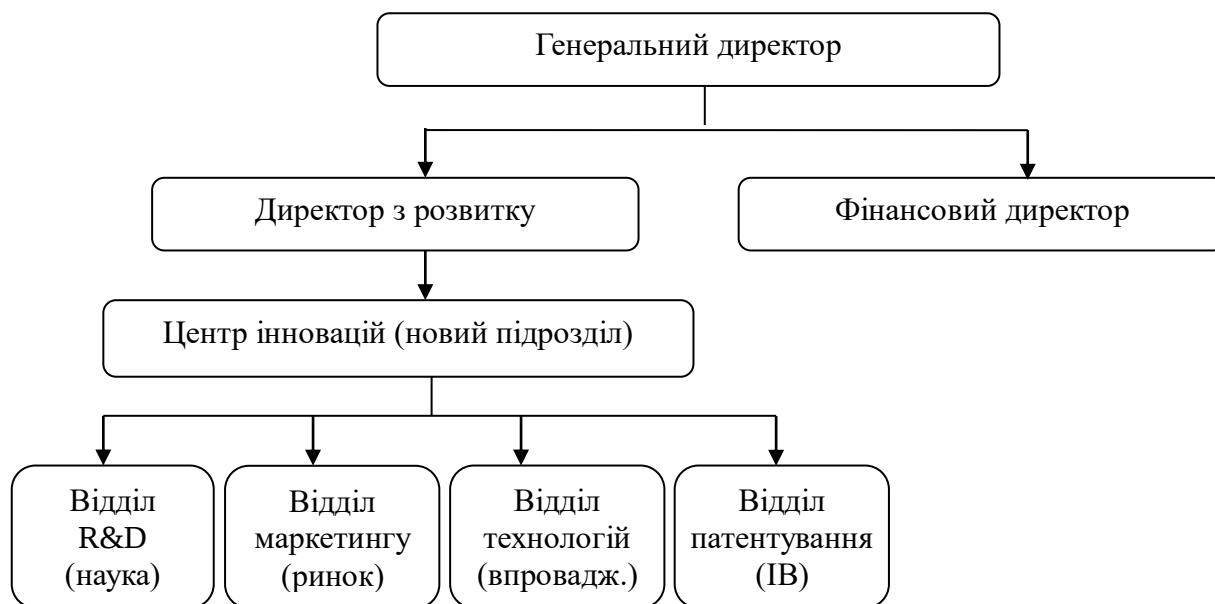


Рис. 3.2. Удосконалена структура управління інноваційною діяльністю ТОВ «Біофарма Плазма»

Джерело: розроблено автором.

З метою деталізації ролей і функціональних зв'язків оновленої структури управління інноваційною діяльністю ТОВ «Біофарма Плазма», у табл. 3.3 подано функціональне наповнення ключових елементів інноваційного механізму. Такий підхід дозволяє чітко розмежувати зони відповідальності, уникнути дублювання функцій та забезпечити ефективну координацію інноваційних процесів.

Аналіз табл. 3.3 дозволяє зробити висновки щодо вдосконалення організаційного забезпечення інноваційної діяльності ТОВ «Біофарма Плазма»:

1. Запровадження інноваційного офісу як окремої структурної одиниці дозволяє централізувати управління проєктами, моніторинг ініціатив, супровід патентування та забезпечення взаємодії між підрозділами.

Таблиця 3.3

Функціональне наповнення оновленої структури інноваційного управління

Підрозділ / Посада	Основні функції
Центр інновацій	Координація інноваційних проєктів, зв'язок між департаментами, аналіз ефективності інновацій
Відділ R&D	Проведення досліджень, пошук нових рішень, співпраця з науковими установами
Відділ маркетингу інновацій	Вивчення попиту, конкурентний аналіз, позиціонування нових продуктів
Відділ впровадження технологій	Інтеграція розробок у виробництво, підготовка документації, контроль якості
Відділ інтелектуальної власності (ІВ)	Реєстрація патентів, юридичний захист, ліцензування

Джерело: розроблено автором.

2. У таблиці наведено деталізоване функціональне навантаження для кожного з елементів оновленої структури (інноваційний офіс, відділ досліджень і розробок, маркетинговий відділ, стратегічне керівництво тощо). Це мінімізує дублювання функцій та сприяє підвищенню ефективності управління.

3. Уведення функції координації інновацій з довгостроковими цілями компанії (через стратегічне керівництво) сприяє вбудовуванню інноваційного компонента в загальну бізнес-стратегію.

4. Участь маркетингового відділу в аналізі попиту та комерціалізації розробок дозволяє знизити ризики невідповідності інновацій ринку.

5. Чітке визначення відповідальних осіб за різні етапи інноваційного процесу сприяє покращенню управлінського обліку, контролю за ресурсами та результатами інноваційної діяльності [37].

Запропонована модель удосконаленої структури управління інноваційною діяльністю ТОВ «Біофарма Плазма» спрямована на усунення наявних організаційних дисбалансів, забезпечення стратегічної інтеграції інновацій та підвищення оперативності управлінських рішень. У результаті її впровадження очікується досягнення низки якісних і кількісних ефектів, що представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадження вдосконаленої структури

Показник	Поточне значення	Очікуване після впровадження	Покращення
Кількість інноваційних проєктів, що реалізуються одночасно	3	6	+100%
Тривалість циклу «ідея–вивід на ринок», міс.	18	12	–33%
Відсоток успішно завершених інноваційних проєктів	45%	70%	+25 п.п.
Рівень задоволеності працівників участю в інноваціях (опитування)	62%	80%	+18 п.п.

Джерело: розроблено автором.

Так табл. 3.4 демонструє кількісні зміни, які очікуються після реалізації нової організаційної моделі управління інноваціями на ТОВ «Біофарма Плазма», зокрема:

- зростання кількості паралельних інноваційних проєктів у 2 рази (з 3 до 6), що вказує на підвищення спроможності підприємства вести декілька розробок одночасно;
- скорочення тривалості інноваційного циклу на третину (з 18 до 12 місяців), що підвищує швидкість виходу нових продуктів на ринок;
- збільшення відсотка успішно реалізованих проєктів (з 45% до 70%), що свідчить про підвищення якості управлінських рішень і ефективності проєктної реалізації;
- зростання рівня залучення працівників до інновацій (з 62% до 80%), що демонструє позитивний вплив структурних змін на мотивацію персоналу.

Впровадження вдосконаленої організаційної структури управління інноваційною діяльністю матиме багатовимірний позитивний ефект. По-перше, організаційний блок передбачає посилення координації між функціональними підрозділами, що сприяє зменшенню управлінських бар'єрів і підвищенню швидкості ухвалення рішень. По-друге, економічні результати відображаються

у підвищенні ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат на НДДКР і зростанні економічної віддачі від інноваційних проєктів [38].

Крім того, стратегічні вигоди включають зростання інноваційного потенціалу підприємства, формування сталої конкурентної переваги на ринку та підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища. Важливим також є соціальний аспект: запровадження прозорих механізмів обліку та мотивації стимулює залучення персоналу до інноваційних процесів.

Загалом, запропоновані зміни спрямовані на формування цілісної та ефективної системи управління інноваціями, яка здатна забезпечити динамічний розвиток підприємства в умовах високої конкурентності біофармацевтичного ринку.

3.2. Формування оновленого організаційно-економічного механізму управління інноваціями на підприємстві

На основі проведеного аналізу інноваційної діяльності ТОВ «Біофарма Плазма» та виявлених бар'єрів у реалізації її інноваційного потенціалу, обґрунтовано необхідність формування оновленого організаційно-економічного механізму управління інноваціями. Такий механізм має поєднувати функціональну гнучкість, оперативність прийняття рішень та стратегічну інтеграцію інноваційної складової у загальне управління підприємством.

Основні принципи оновленого механізму [39]:

- *системність* – охоплення всіх стадій інноваційного процесу: від генерації ідеї до комерціалізації результатів;
- *цільова орієнтація* – зв'язок інновацій з корпоративними цілями і ринковою стратегією;
- *організаційна адаптивність* – можливість швидкого реагування на зміну умов зовнішнього середовища;

- *ефективність ресурсного забезпечення* – оптимальне поєднання фінансових, людських та інформаційних ресурсів;
- *інституціональна підтримка* – чітко окреслені повноваження та відповідальність усіх учасників інноваційного процесу.

Для ефективного перетворення стратегічного бачення в конкретні інноваційні результати необхідно мати цілісну та інтегровану систему управління. Саме тому розроблено оновлений організаційно-економічний механізм управління інноваціями, який поєднує в собі стратегічне планування, організаційні перетворення, ресурсне забезпечення та контроль результативності [40]. Його логіка й структура відображені на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Оновлений організаційно-економічний механізм управління інноваціями на ТОВ «Біофарма Плазма»

Джерело: розроблено автором.

Така модель спрямована на посилення координації, підвищення адаптивності до зовнішніх викликів і забезпечення безперервного інноваційного розвитку підприємства.

Оновлений механізм передбачає впровадження чітко скоординованої системи управління, в якій стратегічне планування, проєктна реалізація та контроль ефективності є взаємопов'язаними компонентами.

На основі запропонованої моделі оновленого організаційно-економічного механізму управління інноваціями доцільним є деталізований опис її основних функціональних елементів. З цією метою розроблено табл. 3.5, яка узагальнює ключові складові механізму, їх функції та очікуваний вплив на інноваційну активність підприємства.

Таблиця 3.5

**Ключові складові оновленого механізму управління інноваціями
в ТОВ «Біофарма Плазма»**

Компонент	Зміст
Стратегічне бачення	Формування довгострокових інноваційних пріоритетів
Функціональна структура	Виділення окремого інноваційного підрозділу з підпорядкуванням СЕО
Фінансування	Планування інноваційного бюджету, пошук альтернативних джерел
Проектний менеджмент	Запровадження системи управління життєвим циклом інноваційного проєкту
Моніторинг та KPI	Визначення ключових індикаторів ефективності (ROI, Time-to-Market)
Правова підтримка	Захист ІВ, супровід ліцензій та патентів
Зворотний зв'язок	Регулярна оцінка інноваційного впливу та адаптація стратегії

Джерело: розроблено автором.

Аналіз табл. 3.5 демонструє системний підхід до формування ефективного організаційно-економічного механізму інноваційного управління, що охоплює всі ключові компоненти інноваційної діяльності:

1. Стратегічне бачення – передбачає формування довгострокових інноваційних пріоритетів підприємства, що забезпечує цілеспрямований

розвиток і орієнтацію на ринкові тенденції. Це створює фундамент для узгодження поточних дій із глобальними цілями підприємства.

2. Функціональна структура – виділення окремого інноваційного підрозділу із прямим підпорядкуванням СЕО дозволяє централізувати управління, забезпечити швидке ухвалення рішень та зменшити бюрократичні бар'єри в інноваційних процесах.

3. Фінансування – включає не лише планування інноваційного бюджету, але й активний пошук альтернативних джерел (гранти, венчурний капітал тощо), що підвищує фінансову гнучкість і стійкість R&D-проектів.

4. Проектний менеджмент – запровадження системи управління життєвим циклом інновацій дозволяє структуровано реалізовувати проекти: від ідеї до виводу продукту на ринок. Це сприяє зменшенню ризиків і підвищенню ефективності.

5. Моніторинг та KPI – визначення чітких показників, таких як ROI (окупність інвестицій) та Time-to-Market (час виходу на ринок), дозволяє кількісно оцінити результативність інноваційних процесів та оперативно коригувати дії.

6. Правова підтримка – включає заходи щодо захисту інтелектуальної власності (ІВ), оформлення ліцензій і патентів, що є критичним для фармацевтичної сфери, де захищеність результатів НДДКР впливає на комерціалізацію інновацій.

7. Зворотний зв'язок – передбачає регулярну оцінку інноваційного впливу на діяльність підприємства з подальшим коригуванням стратегії. Це забезпечує адаптивність механізму до змін ринку та внутрішніх умов.

Запропонована структура є цілісною та логічно взаємопов'язаною. Вона охоплює як стратегічні, так і операційні елементи управління інноваціями, підвищуючи здатність ТОВ «Біофарма Плазма» ефективно реагувати на виклики ринку, зменшувати інноваційні ризики та досягати сталого розвитку.

Отже, можна зробити висновок, що в ході дослідження було проаналізовано сучасний стан системи управління інноваційною діяльністю на підприємстві та встановлено, що вона не забезпечує належного рівня гнучкості й ефективності. У відповідь на виявлені недоліки розроблено комплексний організаційно-економічний механізм, який інтегрує елементи стратегічного планування, організаційної адаптації та результативного контролю. Запропонована модель спрямована на підвищення інноваційної активності підприємства, зниження витрат на розробку і впровадження нових продуктів, а також покращення якості управлінських рішень у сфері інновацій.

Висновки до розділу 3

1. Проаналізовано сучасний стан інноваційної діяльності ТОВ «Біофарма Плазма» з позицій організаційної, фінансової та функціональної ефективності, що дозволило виявити ключові напрями, за якими необхідне подальше вдосконалення управлінських процесів.

2. Встановлено, що на підприємстві існують організаційні обмеження у координації інноваційної діяльності, зокрема, відсутність спеціалізованого інноваційного підрозділу, що ускладнює впровадження науково-дослідних рішень.

3. Розроблено пропозиції щодо оптимізації організаційної структури управління інноваціями, які передбачають створення Центру інновацій, функціональну інтеграцію НДДКР, комерційного та маркетингового напрямів, що сприятиме підвищенню гнучкості управління.

4. Запропоновано систему КРІ для оцінювання ефективності інноваційної активності працівників, яка дозволяє підвищити зацікавленість персоналу у розробці та впровадженні інноваційних рішень.

5. Доведено, що інтеграція ризик-менеджменту та адаптивного стратегічного планування в оновлений механізм управління дозволяє знизити вплив зовнішніх загроз та внутрішніх обмежень на хід інноваційних процесів.

6. Сформовано комплексну блок-схему оновленого організаційно-економічного механізму управління інноваціями, яка охоплює всі ключові елементи – організаційні, економічні, мотиваційні та інформаційні складові, забезпечуючи системний підхід до управління інноваціями.

7. Показано, що впровадження запропонованих заходів сприятиме скороченню часу реалізації інновацій, підвищенню ефективності інвестування в R&D та кращій комерціалізації результатів науково-технічної діяльності.

8. Рекомендовано підприємству поступове впровадження оновленого механізму на основі пілотних проєктів з подальшою масштабізацією, що дозволить мінімізувати організаційні ризики і адаптувати механізм до реалій зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю на прикладі ТОВ «Біофарма Плазма». На основі проведеного аналізу сформульовано такі висновки та пропозиції:

У ході дослідження уточнено поняття інноваційної діяльності підприємства як цілісного процесу створення, впровадження та комерціалізації новацій із метою підвищення конкурентоспроможності.

Доведено, що організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю має включати взаємопов'язані елементи: стратегічне планування, ресурсне забезпечення, організаційне структурування, систему мотивації та контролю результатів.

Узагальнено підходи до класифікації інновацій у фармацевтичній галузі та встановлено, що саме технологічні та продуктові інновації є ключовими для забезпечення стійкого розвитку підприємств цієї сфери.

Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Біофарма Плазма», що дозволило оцінити його як інноваційно активне підприємство з позитивною динамікою фінансових показників. Зокрема, у 2022–2024 рр. чистий прибуток збільшився на 239 %.

Досліджено динаміку інвестицій в інноваційну діяльність підприємства та визначено, що найбільші витрати припадають на науково-дослідні роботи, технічне оновлення виробництва та цифровізацію управління.

Встановлено, що частка доходу від нових продуктів зросла з 11,2 % у 2022 році до 23,7 % у 2024 році, що свідчить про результативність інноваційної стратегії та ефективність інвестицій у НДДКР.

Визначено ключові напрями інноваційної діяльності підприємства: розробка біоактивних препаратів, автоматизація процесів, цифровізація документообігу,

удосконалення системи контролю якості, розвиток наукового партнерства.

Показано, що існуюча організаційна структура управління інноваціями не забезпечує належного рівня координації та адаптивності, зокрема через відсутність спеціалізованого інноваційного підрозділу.

Проведений SWOT-аналіз виявив такі сильні сторони підприємства, як високий науковий потенціал та сучасна виробнича інфраструктура, а також слабкі місця – обмеженість фінансування, технологічна залежність та регуляторні ризики.

Встановлено основні проблеми інноваційного розвитку підприємства, серед яких – недостатній рівень фінансування НДДКР, брак кваліфікованих інноваційних менеджерів, слабка інтеграція інновацій з маркетингом та стратегічним управлінням.

Розроблено оновлену модель організаційно-економічного механізму управління інноваціями, яка передбачає створення Центру інновацій, інтеграцію НДДКР і комерційних функцій, впровадження системи оцінки результативності інновацій (KPI).

Доведено, що впровадження запропонованих змін сприятиме скороченню тривалості інноваційного циклу, зниженню витрат на виведення нових продуктів на ринок та підвищенню ефективності управлінських рішень у сфері інновацій.

Доцільно створити на підприємстві спеціалізований Центр інновацій, який забезпечить координацію діяльності в межах НДДКР, маркетингу та комерціалізації інноваційних рішень; запровадити систему KPI (ключових показників ефективності) для оцінки інноваційної активності працівників, що стимулюватиме персонал до генерації ідей і впровадження новацій; реалізувати інтеграцію стратегічного планування та ризик-менеджменту у процес управління інноваціями з метою підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх змін; рекомендовано впроваджувати оновлений механізм управління поступово – через пілотні проєкти, що дозволить адаптувати його до специфіки діяльності підприємства та мінімізувати організаційні ризики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваль Н. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та структура. *Інноваційна економіка*. 2011. №7. С. 165-170.
2. Коваль Н. В. Проблеми оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. №1. С. 156-162.
3. Прокопенко Н., Бишовець І. Формування механізму управління інноваційно орієнтованих фармацевтичних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 14–19.
4. Черноіванова Г. С. Процедура формування механізму організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною працею на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. С. 156–160.
5. Гончар В. Маркетингова підсистема механізму регулювання фармацевтичного ринку. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4. С. 206–214.
6. Деренська Я. Аналіз світових тенденцій в управлінні ризиками фармацевтичної галузі. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2022. № 3-4. (97-98), С. 83-89.
7. Дзюба Т. Аналіз регуляторної бази та нормативно-правового середовища фармацевтичної галузі. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 1. С. 20–25.
8. Коваль Н. В. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства. *Роль інновацій у підвищенні наявного потенціалу країни: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Тернопіль, 14-15 грудня 2011 р.)*. Тернопіль, 2011. С. 293-295.
9. Пальчевська Т. А., Баула О. П., Салій О. О., Бессарабов В. І., Тарасенко Г. В., Куришко Г. Г. Маркетингові дослідження асортименту контрастних

лікарських засобів, репрезентованих на фармацевтичному ринку України. *Фармацевтичний часопис*. 2020. № 1. С. 66-74

10. Шандрівська О. Є., Цветковська А. В. Дослідження фармацевтичного ринку України: у фокусі концентрація ринку. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Серія: Проблеми економіки та управління*. 2022. № 1 (9). С. 56–68.

11. Пальчевська Т. А., Тарасенко Г. В., Куришко Г. Г., Ражик А. В. Сучасний стан та динаміка розвитку фармацевтичного ринку України та ЄС. Ринок контрастних лікарських засобів. *Технологічні та біофармацевтичні аспекти створення лікарських препаратів різної спрямованості: матеріали V міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 26 листопада 2020 р.)* Х.К. : Вид-во НФаУ, 2020. 610 с.

12. Kruglyak I. Pharma will innovate and prosper further: Top 10 pharmaceutical industry trends in 2022. May 18, 2022. [URL: https://www.avenga.com/magazine/pharmaceutical-industry-trends](https://www.avenga.com/magazine/pharmaceutical-industry-trends)

13. Власюк Н. І. Організація інноваційної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 79. С. 87-93.

14. Крилов Д. Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання та особливості організації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 1 (33). С. 7-14.

15. Заїка С., Грідін О., Заїка О. Фінансові аспекти інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-62>

16. Михайлик О., Бірак Є. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86>

17. Зозуляк М. Проблеми фінансового забезпечення інноваційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-87>

18. Волощук В. Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 4 (45). С. 112-119.

19. Цилюрик Г. І. Інноваційна діяльність в умовах економічної конкуренції. Облік і фінанси АПК: освітній портал. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/innovaciyna-diyalnist-v-umovah-ekonomichnoi-konkurencii.html>

20. Ткаченко П. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 19. С. 40-45.

21. Гур'єв Р. С., Гладкова О. В. Організаційно-економічний механізм управління конкурентним потенціалом фармацевтичного підприємства. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики* : матеріали IX міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю (м. Харків, 28 жовтня 2021 р.). Харків : НФаУ, 2021. С. 250-252.

22. Галактіонова А. А., Літвінова О. В. Актуальні аспекти управління інноваційною діяльністю фармацевтичних підприємств. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали доп. VII наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Харків, 1 листопада 2018 р.). Харків, 2018. С. 96.

23. Пашков В. М. Господарсько-правова характеристика інноваційного промислового виробництва лікарських засобів. URL: https://umj.com.ua/uk/publikatsia-20476-gospodarsko-pravova-xarakteristika-innovacijnogo-promislovogo-virobnictva-likarskix-zasobiv?utm_source=chatgpt.com

24. Артеменко Л. П., Піддубна А. С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник КПП*. 2015. № 12. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.12.2015.45626>

25. Чайковська М. Удосконалення організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства в умовах євроінтеграції. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 1(36). С. 292–296.
26. Згурська О. М., Лящук В. Ю. Організаційно-економічний механізм управління інноваційними диверсифікаційними стратегіями підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4(38). С. 42-49.
27. Череп А. В., Череп О. Г., Швець Ю. О. Удосконалення науково-методологічних положень розвитку економічного механізму інноваційної діяльності промислових підприємств в умовах нестабільності ринкового середовища. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2018. № 4(27). С. 418–427.
28. Дем'яненко Т. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № (3). С. 19–25.
29. Kasych A. & Vochozka, M. (2017). Theoretical and methodical principles of managing enterprise sustainable development. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 298-305.
30. Nayak, S. K., Posilkina, O., & Litvinova, O. (2024). Directions of improving management of innovative activities in pharmaceutical companies. *ScienceRise: Pharmaceutical Science*, (2 (48), 90–102.
31. Стецюк П. А., Багликова Т. О. Ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №3(33). С. 32-38.
32. Саламаха О. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств та особливості її фінансового забезпечення. *Молодий вчений*. 2018. №11. С. 1193-1196.

33. Karstegl, N., Enjolras, M. & Mayer, F. (2025). Exploring innovation management systems: A systematic literature review and bibliometric analysis, *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 76, <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2025.101876>

34. Стойко І. І. Управління інноваціями: навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018. 200 с.

35. Офіційний річний звіт ТОВ «Біофарма плазма»: інвестиції, R&D, технології GMP, план на 2030 рік. URL: <https://surl.li/afyukt> (дата звернення 13.09.2025)

36. Історія, сучасні інноваційні напрями, технології плазмафракціонування, ISO-сертифікація та інвестиції ТОВ «Біофарма плазма». URL: <https://biopharma.ua/en> (дата звернення 13.09.2025)

37. Саліхова О., Гончаренко Д. Високотехнологічне фармацевтичне виробництво в Україні: виклики євроінтеграції. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2021. № 5. С. 129-154
DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(118\)08](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(118)08)

38. Костюк Г., Маргітич В. Про національну стратегію забезпечення ліками в Україні. URL: <https://zn.ua/ukr/promyshli-ennost/pro-nacionalnu-strategiyu-zabezpechennyalikami-v-ukrayini.html>

39. Affordable, accessible and safe medicines for all: the Commission presents a Pharmaceutical Strategy for Europe. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_2173

40. Karstegl, N., Enjolras, M. & Mayer, F. (2025). Exploring innovation management systems: A systematic literature review and bibliometric analysis, *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 76, <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2025.101876>

Додаток А

Давиденко А. С. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю підприємства. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 року). Біла Церква: БНАУ. С. 46-48.