

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПАВЛОВА ДАР'Я ЮРІЇВНА

Допускається до захисту:

Завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки, д.е.н., проф.

_____ Ольга ДОРОНІНА

« _____ » _____ 2025 р.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:

Серета Г.В., к.е.н., доцент

доцент кафедри менеджменту та

поведінкової економіки

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Павлова Д.Ю. Управління інноваціями на підприємстві. Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено інноваційну діяльність та систему управління інноваціями у ТОВ «Ерсель Фарма Україна» з метою підвищення ефективності управління інноваційними процесами. Представлено аналіз інноваційної активності підприємства, визначено ключові проблеми та обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення інноваційного менеджменту та мотивування працівників до впровадження інновацій.

Ключові слова: менеджмент, інновації, управління інноваціями, персонал, мотивація персоналу до впровадження інновацій.

72 с., 19 табл., 1 рис., 45 джерел.

ABSTRACT

Pavlova D. Innovation Management at the Enterprise. Specialty 073 Management, educational program "Management of Organizations and Administration". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The master's qualification thesis examines the innovation activities and the innovation management system of Ersel Pharma Ukraine LLC with the aim of enhancing the effectiveness of innovation processes. The study presents an analysis of the company's innovation performance, identifies key challenges, and provides practical recommendations for improving innovation management and motivating employees to implement innovations.

Keywords: management, innovations, management of innovations, personnel, personnel motivation to implement innovations.

72 p., 19 tables, 1 figure, 45 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	9
1.1 Поняття та сутність інновацій, інноваційного менеджменту.....	9
1.2 Етапи управління інноваційною діяльністю.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ ПРОБЛЕМ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ТОВ «ЕРСЕЛЬ ФАРМА УКРАЇНА»	21
2.1 Характеристика операційної системи підприємства.....	21
2.2 Аналіз інноваційної діяльності ТОВ «ЕРСЕЛЬ ФАРМА УКРАЇНА».....	31
2.3 Оцінка управління інноваціями ТОВ «ЕРСЕЛЬ ФАРМА Україна».....	37
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ТОВ «ЕРСЕЛЬ ФАРМА УКРАЇНА».....	45
3.1 Рекомендації з удосконалення системи управління інноваційними процесами.....	45
3.2 Мотивація персоналу до впровадження інновацій на підприємстві.....	48
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Інноваційна діяльність є одним із ключових факторів конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств, адже від швидкості оновлення продуктів, технологій та організаційних процесів залежить їхня здатність ефективно реагувати на динаміку ринку та регуляторні вимоги. В умовах посилення конкуренції, переходу до стандартів належної виробничої практики та зростання очікувань споживачів, підприємства змушені послідовно розвивати науково-дослідні розробки, модернізувати виробництво й підвищувати якість управління інноваціями. Водночас ефективність інноваційного процесу значною мірою залежить від мотивації персоналу, його залученості, готовності до змін і розвитку професійних компетентностей. Тому дослідження взаємозв'язку між інноваційною діяльністю й системою мотивації працівників є важливим як для наукової теорії, так і для практики управління.

Актуальність теми зумовлена необхідністю удосконалення підходів до управління інноваціями, посилення ролі людського капіталу в інноваційних процесах та формування ефективних механізмів стимулювання персоналу. Це дозволить підприємству забезпечити стійкий розвиток, підвищити результативність інвестицій у НДДКР та зміцнити конкурентні позиції на українському та міжнародному фармацевтичних ринках.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає у комплексному дослідженні інноваційної діяльності та системи мотивації персоналу ТОВ «Ерсель Фарма Україна» та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інноваційними процесами і стимулювання працівників до впровадження інновацій.

Відповідно до мети було поставлено такі **завдання дослідження**:

- розкрити теоретичні засади інновацій та інноваційного менеджменту;
- охарактеризувати етапи управління інноваційною діяльністю;
- дослідити операційну систему ТОВ «Ерсель Фарма Україна» як середовище для впровадження інновацій;

- здійснити аналіз інноваційної активності підприємства та результативності її управління;
- виявити ключові проблеми та ризики у сфері інновацій;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення системи управління інноваційним процесом;
- обґрунтувати роль мотивації персоналу у підвищенні інноваційної активності та забезпеченні сталого розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є інноваційні процеси на фармацевтичних підприємствах.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та організаційні умови управління інноваціями на прикладі ТОВ «Ерсель Фарма Україна».

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, використано методи аналізу та синтезу — для опрацювання теоретичних підходів до управління інноваціями та мотивацією персоналу; порівняльний аналіз — для зіставлення наукових концепцій і практик у фармацевтичній галузі; економіко-статистичні методи — для оцінювання показників інноваційної діяльності та фінансових результатів ТОВ «Ерсель Фарма Україна»; методи групування та узагальнення — для систематизації інформації про інноваційні процеси підприємства; графічний метод — для наочного представлення динаміки та структури показників; експертно-аналітичний підхід — для формування рекомендацій щодо удосконалення інноваційного менеджменту і мотиваційної системи персоналу.

Інформаційною базою магістерської роботи є нормативно-правові акти України у сфері інноваційної діяльності та фармацевтичного виробництва, офіційні матеріали Міністерства охорони здоров'я України, Державної служби з лікарських засобів та контролю за наркотиками, профільних міжнародних організацій (ВОЗ, OECD). Також використано статистичні дані підприємства ТОВ «Ерсель Фарма Україна», внутрішні звіти, показники інноваційної та виробничої діяльності, результати фінансово-економічного аналізу,

корпоративні документи щодо мотивації персоналу. Теоретичну основу становлять наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, монографії, статті, аналітичні звіти, матеріали фахових конференцій та електронні ресурси, що висвітлюють проблематику інноваційного менеджменту та управління людськими ресурсами.

Наукова новизна магістерської роботи полягає в комплексному обґрунтуванні підходів до вдосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «Ерсель Фарма Україна» з урахуванням особливостей сучасного фармацевтичного ринку. У роботі вперше для даного підприємства:

- обґрунтовано підхід до підсилення НДКР через оптимізацію фінансування та структурування інноваційного портфеля, зокрема, поєднання довготривалих, науково складних розробок лікарських засобів із коротшими інноваційними циклами у сфері дієтичних добавок і продуктів дитячого харчування, що дозволяє підвищити рентабельність інноваційних проєктів;
- розроблено пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу як інструменту стимулювання інноваційної активності та підвищення ефективності операційних процесів.

Отримані результати поглиблюють наукове розуміння механізмів формування інноваційної стратегії в умовах зростаючої конкуренції та посилення регуляторних вимог у фармацевтичній галузі.

Практична значущість магістерської роботи полягає у можливості безпосереднього використання отриманих результатів у діяльності ТОВ «Ерсель Фарма Україна». Запропоновані управлінські рішення та рекомендації спрямовані на підвищення ефективності інноваційних процесів та вдосконалення системи мотивування персоналу до впровадження інновацій, що створює реальні умови для покращення операційної діяльності підприємства.

Розроблені підходи можуть бути застосовані для оптимізації структури та обсягу інвестицій у НДКР, що забезпечує підвищення інноваційної віддачі та рентабельності проєктів, удосконалення управління інноваційним портфелем,

включно з його диверсифікацією та балансом між короткостроковими й довгостроковими розробками, підсилення взаємодії між департаментами R&D, виробництва, маркетингу та контролю якості, що покращує узгодженість інноваційного циклу, впровадження системи мотивації, орієнтованої на розвиток внутрішньої ініціативності, професійного потенціалу працівників та зниження рівня плинності кадрів.

Результати дослідження можуть бути використані керівництвом підприємства для розробки корпоративних програм інноваційного розвитку, удосконалення систем управління та підвищення загальної ефективності операційної системи.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки та практичні рекомендації магістерської роботи були апробовані в процесі виконання аналітичних та практичних завдань під час проходження виробничої та переддипломної практики на ТОВ «Ерсель Фарма Україна». Положення роботи також були представлені та обговорені на консультаціях із науковим керівником, де отримали позитивну оцінку й рекомендації щодо впровадження.

Положення, що виносяться на захист:

- Теоретичне обґрунтування сутності інновацій та інноваційного менеджменту у фармацевтичних підприємствах, що дозволяє визначити ключові фактори ефективного управління інноваційним процесом.
- Результати аналізу інноваційної діяльності ТОВ «Ерсель Фарма Україна», продуктового портфелю, обсягів інвестицій у НДДКР та рентабельності інновацій;
- Розроблені пропозиції щодо вдосконалення управління інноваційними процесами, включаючи централізовану систему R&D, модернізацію лабораторної та технічної інфраструктури та цифровізацію управлінських процесів;
- Пропозиції щодо удосконалення системи мотивування персоналу на основі проведеного опитування працівників та SWOT-аналізу, що дозволило виявити сильні сторони, проблемні зони та можливості для

підвищення інноваційної активності працівників, залучення персоналу до інноваційних проєктів.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, використаних джерел. Робота включає: 19 таблиць, один рисунок та 45 джерел.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Поняття та сутність інновацій, інноваційного менеджменту

Інновації – це результат інноваційної діяльності, у вигляді нового чи удосконаленого продукту або технологічного процесу, що було наділено якісними перевагами.

Вчені, що проводили дослідження в області економічного зростання, відзначають, що протягом усього процесу еволюції людства рушійною силою його розвитку є інновації. [1]

Поняття інновацій може трактуватись по-різному різними авторами в залежності від їхнього наукового підходу та концептуального підґрунтя.

До прикладу, Й. Й. Шумпетер під інноваціями розумів нововведення, що змінюють процес виробництва, створюють нові товари та послуги і розширюють ринок. Шумпетер підкреслював, що інновації є головним джерелом економічного зростання та процвітання.

За М. Хучек, інновація – це зміни в техніці, технології організації, екології, економіці, а також в соціальному житті підприємства.

П. Друкер визначав інновації як зміни, які створюють нову цінність для споживачів та приводять до збільшення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Друкер стверджував, що інновації мають бути орієнтовані на ринок та вирішувати проблеми споживачів.

Е. Роджерс розглядав інновації як процес поширення нових ідей, продуктів та технологій серед користувачів. Він виділяв п'ять категорій інноваторів - інноватори-піонери, інноватори-ранні приймачі, більшість, інноватори-пізні приймачі та інноватори-відмовники.

Х. Тідженс вважав, що інновації – це нові ідеї, продукти або процеси, які успішно впроваджуються у практику та приносять користь організації. Тідженс

підкреслював, що інновації повинні ефективно використовувати ресурси організації. [2]

Таким чином, можна дійти висновку, що трактувань поняття інновацій є безліч та всі вони зводяться до того, що саме інноваційна діяльність є ключем до успішного функціонування організації.

Однозначно, інновації вважаються ключовою складовою сучасного бізнесу, оскільки дозволяють компаніям вирізнятися від конкурентів, покращувати ефективність своєї роботи, забезпечувати стабільність і успішність на довгостроковій основі.

Інновації є надзвичайно важливим елементом фармацевтичної галузі, оскільки вони дозволяють розробляти нові та більш ефективні ліки для лікування різних хвороб. Оскільки фармацевтична галузь займається розробкою лікарських засобів, які використовуються для лікування тяжких захворювань, інновації можуть бути дуже корисними для пацієнтів та сприяти врятуванню життів.

Також інновації можуть сприяти поліпшенню процесу виробництва та посиленню контролю якості лікарських засобів, що може допомогти у запобіганні поширенню фальшивих та некоректно виготовлених лікарських засобів.

Крім того, інновації можуть сприяти зменшенню вартості лікарських засобів, що може зробити їх доступнішими для широкого кола пацієнтів. [7]

Суб'єктами інноваційної діяльності виступають організації, установи та особи, які займаються розробкою, впровадженням, підтримкою та поширенням інновацій.

До суб'єктів інноваційної діяльності можна віднести:

- 1) підприємства – є основним джерелом інновацій в суспільній економіці та відіграють важливу роль у впровадженні нових технологій, продуктів та послуг на ринку;
- 2) науково-дослідні установи проводять наукові дослідження, які є передумовою для створення нових продуктів і технологій;

- 3) інноваційні центри та технопарки – ці організації створюють інфраструктуру для розробки інноваційних проектів, надають підтримку для запуску стартапів та розвитку нових технологій;
- 4) інвестори, що забезпечують фінансування для розробки та впровадження інноваційних проектів;
- 5) державні органи, які створюють законодавчу та фінансову базу для розвитку інноваційної діяльності та за допомогою фіскальної політики сприяють її розвитку;
- 6) Користувачі є тими, хто використовує інноваційні продукти та послуги, що створюються інноваційними підприємствами та науковими установами.

Успіх інноваційної діяльності залежить від взаємодії між цими різноманітними суб'єктами, що дозволяє створювати інновації та приводить до збільшення конкурентоспроможності економіки в цілому. [4]

Варто розуміти, що інновації досліджуються як інструмент впливу на соціально-економічний процес розвитку суспільства. Це вимагає належного управління, що становить предметне поле інноваційного менеджменту.

Інноваційний менеджмент являє собою сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найоптимальнішим шляхом економічних результатів цієї діяльності.

У діяльнісному розрізі, інноваційний менеджмент розглядається як процес управління, спрямований на створення та розвиток нових ідей, продуктів, процесів або послуг з метою забезпечення конкурентоспроможності компанії та підвищення її прибутковості. [3]

Цей вид менеджменту включає в себе процеси збирання, аналізу та оцінки ідей, розробку нових продуктів та послуг, впровадження та моніторинг їх ефективності на ринку. Цей процес передбачає взаємодію різних підрозділів компанії, зокрема маркетингу, досліджень та розробок, фінансів та виробництва.

Варто зазначити, що інноваційний менеджмент як апарат управління інноваціями завбачує створення організаційної структури, до складу якої

входять різні відділи, підрозділи, керівники, котрі наділяються повноваженнями на прийняття та реалізацію відповідних управлінських рішень і відповідають за їх результати. [5]

Якщо розглядати цей вид менеджменту у загальному, то це складний механізм дії керуючої системи, яка створює для інноваційного процесу та інноваційної діяльності сприятливі умови й можливості для розвитку і досягнення позитивного результату.

Як система управління, інноваційний менеджмент складається з двох ланок або підсистем: керуючої (суб'єкта управління) та керованої (об'єкта управління). [6]

Для досягнення успіху в інноваційному менеджменті, необхідно створити ефективну систему управління проектами, забезпечити залучення кваліфікованих спеціалістів і забезпечити постійну підтримку інноваційної діяльності з боку вищого керівництва компанії. Також важливо враховувати потреби клієнтів та ринкові тенденції при розробці нових продуктів та послуг.

Основні кроки планування інноваційного процесу на підприємстві можуть включати наступні етапи:

1. Аналіз потреб: необхідно провести аналіз ринку та індустрії, визначити потреби та очікування клієнтів, а також виявити можливості для підприємства на ринку.
2. Визначення цілей: на основі аналізу потреб необхідно визначити цілі та задачі, які потрібно досягти через реалізацію інноваційного проекту. Вибір ідеї: необхідно вибрати ідею, яка має потенціал для успіху на ринку, враховуючи технічну та економічну доцільність.
3. Розробка проекту: на даному етапі необхідно розробити проект інноваційного продукту, послуги або процесу, визначити ресурси, які потрібні для реалізації проекту, а також – технічні та економічні параметри інноваційного проекту.
4. Оцінка ризиків: необхідно провести оцінку ризиків, пов'язаних з реалізацією проекту, та визначити можливі шляхи їх зменшення.

5. Визначення бюджету: необхідно визначити бюджет проекту, враховуючи витрати на дослідження та розробку, виробництво, маркетинг та продаж.
6. Вибір команди: необхідно вибрати команду фахівців, які будуть займатися детальною розробкою та реалізацією проекту. [8]

Планування інноваційного процесу на підприємстві охоплює широкий спектр підходів, які дозволяють системно організувати діяльність від пошуку інноваційних ідей до їх практичної реалізації. Залежно від цілей, горизонту прогнозування та рівня деталізації, підприємства застосовують різні види планування, що забезпечують узгодженість ресурсів, визначення ключових етапів та ефективну координацію учасників інноваційної діяльності. У табл. 1.1. наведено основні види планування інноваційного процесу та їх характеристику.

Таблиця 1.1 – Види планування інноваційного процесу

Вид планування	Особливість
Стратегічне	орієнтоване на довгострокову перспективу, включає в себе визначення місії, цілей та завдань компанії в галузі інновацій
Операційне	орієнтоване на короткострокову перспективу, включає в себе визначення конкретних проектів та завдань для реалізації стратегії компанії
Фінансове	орієнтоване на визначення фінансових ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних проектів
Маркетингове	орієнтоване на визначення потреб споживачів, розробку продуктів, які задовольняють ці потреби та забезпечення їх ефективного маркетингу та продажу.
Технічне	орієнтоване на визначення технічних параметрів та розробку технологій для реалізації інноваційних проектів.
Інвестиційне	орієнтоване на визначення необхідних інвестицій для реалізації інноваційних проектів, а також на розробку стратегій залучення інвестицій
Персоналу	орієнтоване на визначення необхідного персоналу, їх кваліфікації та компетенцій для реалізації інноваційних проектів

В залежності від конкретної ситуації на підприємстві можуть використовуватися різні види планування інноваційного процесу.

Ефективний інноваційний менеджмент може допомогти компанії збільшити свою частку на ринку, підвищити задоволеність клієнтів, зменшити витрати та забезпечити стає зростання. У той же час, недостатнє управління інноваційними процесами може призвести до втрати конкурентної переваги та позиції на ринку.

Інноваційний розвиток підприємства не може розглядатися виключно як послідовність операцій чи просте впровадження нових технологій. Це значно ширше поняття, що охоплює динамічний і багатовимірний процес трансформації всіх аспектів діяльності організації. Інновації виникають там, де підприємство здатне поєднати наукові напрацювання, потреби ринку, внутрішні ресурси та стратегічне бачення майбутнього. Вони ніколи не є статичним явищем — це постійний рух, оновлення та адаптація, що формує здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним у середовищі швидких змін.

Сучасне інноваційне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, у якому класичні моделі управління вже не є достатньо ефективними. Підприємства вимушені працювати в умовах постійного взаємопроникнення технологічних трендів, зміни поведінки споживачів, коливань ринку та впливу глобальних економічних процесів. Тому інновації постають не як окремий проєкт або дія, а як загальна логіка функціонування організації, яка пропускає через себе усі внутрішні й зовнішні імпульси розвитку. Інновація перестає бути лише результатом досліджень чи технологічних проривів — вона стає способом мислення.

У такому контексті управління інноваціями потребує гнучкого підходу, здатного поєднати аналітичність та творчість, стратегічне бачення і швидку адаптацію до середовища. Підприємство, що прагне розвиватися, має зосереджувати увагу не лише на створенні нововведень, але й на формуванні внутрішнього середовища, яке здатне підтримувати появу нових ідей, стимулювати ініціативність працівників та забезпечувати ефективну взаємодію

між різними структурними підрозділами. Інноваційність організації проявляється у тому, наскільки швидко вона здатна перетворювати ідеї на конкретні рішення, впроваджувати їх у виробництво та доводити до споживача.

Важливу роль у цьому відіграє здатність підприємства інтегрувати внутрішні й зовнішні знання, адже сучасний світ дедалі більше рухається у напрямку відкритих інновацій. Технологічні рішення та наукові розробки часто виходять за межі однієї компанії, формуючи мережу взаємодій між бізнесом, наукою, державними структурами та користувачами. Підприємство, що прагне бути інноваційним, повинно не лише створювати нові продукти або процеси, але й активно працювати зі зовнішнім середовищем, залучаючи партнерів, інвесторів, дослідницькі організації та інші суб'єкти інноваційної екосистеми.

Інновації виступають ключовим фактором формування довгострокових конкурентних переваг, оскільки дозволяють підприємству не тільки реагувати на зміни, а й формувати їх. Саме інноваційні компанії стають драйверами розвитку галузей, задаючи нові стандарти, технології та моделі споживання. Вони впливають на соціально-економічний стан суспільства, стимулюють розвиток науки, породжують нові ринки й трансформують існуючі. Особливо це помітно у високотехнологічних галузях, таких як фармацевтика, де інновації не лише підвищують ефективність діяльності підприємств, але й мають прямий вплив на якість життя та здоров'я людей.

Таким чином, інноваційна діяльність є складним багатовекторним процесом, у якому поєднуються творчість, науковість, стратегічне бачення та гнучке управління. Підприємство, яке прагне розвитку, має формувати таку систему управління інноваціями, що дозволить не просто впроваджувати окремі нововведення, а системно вибудовувати культуру постійного вдосконалення. Саме така культура стає фундаментом стійкого розвитку, забезпечуючи підприємству можливість ефективно функціонувати в умовах мінливого ринку та глобальної конкуренції.

1.2 Етапи управління інноваційною діяльністю

Кожна інновація проходить стадії розвитку від зародження до занепаду, інноваційний розвиток підприємства передбачає готовність та спроможність до розробки та впровадження нововведень, тобто підтримки життєвого циклу інновацій.

Життєвий цикл інновації – це певний період часу, протягом якого інновація має активну життєву силу і приносить виробникові та продавцю прибуток або іншу реальну вигоду.

Концепція життєвого циклу інновації грає принципову роль при плануванні виробництва інновацій і при організації інноваційного процесу. Ця роль полягає в наступному:

- змушує керівника підприємства аналізувати господарську діяльність як з позиції теперішнього часу, так і з точки зору перспектив її розвитку;
- визначає необхідність систематичної роботи з планування впровадження інновацій, а також з придбання інновацій;
- є основою аналізу і планування інновації. При аналізі інновації можна встановити, на якій стадії життєвого циклу знаходиться ця інновація, яка її найближча перспектива, коли почнеться різкий спад і коли вона закінчить своє існування. [8]

Таблиця 1.2.1 – Етапи управління інноваційною діяльністю

Етап	Опис	Порада для ефективності
Дослідження та розробка	Пошук нових ідей, концепцій, технологій, розробка прототипів	Обов'язковий аналіз ринку та конкурентів, дослідження потреб споживачів
Впровадження	Впровадження нових ідей, технологій та продуктів на ринок	Важливо проводити тестування та налагодження нових продуктів, відзначати відповідність їхніх характеристик та вимог споживачів

Етап	Опис	Порада для ефективності
Розповсюдження	На цьому етапі інновації стають доступними для більш широкої аудиторії та ринку	Забезпечення ефективної реклами, маркетингу
Розвиток	Постійний аналіз та вдосконалення продукту, відповідність його характеристик та вимог споживачів, а також розширення асортименту та ринків збуту	Відслідковування усіх тенденцій

Джерело: створено автором на основі [8], [9]

Крім того, важливо зазначити, що інноваційна діяльність є процесом, що може бути нескінченним, оскільки завжди є можливість вдосконалення та розвитку продукту або пошук нових ідей та технологій. [9]

Таким чином, інноваційний менеджер має справу з різними стадіями інноваційного процесу й з врахуванням цього будує свою управлінську діяльність, обирає стратегію по якій рухатиметься уся компанія.

Інноваційна стратегія – один із засобів досягнення цілей підприємства, який відрізняється новизною для даного підприємства, ринку та споживачів тощо. Інноваційна стратегія розвитку підприємства має бути гнучкою і в разі ринкових змін швидко трансформуватися. Вона повинна відображати зміст і основні напрями процесу інноваційного розвитку підприємства.

Розроблення інноваційної стратегії підприємства передбачає оцінювання наявних ресурсів для її реалізації; прийняття стратегічних завдань, аналіз альтернатив; підготовку конкретних програм, проєктів, бюджетів; оцінювання сильних та слабких сторін діяльності організації з урахуванням обраних цілей. Ефективна розробка інноваційної стратегії підприємства починається з

визначення, яке саме місце на ринку збирається зайняти підприємство в результаті впровадження інновації. Ефективність інноваційної стратегії виявляється у зростанні прибутку підприємства, збільшення частки на ринку та конкурентоспроможності, підвищення результативності бізнес-процесів, зниження витрат, зростання рівня задоволення споживачів та персоналу.

Вибір інноваційної стратегії має вирішальне значення для успіху підприємства в умовах постійних змін технологій, ринку та споживачів. До загальновизнаних інноваційних стратегій, які можуть бути використані підприємством належать наступні: стратегія розвитку нових продуктів, стратегія залучення нових ринків, стратегія партнерства, стратегія диференціації та стратегія лідерства за витратами.

Варто наголосити, що при виборі інноваційної стратегії підприємство повинно враховувати свої конкурентні переваги, ресурси, здатність до інновацій та потреби своїх споживачів. Також, важливо мати висококваліфіковану команду, яка здатна розробляти та впроваджувати інновації.

Управління інноваційною діяльністю є складовою частиною загальної системи менеджменту підприємства, що спрямована на забезпечення його конкурентоспроможності, адаптивності та сталого розвитку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Його сутність полягає у цілеспрямованому впливі на процес створення, впровадження та комерціалізації нововведень через організаційні, економічні, правові та соціально-психологічні механізми.

Інновації класифікуються за різними ознаками, але основні види, які використовуються у практиці управління підприємством, такі:

- Продуктові (товарні) інновації – створення нових товарів або послуг або суттєве вдосконалення існуючих.
- Процесні (технологічні) інновації – впровадження нових або вдосконалення існуючих виробничих, управлінських або сервісних процесів.
- Маркетингові інновації – нові методи просування, упаковки, ціноутворення, просування на ринок.

- Організаційні інновації – зміни у структурі управління, бізнес-моделях, організації праці або корпоративній культурі.

- Соціальні інновації – впровадження нових форм взаємодії з персоналом, суспільством, споживачами для підвищення ефективності або соціальної відповідальності.

Ефективність інновацій залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників, які наведені в таблиці нижче.

Таблиця 1.1 – Фактори ефективності інновацій

Фактор	Приклад
Внутрішні	рівень інноваційного потенціалу та компетенцій персоналу, фінансові ресурси, доступні для досліджень і розробок, організаційна структура та здатність до гнучкого управління; культура інновацій та готовність до змін, ефективність внутрішніх процесів впровадження інновацій.
Зовнішні	ринкова кон'юнктура та попит на нові продукти, конкурентне середовище, законодавче та нормативне забезпечення, технологічні тенденції та науково-технічний прогрес, співпраця з науковими установами, постачальниками та іншими партнерами
Додаткові	ризики та невизначеність ринку, якість досліджень і маркетингових прогнозів, здатність до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Інновації є фундаментальним чинником розвитку суспільства та економіки, що підтверджується працями багатьох науковців. Незалежно від відмінностей у підходах різних авторів, інновації розглядаються як результат

творчої, наукової та практичної діяльності, який забезпечує появу нових або вдосконалених продуктів, технологій, процесів чи організаційних рішень. Такі нововведення є ключовим каталізатором економічного зростання, підвищення продуктивності, модернізації виробництва та формування стійких конкурентних переваг.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розглянуто теоретичні основи сутності інновацій, особливостей інноваційного процесу та принципів управління інноваційною діяльністю підприємств. Проведений аналіз дозволяє узагальнити ключові положення щодо природи інновацій та ролі інноваційного менеджменту.

Інновації визначаються як важливий чинник довгострокового розвитку організацій, адже забезпечують підвищення конкурентоспроможності, економічної ефективності та здатності до адаптації в умовах швидких ринкових змін. Інноваційна діяльність має комплексний характер і охоплює наукові розробки, технологічне вдосконалення, організаційні перетворення та комерціалізацію нових продуктів.

Інноваційний менеджмент виконує функцію системного упорядкування інноваційних процесів і забезпечує їхню відповідність стратегічним цілям підприємства. Успішність інновацій значною мірою залежить від ефективного управління всіма етапами їхнього життєвого циклу.

Особливої ваги інновації набувають у фармацевтичній галузі, де науково-технологічний прогрес безпосередньо впливає на якість та доступність лікарських засобів. Саме тому професійний підхід до інноваційного менеджменту є критично важливим.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ ПРОБЛЕМ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ТОВ «ЕРСЕЛЬ ФАРМА УКРАЇНА»

2.1 Характеристика операційної системи підприємства

Операційні системи являють собою особливий клас систем, що складаються з працівників, засобів і предметів праці та інших елементів, необхідних для функціонування системи, в процесі діяльності якого створюються продукція та послуги. [10]

ТОВ «Ерсель Фарма Україна» є молодого компанією з європейським менталітетом, глибокими науковими знаннями, загальнолюдськими цінностями і невтомною українською душею.

Ідея створення фармацевтичної компанії ТОВ «Ерсель Фарма Україна», прийшла молодим, енергійним лікарям, які навчалися в Європі та прагнули реалізації своєї мрії. В 2009 році їхній задум втілювався та було сформоване ТОВ «Ерсель Фарма Україна». Відкривачі мають не лише європейський менталітет та сучасні знання, але й стратегічно мислять. Тому вони добре розуміють основні виклики майбутнього розвитку галузі: по-перше, це постійний прогрес медицини з новими біологічними розробками і найважливішими дослідженнями; по-друге, це специфічні демографічні тенденції; і, нарешті, технічний прогрес (процес глобалізації), який неможливо не враховувати сучасним фармацевтичним компаніям.

Місія підприємства – збільшення частки ринку в секторі виробництва біологічно активних добавок.

Основні принципами діяльності компанії ТОВ «Ерсель Фарма Україна» було, є і буде – відкритість і прозорість у взаєминах, гнучкість в адаптації до вимог ринку, оптимально збалансований портфель продуктів, високі стандарти якості та прийнятна ціна. [11]

Перевагами для покупців є доступність, хороша якість, відповідність іноземним стандартам, новітність, безпечність, різноманітність, зручність

дозування, лояльна цінова політика, до того ж, купуючи товари даного виробника, є можливість підтримати вітчизняного виробника, а, значить, зробити внесок в економіку України.

Ключовими відмінностями ТОВ «Ерсель Фарма Україна» від інших фармакомпаній виступають сучасні лабораторії, іноземні партнери-спеціалісти, власне виробництво, потужна технічна та методична база, тощо.

Досліджуване підприємство є інноваційним виробником ліків та БАДів, що, за доволі малий час свого життя, здобуло неабияку довіру на ринку. На даний момент, організація сконцентрувалася на продуктах, що застосовуються в педіатрії, акушерстві і гінекології, неврології та гастроентерології.

Таблиця 2.1 – Реєстраційні дані ТОВ «Ерсель Фарма Україна»

Параметр	Значення
Назва підприємства	ТОВ «Ерсель Фарма Україна»
Код ЄДРПОУ	36685624
Дата реєстрації	22.09.2009
Розмір статутного капіталу	500 000 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Основний вид діяльності	21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів
Другорядні види діяльності	10.86 Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у. 20.42 Виробництво парфумних і косметичних засобів 21.10 Виробництво основних фармацевтичних продуктів 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та моллюсками 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

Джерело: розроблено автором

Для того, щоб далі якісно проводити аналіз управління інноваціями досліджуваного підприємства, потрібно розглянути її організаційно-економічну структуру, оскільки її раціональність визначає успішність інноваційного менеджменту.

Варто зазначити, що організаційно-економічна структура – це важлива складова частина будь-якої організації, включаючи фармакомпанії. Дослідження організаційно-економічної структури фармакомпанії може мати кілька цілей.

Таблиця 2.2 – Цілі дослідження організаційно-економічної структури фармакомпанії

Ціль / Результат	Спосіб
Виявлення перешкод для розвитку та спосіб їхнього подолання	Оцінка ефективності діяльності компанії
Визначення слабких місць та розробка заходів щодо їх вдосконалення.	Оптимізація діяльності компанії
Надання розуміння про потенційні можливості для розвитку компанії, які напрямки є перспективними та як їх можна реалізувати	Розробка стратегії розвитку компанії

Таким чином, даний аналіз є важливим для розвитку та успішного функціонування компанії, а також для її конкурентоспроможності на ринку [13].

З огляду на особливості організаційної структури, інноваційна діяльність підприємства потребує чіткого та системного планування, яке враховує взаємодію між усіма структурними підрозділами. Ефективне планування дає змогу узгоджувати цілі, ресурси й відповідальність, забезпечуючи безперервність інноваційного процесу та своєчасне впровадження нових рішень. На підприємстві використовують різні види планування інноваційного процесу, кожен з яких виконує свою функцію у формуванні інноваційної стратегії та її реалізації.

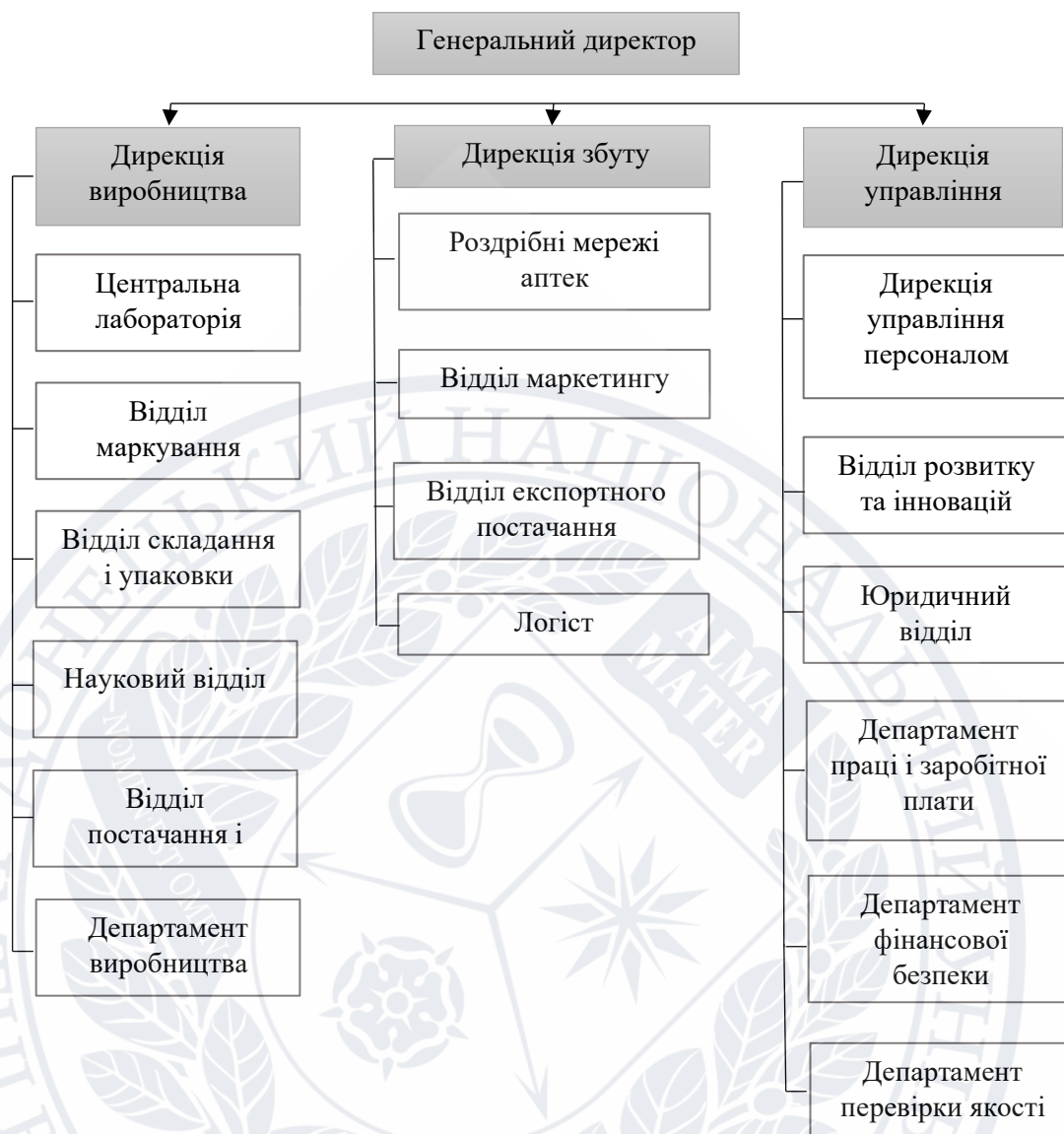


Рисунок 2.1 – Схема організаційно-економічної структури ТОВ «Ерсель Фарма Україна»

Отже, організаційна структура досліджуваного підприємства є багатокомпонентною, а усі елементи тісно зв'язані між собою в ході діяльності організації і досягнення спільної мети. Кожен департамент, відділ несе відповідальність за свою галузь і підпорядковується одній з дирекцій, що в свою чергу приймає та виконує накази вищого керівництва – генерального директора. Така структура дозволяє фармакомпанії ефективно функціонувати та досягати поставлених цілей.

Операційна стратегія та організаційно-економічна структура є двома ключовими аспектами управління підприємством.

Ці поняття пов'язані між собою в тому, що операційна стратегія повинна бути належним чином організована, щоб забезпечити її ефективну реалізацію. Якщо операційна стратегія вимагає використання певних технологій або матеріалів, то організаційно-економічна структура повинна бути побудована таким чином, щоб забезпечити необхідні ресурси для реалізації цієї стратегії [14].

Операційна стратегія ТОВ «Ерсель Фарма Україна» включає наступні завдання:

- ✓ Захоплення більшої частки українського ринку, проведення рекламних акцій (переслідування цілі збільшення обсягу продажів на 35%);
- ✓ Запровадження нових технологій, автоматизованої системи контролю якості (переслідування цілі покращення якості продукції);
- ✓ Залучення інвесторів (переслідування цілі покращення співвідношення між власним капіталом і іноземним);
- ✓ Нарощувати обсяги виробництва і реалізації (переслідування цілі зменшення ціни продукції на 7%).

Узагальнюючи, операційна стратегія української фармакомпанії повинна бути спрямована на забезпечення ефективності та сталості виробничих процесів, забезпечення належного рівня якості продукції та вчасну доставку до споживачів, розробку нових продуктів та впровадження новітніх технологій, а також зниження витрат на виробництво. Крім того, важливо пам'ятати про регуляторний фактор, оскільки фармацевтична галузь має високий рівень регулювання. Тому, ТОВ «Ерсель Фарма Україна» повинно дотримуватися всіх норм та вимог, що стосуються якості, безпеки та дозвільної документації для виробництва та продажу продукції.

У контексті аналізу операційної системи підприємства важливо враховувати не лише формальні параметри його діяльності, а й глибинну логіку функціонування, яка визначає здатність компанії адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Будь-яка фармацевтична організація, а особливо така, що динамічно розвивається, як ТОВ «Ерсель Фарма Україна», постає не просто

як виробник продукції, а як складний відкритий організм. Він поєднує матеріальні ресурси, технології, людський потенціал, наукові знання та управлінські практики у єдину систему, здатну перетворювати інтелектуальні напрацювання на реальні продукти, корисні для суспільства. У таких умовах особливого значення набуває гармонія між стратегією, структурою та процесами, оскільки саме вона визначає, наскільки узгоджено працюють усі елементи системи та чи може підприємство забезпечити безперервність свого інноваційного розвитку.

Операційна діяльність фармацевтичної компанії передбачає високу точність, відповідальність та прозорість. Тому ефективна операційна система формується не стільки навколо виробничих потужностей чи технологічних засобів, скільки навколо здатності підприємства створювати передбачуване, контрольоване і водночас гнучке середовище. Саме гнучкість дозволяє компанії реагувати на зміни фармацевтичного ринку, регуляторного поля чи технологічних трендів, тоді як контрольованість забезпечує відповідність продукції міжнародним стандартам і очікуванням споживачів. У такій системі кожен процес – від досліджень до логістики – стає частиною великої взаємопов’язаної структури, яка працює на досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 2.3 - Динаміка фінансових показників ТОВ «Ерсель Фарма Україна»

Показник	2022	2023	2023/2022	2024	2024/2023
Дохід, грн	10 251 700	15 821 000	1,54	22 567 500	1,43
Чистий прибуток, грн	175 900	388 800	2,2	1 032 300	2,6
Активи, грн	6 666 900	6 485 800	0,97	9 513 400	1,46
Зобов’язання, грн	2 890 000	3 624 800	1,25	5 721 600	1,58
Кількість працівників, осіб	14	21	1,5	17	0,81

Джерело: розраховано автором на основі даних opendatabot

Дохід підприємства від продажу продукції демонструє стабільно позитивну тенденцію, зростаючи з 10,25 млн грн у 2022 р. до 22,56 млн грн у 2024 р. – у 2,2 рази. Це свідчить про успішне розширення ринкової присутності та підвищення попиту на продукцію.

Чистий прибуток за 2024 рік зріс майже у 2,6 рази порівняно з 2023 роком, що говорить про підвищення операційної ефективності, оптимізацію витрат і, ймовірно, впровадження інновацій у виробничі процеси. Сукупно чистий прибуток зріс за три досліджуваних роки у 5,87 рази, що свідчить про високу ефективність операційної діяльності та наявність потенціалу для інвестування у розробки та інновації.

Активи також зросли на 46% у 2024 році, незначно впавши у 2023 році, що відображає інвестиції у розвиток виробництва, модернізацію обладнання чи розширення номенклатури продукції.

Зобов'язання зросли – сукупно майже у 2 рази, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів операційної діяльності, залученням інвестицій або кредитів на інноваційні проєкти, однак вони зростали майже у 3 рази повільніше ніж зростав чистий прибуток, що свідчить про ефективну фінансово-кредитну політику підприємства.

Кількість працівників коливається протягом 2023-2024 рр. – спочатку зростає на 50%, потім незначно скорочується на 20% у 2024 році, що може бути наслідком автоматизації чи оптимізації бізнес-процесів.

Розрахуємо далі спеціальні показники інноваційної діяльності.

За наданими даними інвестиції в НДДКР становили 450 000 грн, а отриманий від них додатковий прибуток — 564 188 грн. Інноваційна рентабельність складає 1,25, тобто на кожную вкладену гривню підприємство отримало 1,25 грн прибутку. Простий показник повернення інвестицій у інновації (ROI) дорівнює 25 %, що свідчить про економічну доцільність здійснених розробок. Показник обсягів інвестицій в НДДКР– співвідношення R&D-бюджету до надходжень від реалізації продукції, за наведеними даними, становить:

$$d_{\text{інв.НДДКР}} = \frac{450000}{22\,567\,500} = 0,0199 \text{ або } 1,99\%,$$

Такий рівень оптимальним для фармацевтичних підприємств та дозволяє розробляти і виводити на ринок інноваційні продукти, підвищувати конкурентоспроможність та формувати портфель нових лікарських засобів і БАДів.

ТОВ «Ерсель Фарма Україна» спеціалізується на виробництві лікарських засобів та дієтичних добавок різного цільового призначення, що забезпечує широку присутність на фармацевтичному ринку України. Асортимент підприємства включає як протизапальні та жарознижувальні засоби, так і вітамінні препарати, імуномодулятори, антисептики та комбіновані фармацевтичні продукти.

Основні позиції номенклатури включають: Детривіт, Ноферин, Емотон, Авертид, Папалор, Арофен, Отифон, Амистил, Рапирен, Лапринозин, Хедис, Паризал, Акетон, Децистол.

Наявність широкого спектру препаратів дозволяє підприємству задовольняти потреби різних сегментів ринку та підвищує його інноваційну гнучкість.

Таблиця 2.4 – Асортимент продукції ТОВ «Ерсель Фарма Україна»

Назва	Фармацевтична група	Призначення
Детривіт	Вітамінний препарат	Профілактика дефіциту D
Ноферин	Протизапальний	Симптоматичний засіб
Емотон	Заспокійливий	Седативний засіб
Авертид	Засоби при вестибулярних порушеннях	Хвороба і синдром Мен'єра, вестибулярні запаморочення
Папалор	Протизастудний	Комбінований
Арофен	Жарознижувальний	Знеболювальний
Отифон	Вушні препарати	Протизапальні
Амистил	Антисептик	Дезінфікуючий засіб
Рапирен	Протизапальний	Знеболювальне
Лапринозин	Імуномодулятор	Противірусний
Хедис	Анальгетик	Жарознижувальний

Джерело: інформація підприємства

Компанія, що прагне утримувати позиції на ринку, повинна не лише мати розвинену матеріально-технічну базу, а й демонструвати здатність перетворювати накопичений досвід у нові форми організації праці та управління. Операційна система ТОВ «Ерсель Фарма Україна» розвивається як відкрита система, що активно взаємодіє з науковими установами, державними органами, споживачами та міжнародними партнерами.

Зокрема, компанія підтримує співпрацю із профільними науково-дослідними лабораторіями та університетами для вдосконалення технологій виробництва, бере участь у державних програмах розвитку фармацевтичної галузі та враховує вимоги регуляторних органів при впровадженні нових продуктів. Крім того, взаємодія з міжнародними партнерами дозволяє освоювати сучасні технології, стандарти якості та інноваційні підходи до маркетингу та логістики. Саме ця відкритість створює умови для формування стійких конкурентних переваг: підприємство не просто реагує на потреби ринку, а й передбачає їх, використовуючи сучасні технології, маркетингові інструменти та інноваційні підходи до управління процесами.

Особливу роль у розвитку організації відіграє її внутрішня структура, яка визначає розподіл функцій, відповідальності та повноважень. Розгалужена система підрозділів, взаємодія між якими побудована на принципах координації та підзвітності, формує підґрунтя для ефективного прийняття рішень і реалізації операційних стратегій. Завдяки цьому компанія здатна забезпечувати високу якість продукції, точність виробничих циклів та стабільність логістичних процесів. Усе це в комплексі утворює операційну модель, що не лише підтримує поточну діяльність, а й створює фундамент для майбутнього зростання.

Таким чином, операційна система підприємства набуває ознак живого механізму, що постійно розвивається, вдосконалюється та перебудовується відповідно до стратегічних орієнтирів компанії. Вона формує умови для впровадження нових продуктів, зміцнення партнерських відносин, розширення ринків і підвищення рівня довіри споживачів. Саме тому комплексне розуміння операційної діяльності ТОВ «Ерсель Фарма Україна» дозволяє оцінити не лише

ефективність поточних процесів, але й потенціал підприємства до сталого розвитку, інноваційного зростання та зміцнення позицій у фармацевтичній галузі.

Операційна система підприємства перестає бути просто набором ресурсів і процесів — вона стає динамічною, адаптивною та відкритою системою, здатною до самооновлення. ТОВ «Ерсель Фарма Україна» функціонує в середовищі, де зовнішні та внутрішні фактори взаємодіють постійно: змінюються технології, посилюється конкуренція, зростають очікування споживачів, ускладнюються регуляторні вимоги. В таких умовах операційна система підприємства перетворюється на живий механізм, що реагує на зміни, трансформується та формує власний вектор розвитку.

Її основа полягає у здатності узгоджувати стратегічні орієнтири із практичними завданнями щоденної діяльності. Інноваційність компанії проявляється не лише у впровадженні нових технологій, а й у способі організації роботи — від розподілу відповідальності між підрозділами до створення умов для ефективної комунікації та швидкого прийняття рішень. Це забезпечує високий рівень гнучкості та здатність швидко адаптуватися до ринкових викликів, зберігаючи сталість ключових процесів.

Важливим є баланс між стандартизацією та інноваціями. Фармацевтичне виробництво вимагає суворого дотримання норм і процедур, водночас потребує відкритості до нових підходів, які оптимізують процеси та підвищують ефективність. Поєднання цих вимірів формує внутрішню стійкість компанії, що дозволяє витримувати коливання ринку та забезпечувати стабільну якість продукції.

Операційна система ТОВ «Ерсель Фарма Україна» стає фундаментом реалізації стратегічних цілей підприємства. Вона відображає структуру компанії, її цінності, підходи до управління та бачення майбутнього. Завдяки цьому підприємство поєднує високу технологічність, гнучкість управлінських рішень і стратегічну послідовність, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

2.2 Аналіз інноваційної діяльності ТОВ «ЕРСЕЛЬ ФАРМА УКРАЇНА»

Аналіз інноваційної діяльності підприємства є важливим елементом стратегічного управління бізнесом, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони інноваційного потенціалу підприємства, а також може стати основою для прийняття вирішальних рішень щодо напрямів розвитку компанії. [15]

Інноваційний процес в українських фармакологічних компаніях як правило складається з певних етапів (таблиця 2.2).

Таблиця 2.5 – Етапи інноваційного процесу в ТОВ «Ерсель Фарма Україна»

Етап	Опис
Науково-дослідницька робота	Включає дослідження нових речовин, які можуть бути використані для створення нових препаратів, а також дослідження можливості вдосконалення вже існуючих препаратів.
Розробка	Створення прототипу нового препарату, який потрібно випробувати та перевірити на ефективність та безпеку.
Клінічні випробування	Проведення клінічних досліджень нового препарату на людях, що дозволяє перевірити його безпеку та ефективність.
Реєстрація	Якщо новий препарат пройшов всі клінічні випробування та довів свою безпеку та ефективність, його можна зареєструвати в державних органах і дозволити його продаж.
Виробництво	Після реєстрації препарату виробництво може розпочатися, що дозволить почати його продаж.

Джерело: розроблено автором за інформацією підприємства

Важливо зазначити, що українські фармакологічні компанії можуть здійснювати різні етапи інноваційного процесу, залежно від своїх можливостей.

ТОВ «Ерсель Фарма Україна», у своїй стратегії та діяльності враховує всі аспекти сталого розвитку. Для отримання прибутку та забезпечення населення

ефективними продуктами, на виробництві застосовуються останні світові досягнення галузі.

Дана компанія створює, виробляє та просуває якісні й ефективні свої та закордонних партнерів лікарські засоби на ринок для здорового, тривалого та більш продуктивного життя. Під цим брендом випускається вісім найменувань, двоє з яких є ліками, а усі інші – БАДами.

ТОВ «Ерсель Фарма Україна» виробляє різноманітні препарати для травлення та метаболізму, при ЛОР-захворюваннях, при запаленні верхніх дихальних шляхів, при запаленні сечового міхура і нирок, кардіопротектори, гепатопротектори, поліпшуючі мозковий кровообіг, регенеруючі нервові волокна, комплекси мінералів та мікроелементів, антидепресанти та жарознижуючі засоби. [17]

Завдяки професіоналам з наукового відділу, що спільно з центральною лабораторією ведуть дослідження та розробки нових рецептурних та безрецептурних лікарських засобів, а також біологічно активних добавок, що дозволяють покращити життя пацієнтів, за 14 років «життя» компанії під її ім'ям випустилось чимало якісних препаратів.

ТОВ «Ерсель Фарма Україна» продовжує розробляти новинки, готові до співпраці і втілення досвіду іноземних фарма-виробників. Тож, в найближчому часі очікується розширення портфелю препаратів.

Інноваціями на досліджуваному підприємстві є перехід від збуту лікарських засобів до власного виготовлення та впровадження на ринок БАДів.

Для кращого розуміння, БАД – це продукти-доповнення раціону харчування, що є концентрованим джерелом поживних речовин, вітамінів, мінералів, клітковини, білків, жирів, вуглеводів, тощо.

Ідея використання харчових добавок, що можуть корегувати наш стан здоров'я є справді проривною та новою для сучасного світу, адже такі препарати не наносять шкоду нашому організму, не провокують звикання та мають різноманітні способи застосування, з їхньою допомогою можна схуднути, покращити сон, травлення, стан шкіри, імунітет і тому подібне. Вони містять

природні компоненти, такі як вітаміни, мінерали, амінокислоти, рослинні екстракти та інші речовини, які можуть мати корисний вплив на здоров'я людини. Однак, потрібно зазначити, що ефективність та безпека БАДів не завжди є достовірною, і не всі БАДи мають належну якість та ефективність. [15]

До того ж, випуск БАДів це корисна, зручна та вигідна новинка для фармацевтичних компаній. На таку продукцію набагато простіше оформити документи, менші витрати на реєстрацію і коротші терміни перевірки (нерідко, підприємство створює ліки і поки ті проходять контроль в незалежних лабораторіях конкуренти вже ввели щось схоже і всі витрати попередні просто стають невинуватеними). Варто зазначити, що препарат «А-кетон» є першим на ринку України, що спрямовує свою дію на дитячу ацитономію.

Біологічно активні добавки (БАД) - це продукти, які містять біологічно активні речовини, призначені для підвищення функціонального стану організму. Інноваційність БАД полягає у використанні нових технологій та високоефективних компонентів, які дозволяють забезпечити більш ефективний вплив на організм людини.[18]

Однією з інноваційних технологій є використання наночастинок для покращення біодоступності та ефективності БАД. Наприклад, наночастинок куркуміну можуть підвищити його біодоступність і покращити його протизапальні властивості.

Іншою інноваційною технологією є використання генетично модифікованих рослин для отримання компонентів БАД. Наприклад, генетично модифіковані овочі можуть містити більше антиоксидантів, що забезпечує більш ефективний захист від вільних радикалів.

Також інноваційність БАД полягає у використанні нових досліджень та виявленні нових корисних властивостей раніше відомих компонентів. Наприклад, дослідження показали, що використання екстракту женьшеню може підвищити фізичну витривалість та зменшити втоми.

В цілому, сам БАД не є як такою новою інновацією для Європи, але не у випадку України – для наших фармакологічних виробників це справжня новинка

і ось до недавнього часу біологічно активні добавки можна було хіба привезти закордону або замовити через спеціальні сайти. Склад БАДів може бути зміненим і використовувати нові компоненти, технології виробництва та методи дослідження їх ефективності. Однак, їх ефективність та безпека потребують належної перевірки та досліджень перед їх використанням, проте досліджувана компанія цим постійно займається, намагається завжди і попри все забезпечувати населення справді хорошими продуктами рівня іноземних колег-виробників.

ТОВ «Ерсель Фарма Україна» постійно намагається шляхом новітніх технологій бути цікавою для споживачів, лікарів. Маркетологи розробляють різноманітні індивідуальні та сучасні промо матеріали, подарунки, семпли для заохочення обирати саме їх та привернення уваги. Та в цілому, «Ерсель» довгі роки купував вже готові препарати різних виробників і випускав під своїм брендом і буквально 3 роки стартував власний випуск біологічно активних добавок.

БАДи – це продукти харчування, які містять біологічно активні речовини, такі як вітаміни, мінерали, амінокислоти, рослинні екстракти тощо, які мають позитивний вплив на здоров'я та допомагають підтримувати оптимальний рівень фізичного та психічного здоров'я. Процес виготовлення таких добавок полягає у створенні концентратів корисних речовин з рослинного сировини, що знаходиться в природі.

Отже, для досліджуваної компанії є новим створювати свій власний продукт, виробництво біологічно активних добавок є достатньо складним процесом, який включає в себе декілька етапів.

По-перше, потрібно провести наукові дослідження і визначити склад та дозування інгредієнтів, які будуть включені до БАДу. Це може вимагати співпраці з лікарями, фармацевтами та іншими фахівцями в галузі медицини та науки.

По-друге, виробництво БАДів повинно відповідати вимогам регуляторних органів, які регулюють якість та безпеку продукту. Це може включати в себе відповідну сертифікацію, випробування та інші процедури.

По-третє, необхідно мати необхідну інфраструктуру та обладнання для виробництва, яке забезпечить якість та стандартизацію продукту. Це може включати в себе спеціальне обладнання для змішування інгредієнтів, капсулятори, упаковувальні машини та інші технології.

Крім того, виробництво БАДів може включати в себе складні процеси, пов'язані з контролем якості, зберіганням, транспортуванням та розробкою рекламних кампаній.

Таким чином, виробництво БАДів є процесом, який вимагає наукової експертизи, відповідності регуляторним вимогам та інвестицій в необхідну інфраструктуру та обладнання. Звісно виготовляти такого типу продукцію легше, аніж ліки, проте є свої моменти і тонкощі.

За останні декілька років підприємство перейшло від моделі збуту готових препаратів до моделі з повним циклом створення власних продуктів. Це демонструє високий рівень внутрішньої мобільності та здатність компанії швидко адаптуватися до вимог ринку, що є важливим показником інноваційності.

Таким чином, інноваційний потенціал ТОВ «Ерсель Фарма Україна» можна оцінити як достатньо високий. Підприємство має кваліфіковані кадри, сучасну матеріально-технічну базу, налагоджені партнерські зв'язки та стратегічну орієнтацію на інноваційний розвиток. Це створює передумови для подальшого розширення продуктового портфеля та зміцнення позицій компанії на українському фармацевтичному ринку.

Поряд із загальноприйнятою логікою інноваційного процесу, важливо враховувати, що в фармацевтичній галузі інновації мають специфічний характер, оскільки поєднують наукову складову, високу регуляторну відповідальність та потребу у значних інвестиціях. Тому аналіз інноваційної діяльності фармпідприємства повинен враховувати не лише кількість або новизну

продуктів, але й здатність компанії забезпечувати їх якість, безпечність та відповідність міжнародним стандартам. У цьому контексті ТОВ «Ерсель Фарма Україна» демонструє прагнення до формування стабільної інноваційної екосистеми, що включає наукові дослідження, технологічне оновлення виробництва та розвиток партнерств.

Окрему увагу варто приділити тому, що інноваційна діяльність компанії нерозривно пов'язана з її стратегічними цілями. Поступовий перехід від моделі контрактного виробництва та перепаккування готових препаратів до створення власних продуктів свідчить про підвищення технологічної незалежності підприємства. Така трансформація значно ускладнює виробничі процеси, проте підсилює конкурентні позиції компанії на ринку, дозволяє формувати унікальний продукт, оперативніше реагувати на потреби споживачів і розширювати наукові розробки. [33]

Інноваційність діяльності підприємства проявляється також у впровадженні систем управління якістю та модернізації технологічного обладнання. Для фармацевтичної галузі це особливо важливо, оскільки навіть незначні відхилення у виробничих умовах можуть вплинути на ефективність і безпеку готового продукту. ТОВ «Ерсель Фарма Україна» впроваджує сучасні методи контролю якості та лабораторні дослідження, що дозволяє підтримувати відповідність продукції міжнародним вимогам та стандартам GMP, що в свою чергу формує довіру споживачів і партнерів.

Крім цього, інноваційна активність підприємства проявляється не лише у створенні нових продуктів, а й у використанні маркетингових, цифрових та інформаційних інструментів. Сучасні цифрові технології у просуванні препаратів, аналітика ринку, індивідуальні промоматеріали та комунікація з медичною спільнотою сприяють підвищенню впізнаваності бренду та формуванню стійкого попиту. Завдяки цьому інновації на підприємстві мають комплексний характер і охоплюють як науково-виробничу, так і комерційну сферу.

Таким чином, інноваційна діяльність ТОВ «Ерсель Фарма Україна» може розглядатися як системна та багатовимірна. Вона включає розвиток наукових компетенцій, впровадження сучасних технологій, модернізацію виробництва, розширення портфелю БАДів, формування партнерських відносин та активне використання маркетингових інструментів. Сукупність цих факторів забезпечує підприємству підвищення конкурентоспроможності та стійкість на ринку, а також створює потенціал для подальшої інноваційної експансії як в межах України, так і за її межами. [34]

2.3 Оцінка управління інноваціями ТОВ «ЕРСЕЛЬ ФАРМА Україна»

Управління інноваціями — це комплекс цілеспрямованих дій, методів, принципів і механізмів, які забезпечують створення, розвиток, впровадження та комерціалізацію нововведень на рівні підприємства, галузі або економічної системи загалом. У науковій літературі управління інноваціями розглядають як елемент стратегічного менеджменту, що спрямований на формування стійких конкурентних переваг шляхом системного використання науково-технічного потенціалу та організаційних ресурсів. [19]

На думку провідних дослідників (Й. Шумпетер, Б. Твісс, П. Друкер, Г. Менш, Г. Чесброу), інноваційний менеджмент — це не лише процес створення нового продукту, а цілісна система, що охоплює генерування інноваційних ідей та їх науково-технічне опрацювання, забезпечення ресурсами, організаційний супровід, ринкову реалізацію інновацій, отримання економічного та соціального ефекту.

Управління інноваціями передбачає координацію всіх етапів інноваційного циклу — від фундаментальних досліджень до комерціалізації результатів (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 - Сутність управління інноваціями та ключові результати

Характеристика сутності управління інноваціями	Очікувані результати
---	-----------------------------

Стратегічна спрямованість інноваційного розвитку	Визначення пріоритетних напрямів інновацій; узгодженість інноваційної діяльності з місією та стратегією підприємства.
--	---

Продовження таблиці 2.6

Системне використання науково-технічного потенціалу	Підвищення технологічного рівня продукції, розвиток R&D, нарощення інтелектуального капіталу.
Рациональне управління ресурсами (фінансовими, кадровими, інформаційними, технічними)	Оптимальний розподіл ресурсів між інноваційними проєктами, зниження витрат, підвищення ефективності інноваційного процесу.
Організація інноваційного процесу	Безперервність циклу «ідея — розробка — впровадження — комерціалізація»; скорочення часу виходу продукту на ринок.
Формування інноваційної інфраструктури	Створення підрозділів/лабораторій, внутрішніх і зовнішніх партнерств, механізмів підтримки інновацій.
Управління інноваційними ризиками	Зниження технологічних, виробничих, ринкових та регуляторних ризиків; підвищення надійності інноваційних рішень.
Розвиток інноваційної культури та мотивації персоналу	Активізація творчості працівників, стимулювання внутрішнього підприємництва, готовність до змін.
Інтеграція інновацій у бізнес-модель підприємства	Підвищення конкурентоспроможності, розвиток нових продуктів, забезпечення довгострокового зростання.

У цьому контексті інноваційний менеджмент розглядається як функція, що інтегрує маркетинг, науку, виробництво, фінанси та логістику в єдиний інноваційний механізм.

Управління інноваціями є багатокomпонентною системою, яка включає комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують формування, розвиток, підтримку та реалізацію інноваційного потенціалу підприємства. Науковці підкреслюють, що ефективність інноваційного менеджменту визначається не окремими заходами чи разовими нововведеннями, а саме цілісністю та збалансованістю його складових, які створюють умови для безперервного відтворення інноваційного циклу.

Таблиця 2.7 – Складові управління інноваціями на підприємстві

Складова	Значення
Інноваційна стратегія	Визначає пріоритетні напрями розвитку, типи інновацій (продуктові, процесні, організаційні, маркетингові), горизонти планування та очікувані результати.
Інноваційний потенціал	Це ресурси компанії, що забезпечують її здатність створювати та впроваджувати нововведення: кадри, наукові компетенції, технології, інформація, інтелектуальна власність, капітал.
Інноваційний процес	Сукупність стадій: -генерація ідей; -відбір; -розробка; -тестування; -виробництво; -комерціалізація.

Інноваційна інфраструктура	Підрозділи, R&D-лабораторії, технологічні центри, інкубатори, внутрішні та зовнішні мережі партнерств.
Механізми стимулювання інновацій	Мотивація персоналу, інноваційна культура, система управління знаннями, внутрішнє підприємництво.

Джерело: розроблено автором

Управління інноваціями як окрема підсистема менеджменту підприємства виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, що забезпечують результативність і безперервність інноваційного розвитку. Сукупність цих функцій формує логіку інноваційного процесу — від зародження ідеї до її практичної реалізації та комерціалізації. [32]

Функції управління інноваціями:

- планування інноваційної діяльності;
- організація інноваційних процесів;
- мотивація і стимулювання персоналу;
- контроль і оцінювання ефективності;
- регулювання (коригування інноваційних програм).

Ці функції реалізуються у межах загального менеджменту підприємства, але з орієнтацією на підвищення інноваційної результативності.

Управління інноваціями забезпечує формування технологічного лідерства, підвищення ефективності виробництва, швидку реакцію на зміни ринку, розвиток нових продуктів, довгострокову конкурентну перевагу та стійкість підприємства в умовах турбулентності та невизначеності (VUCA-середовище).

Таким чином, інноваційний менеджмент виступає центральним елементом сучасної бізнес-моделі, орієнтованої на розвиток і виживання в складному ринковому середовищі.

Також можна використовувати інші економічні показники, такі як витрати на дослідження та розробку, витрати на маркетинг та рекламу, обсяг інвестицій у збільшення виробничих потужностей та технологічний розвиток.

Витрати на дослідження та розробку в 2023 році 10 000 грн, а в 2022 – 18 000 грн.

Витрати на маркетинг та рекламу 250 000 грн в 2023 році і 320 000 грн в наступному році.

Обсяг інвестицій у збільшення виробничих потужностей та технологічний розвиток за 2023 та 2024 роки були 180 000 грн та 195 000 грн відповідно.

Отже, економічні показники є важливою частиною оцінки інноваційного потенціалу фармакомпанії, але варто пам'ятати, що оцінка потенціалу включає також інші аспекти, такі як наукові дослідження, технологічні розробки, патентна активність, здатність до інновацій та інші.

Щодо цих аспектів, то «Ерсель Фарма Україна» займається дослідженням та розробкою, постійно намагається вивести на ринок щось абсолютно нове, багатофункціональне та з широким спектром дії. Також вони вводять нові смаки для своїх БАДів, котрих не зустрінеш в Україні.

Варто зазначити, що досліджувана фармакомпанія зіткнулась з рядом проблем, що гальмують її розвиток. Основні з них:

- ✖ Низький рівень фінансування. Українські фармакомпанії мають обмежені можливості фінансування в порівнянні з іншими країнами, що обмежує їхній розвиток та зменшує конкурентоспроможність.
- ✖ Відсутність власної бази виробництва діючих речовин. ТОВ "Ерсель Фарма Україна" володіє виробництвом фінішної продукції, а не діючих речовин, це зменшує незалежність від іноземних постачальників та робить підприємство залежним від зовнішніх поставок.
- ✖ Високий рівень регулювання. В Україні існують складні та часто змінювані правила регулювання фармацевтичного ринку, що ускладнює роботу компаній та знижує їхню ефективність.
- ✖ Недостатній рівень науково-дослідної роботи. Дана фармакомпанія має обмежені можливості для проведення наукових досліджень та розробок, що знижує її інноваційність та конкурентоспроможність.

- ✗ Недостатня увага до якості та безпеки продукції. Українські фармакомпанії повинні виконувати вимоги якості та безпеки, які встановлюються національними та міжнародними стандартами, але іноді ці вимоги не дотримуються повністю, що може стати причиною скандальних ситуацій.

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Ерсель Фарма Україна» (табл. 2.3.3) та визначимо сильні та слабкі сторони, що допоможе в розробці стратегії, оцінці конкуренції та виявленні загроз та нових можливостей.

Таблиця 2.3.3 - SWOT-аналіз ТОВ «Ерсель Фарма Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Довіра споживачів. 2. Надійні партнери. 3. Перевірені роками постачальники. 4. Чітке формулювання стратегії. 5. Хороша якість продукції. 6. Лояльна цінова політика. 7. Власне виробництво. 8. Відповідність європейським стандартам.	1. Залежність від іноземних постачальників. 2. Не великий портфель препаратів, БАДів.
Можливості	Загрози
1. Розвиток експорту продукції. 2. Виробництво біологічно активних добавок для людей з рідкісними захворюваннями. 3. Розширення асортименту. 4. Виробництво інноваційних біотехнологічних препаратів.	1. Зменшення попиту через зниження рівня платоспроможності населення. 2. Цінові регулятори з встановленням мінімальної ціни, нижче рівня рентабельності. 3. Активний розвиток маркетингу виробників імпортованих БАДів та ліків. 4. Зміна законодавства стосовно продажу безрецептурних препаратів.

Джерело: розроблено автором

Як можемо спостерігати, досліджуване підприємство є хоч і не великим, але має хороший потенціал та при хорошому управлінні – велике майбутнє.

З урахуванням проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновки щодо управління інноваціями на ТОВ «Ерсель Фарма Україна». Сильні сторони підприємства, такі як довіра споживачів, надійні партнери, висока якість продукції та відповідність європейським стандартам, створюють міцну платформу для впровадження нових інноваційних проєктів. Власне виробництво та чітка стратегія розвитку дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку, впроваджувати нові продукти та забезпечувати стабільність бізнес-процесів.

Водночас слабкі сторони, зокрема залежність від іноземних постачальників та обмежений портфель продуктів, обмежують гнучкість підприємства та його здатність швидко масштабувати виробництво нових інноваційних продуктів. Це свідчить про необхідність розвитку власних ресурсів, розширення виробничих можливостей та активного залучення наукових кадрів для зміцнення інноваційного потенціалу.[31]

Можливості, які відкриваються перед компанією, включають розвиток експорту продукції, виробництво біологічно активних добавок для людей з рідкісними захворюваннями, розширення асортименту та впровадження інноваційних біотехнологічних препаратів. Використання цих можливостей дозволяє підприємству зміцнити конкурентні позиції, вийти на нові ринки та підвищити фінансову стабільність.

Водночас існують загрози, що потребують уваги: зниження платоспроможності населення, регулювання цін державними органами, активна конкуренція з боку імпортерів виробників та можливі зміни законодавства щодо продажу безрецептурних препаратів. Ефективне управління інноваціями повинно передбачати прогнозування таких ризиків, розробку механізмів їхнього зниження та оперативне реагування на зовнішні виклики.

Управління інноваціями на підприємстві повинно спиратися на інтеграцію всіх складових: стратегічного планування, раціонального використання ресурсів,

розвитку інноваційної культури та мотивації персоналу, формування інфраструктури R&D та налагодження зовнішніх партнерств. Такий комплексний підхід дозволяє не лише підтримувати безперервний інноваційний цикл, а й забезпечує стійкий розвиток компанії у довгостроковій перспективі.

Таким чином, аналізуючи SWOT-аналіз можна стверджувати, що ТОВ «Ерсель Фарма Україна» має значний потенціал для розвитку інноваційної діяльності та забезпечення конкурентної переваги на ринку. Для максимального використання цього потенціалу необхідно посилити внутрішні ресурси, активніше працювати над розширенням портфеля продуктів, а також активно використовувати зовнішні можливості та мінімізувати вплив загроз. У цілому, інноваційне управління в компанії є ефективним, проте потребує постійного вдосконалення та адаптації до швидких змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 2

Аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Ерсель Фарма Україна» показав, що компанія є інноваційно орієнтованою, гнучкою та здатною адаптуватися до змін ринку.

Фінансові показники за 2022–2024 рр. свідчать про стабільне зростання доходу та прибутку, а організаційна структура забезпечує ефективну взаємодію підрозділів у повному інноваційному циклі.

Асортимент препаратів і БАДів підвищує конкурентоспроможність, а інвестиції в НДДКР (450 тис. грн або 1,99% чистого прибутку) забезпечують прибутковість інноваційної діяльності (рентабельність 1,25, ROI 25 %).

Серед викликів - регуляторні вимоги, оновлення технологій та кадрові зміни. Загалом підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ТОВ «ЕРСЕЛЬ ФАРМА УКРАЇНА»

3.1 Рекомендації з удосконалення системи управління інноваційними процесами

Досліджуване підприємство перебуває на етапі активного становлення та має значний потенціал зростання. Попри відносно невеликий досвід власного виробництва, компанія вже продемонструвала спроможність ефективно функціонувати на ринку. Проте умови високої конкуренції вимагають постійного розвитку, пошуку нових технологічних рішень, модернізації існуючих систем та розширення інноваційних підходів. З урахуванням результатів аналізу інноваційної діяльності та вимог сучасного регуляторного середовища виникає необхідність формування системних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення моделі управління інноваціями та забезпечення її стійкості у середньо- і довгостроковій перспективі.

Визначальним напрямом розвитку є формування інтегрованої інноваційної стратегії, яка охоплюватиме продукцію трьох категорій: лікарські засоби, дієтичні добавки та дитяче харчування. Така стратегія має враховувати особливості кожної з цих груп, забезпечувати збалансоване поєднання проєктів з різними рівнями ризику, сприяти диверсифікації інвестицій та підтримувати гнучкість у реагуванні на зміни попиту і нові регуляторні вимоги. Поєднання довготривалих, науково складних розробок лікарських засобів із коротшими інноваційними циклами у сфері дієтичних добавок і продуктів дитячого харчування забезпечить стабільність фінансування і рівномірний розвиток продуктового портфеля. [35]

Важливою умовою підвищення ефективності інноваційної діяльності є оптимізація системи управління інтелектуальними ресурсами. Для лікарських засобів доцільним є посилення патентного захисту активних речовин, технологічних процесів та елементів, що забезпечують тривалий період ринкової

монополії. У сферах дієтичних добавок і дитячого харчування ключовим інструментом стає захист торговельних марок, комерційної таємниці та технологічних знань. Рання взаємодія підрозділів з досліджень та розробок і юридичного відділу сприятиме своєчасному оформленню об'єктів інтелектуальної власності та мінімізації ризиків їх копіювання.

Організаційна архітектура управління інноваційними процесами потребує подальшого вдосконалення. Доцільним є створення централізованої системи керування дослідженнями та розробками із прямим підпорядкуванням вищому керівництву підприємства. Важливим завданням є забезпечення умов для міждисциплінарної співпраці та використання єдиної моделі планування і контролю інноваційних проєктів на основі послідовного етапного підходу. Це підвищить оперативність, скоротить цикли розробки та сприятиме узгодженості рішень у межах різних підрозділів.

Подальший розвиток підприємства прямо залежить від здатності адаптуватися до законодавчих змін, які набудуть чинності у період з дві тисячі двадцять п'ятого по дві тисячі двадцять восьмий роки. У сфері лікарських засобів необхідна підготовка до нової редакції профільного закону, оновлених вимог належної виробничої практики та правил проведення клінічних досліджень. Для дієтичних добавок необхідним є повне впровадження системи повідомлень, що починає діяти з дві тисячі двадцять п'ятого року. У напрямі дитячого харчування пріоритетом є забезпечення повної відповідності вимогам до системи безпечності харчових продуктів. Своєчасне регуляторне планування дозволить уникнути затримок у виведенні продукції на ринок та мінімізує ризики призупинення інноваційних циклів.[38]

Доцільним є також впровадження комплексної моделі управління інноваційними процесами, яка поєднуватиме структурованість етапного підходу, принципи проєктування якості та гнучкі підходи до організації робіт. Застосування проєктування якості для усіх категорій продукції підвищить стабільність параметрів розробок, сприятиме передбачуваності результатів масштабування та підвищить ефективність подальшого виробництва.

Важливою умовою розвитку є модернізація технічної та лабораторної інфраструктури. Доцільним є створення єдиного комплексу для проведення досліджень, розробок і виготовлення пілотних серій у стандартизованих умовах, максимально наближених до промислового виробництва. Застосування сучасних технологій аналітичного контролю та цифрових систем моделювання дозволить зменшити ризики на етапах масштабування і прискорить підготовку реєстраційних матеріалів.

Суттєвою передумовою узгодженості між дослідницькими та виробничими підрозділами є уніфікація протоколів технологічного трансферу. Стандартизовані підходи до передачі технологічної документації, проєктних характеристик продуктів та даних аналітичного контролю забезпечать зменшення операційних ризиків і підвищать якість взаємодії між структурними одиницями підприємства.

Окремого значення набуває формування єдиної системи управління якістю на основі принципів належної виробничої практики. Поєднання вимог до фармацевтичного виробництва з системою безпечності харчових продуктів для дитячого харчування забезпечить узгодженість усіх внутрішніх процедур, підвищить рівень відповідності інспекційним вимогам та зміцнить позиції підприємства на ринку.

Цифровізація процесів є ключовою складовою сучасного управління інноваціями. Впровадження електронної системи документообігу, лабораторних журналів та інформаційних аналітичних систем дозволить забезпечити точність даних, зменшити ризики дублювання інформації та підвищити ефективність роботи підрозділів.

Перспективи розвитку підприємства значною мірою пов'язані з розширенням експортної діяльності. Освоєння нових ринків сприятиме диверсифікації збуту, підвищенню фінансової стійкості та зміцненню конкурентних переваг. Вихід на міжнародні ринки передбачає здійснення ґрунтовного аналізу їх потенціалу, регуляторних особливостей, логістичних вимог та можливостей співпраці з місцевими дистриб'юторами. Європейський

ринок, країни Центральної та Східної Європи, а також держави Близького Сходу і Азії є перспективними з огляду на високий попит та значну кількість населення.

Подальше просування на зовнішніх ринках потребує стратегічного планування, врахування вимог до сертифікації продукції, забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості та встановлення партнерських зв'язків із локальними компаніями. Збалансоване фінансове планування, адаптація маркетингових підходів до культурних особливостей цільових країн та системне відстеження результатів експортної діяльності сприятимуть формуванню довготривалих конкурентних позицій підприємства.[39]

Забезпечення сталого розвитку та успішності виходу на нові ринки можливе за умов постійних інвестицій у дослідження та розробки, активного оновлення продуктового портфеля та підтримання високих стандартів виробництва. Таке поєднання інноваційного потенціалу, регуляторної відповідності та стратегічної гнучкості формуватиме основу для подальшого зростання Товариства з обмеженою відповідальністю «Ерсель Фарма Україна».

3.2 Мотивація персоналу до впровадження інновацій на підприємстві

Мотивація персоналу в інноваційно орієнтованій компанії набуває стратегічного значення, оскільки саме вона визначає, наскільки ефективно працівники здатні реалізувати свій творчий потенціал у процесі розробки, тестування та впровадження нових рішень. Дослідження, проведені на підприємствах фармацевтичної галузі, свідчать, що до 70% інноваційних ідей виникають не в межах запланованих R&D-проектів, а як результат ініціативної поведінки працівників у повсякденній діяльності. Це означає, що якість системи мотивації безпосередньо визначає не лише кількість, а й якість інновацій.

Сучасні теорії інноваційного менеджменту виділяють три ключові групи чинників, що впливають на інноваційність персоналу.

Таблиця 3.1 – Чинники, що впливають на інноваційність персоналу

Групи чинників	Склад
Індивідуально-психологічні фактори	Рівень внутрішньої мотивації, готовність до ризику, когнітивна гнучкість, відкритість до нового, стресостійкість.
Соціально-психологічний контекст	Атмосфера довіри, відсутність страху покарання за помилки, стиль комунікації в команді, підтримка з боку керівників.
Організаційні умови	доступ до інформації та ресурсів, наявність формальних інструментів для подачі та реалізації ідей, гнучкість процесів, можливість навчання та професійного росту.

ТОВ «Ерсель Фарма Україна» демонструє комплексний підхід до формування цих умов, що підтверджують і дані анкетування, і результати впровадження інноваційних рішень у виробничо-технологічних процесах. [20]

На основі аналізу діяльності підприємства можна побудувати узагальнену модель, яка пояснює механізм впливу мотиваційної системи на інновації:

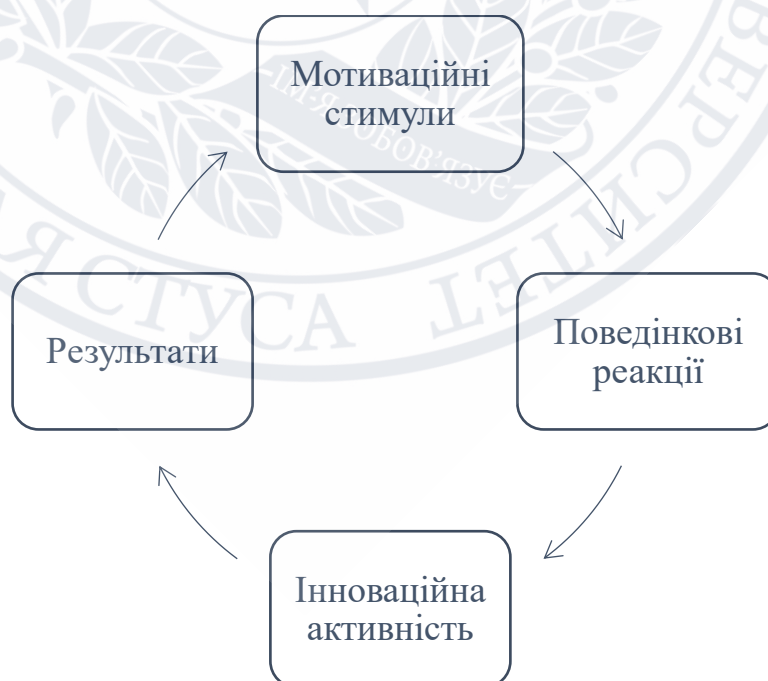


Рисунок 3.1 – Механізм впливу мотиваційної системи на інновації

Мотиваційні стимули на підприємстві можна розподілити на матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні. До матеріальних відносяться премії, гранти, оплата навчання та бонуси за пропозиції працівників. Нематеріальні стимули включають визнання досягнень, підтримку ініціатив та залучення працівників до процесу прийняття рішень. Соціально-психологічні аспекти мотивації проявляються у формуванні довіри, наданні свободи для експериментів та відсутності страху помилок.[40]

Ефективність таких стимулів відображається у поведінкових реакціях персоналу. Зокрема, спостерігається зростання ініціативності, підвищення активності у поданні пропозицій, більша відповідальність за виконання проєктів та готовність до експериментів. Водночас спостерігається зниження опору змінам, що сприяє більшій гнучкості організаційних процесів.

У свою чергу, це позитивно впливає на інноваційну активність підприємства. Збільшується кількість запропонованих ідей, покращується їхня якість, скорочується час реагування на зміни, підвищується ефективність командної взаємодії та поліпшується обмін знаннями між підрозділами. В результаті реалізація інноваційних заходів сприяє оптимізації виробничих процесів, зниженню витрат, підвищенню якості продукції, створенню нових товарів та збільшенню ринкової частки підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність.

Разом із цим необхідно враховувати ризики, які можуть виникати у разі недосконалості мотиваційної системи. Недостатній рівень стимулювання працівників призводить до зниження ініціативності та обмеження подання ідей, формального виконання обов'язків без творчого підходу, прихованого опору змінам, вигорання персоналу через надмірні вимоги без достатньої підтримки, підвищеної плинності кадрів, особливо серед молодих і талановитих спеціалістів, подовження циклу впровадження інновацій та зниження якості управлінських рішень через відсутність взаємодії між підрозділами. Підприємству вдається уникати більшості цих негативних наслідків завдяки комплексному та системному підходу до мотивації персоналу.

Узагальнений SWOT-аналіз системи мотивації та інноваційної діяльності ТОВ «Ерсель Фарма Україна» представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Ерсель Фарма Україна»

Сильні сторони	Можливості
висока задоволеність персоналу мотиваційною системою (95%); розвинена корпоративна культура; системне навчання та розвиток персоналу; прозорі комунікації; ефективна взаємодія підрозділів; багатокомпонентна система стимулів.	інтеграція міжнародних практик; розширення системи внутрішніх інноваційних лабораторій; створення корпоративного акселератора інновацій; поглиблення партнерств з університетами та науковими центрами.
Слабкі сторони	Загрози
залежність від зовнішніх постачальників у сфері інгредієнтів і технологій; потенційні труднощі адаптації старших працівників до цифровізації; нерівномірний рівень цифрової компетентності між підрозділами.	регуляторні обмеження фармгалузі; висока конкуренція на ринку; ризики вигорання працівників у періоди підвищеного навантаження; швидкі технологічні зміни, що вимагають постійного навчання.

Джерело: розроблено автором

Аналіз системи мотивації ТОВ «Ерсель Фарма Україна» показує, що компанія вибудувала ефективну модель управління персоналом, орієнтовану на активне залучення працівників до інноваційних процесів. Підприємство демонструє високий рівень інтеграції мотиваційних, організаційних та культурних інструментів, що дозволяє не лише підтримувати стабільність трудового колективу, а й формувати середовище, у якому інновації стають природним результатом роботи.[22]

Відповідність мотиваційної політики сучасним HR-тенденціям, орієнтація на психологічний комфорт та професійний розвиток, мультиканальна система винагород, розвинена корпоративна культура — усе це створює сильну основу для довгострокового розвитку компанії та її конкурентних переваг на фармацевтичному ринку.[41]

Мотивація персоналу має глибоку психологічну природу, оскільки поведінка працівників у трудовому процесі значною мірою визначається внутрішніми потребами, емоційним станом, особистісними особливостями та соціальним контекстом організації. Сучасні підходи до управління персоналом визнають, що підвищення продуктивності неможливе без розуміння психологічних механізмів, які стоять за рішеннями працівників докладати зусилля, проявляти ініціативу та залишатися лояльними до компанії. [23]

З позицій психології мотивація поділяється на внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація формується тоді, коли працівник виконує роботу з інтересу, прагнення до розвитку або задоволення від самого процесу. На сьогодні доведено, що саме внутрішня мотивація є головним фактором творчої активності, інноваційності та стійкої залученості персоналу. Зовнішня мотивація пов'язана з винагородою ззовні — зарплатою, бонусами, похвалою, санкціями. Вона ефективна, але менш стабільна, оскільки залежить від контролю та очікувань керівництва.

З точки зору психологів, надмірне використання зовнішніх стимулів може приглушувати внутрішню мотивацію, знижуючи задоволеність роботою. Тому сучасні організації намагаються поєднувати обидва типи мотивації, формуючи баланс між матеріальними та нематеріальними факторами. [24]

Емоційний фон працівника безпосередньо впливає на те, як він сприймає обов'язки, реагує на складні завдання та взаємодіє з колективом. До ключових психологічних чинників належать: рівень стресу, психологічна безпека, позитивне підкріплення, робочий клімат в колективі.

Таблиця 3.3 – Ключові психологічні чинники в мотивації працівників

Чинник	Наслідок
Рівень стресу	Зростання рівня стресу знижує концентрацію, спричиняє емоційне вигорання.
Психологічна безпека	Атмосфера, де працівники можуть висловлювати ідеї без страху критики.
Позитивне підкріплення	Своєчасне визнання досягнень підвищує самооцінку та мотивацію.
Робочий клімат у колективі	Конфлікти та недовіра демотивують сильніше, ніж низька зарплата.

Таким чином, психологічні потреби працівників — у підтримці, довірі, повазі, стабільності — впливають на їхню залученість не менше, ніж формальні стимули.

Система мотивації не може бути універсальною, тому що працівники відрізняються типом темпераменту, рівнем домагань, цінностями, соціальними потребами, ступенем схильності до ризику.

Для одних головним мотиватором є розвиток і складні завдання, для інших - стабільність, чіткий графік і передбачуваність. Тому персоналізовані мотиваційні програми стають однією з найефективніших практик сучасного HR-менеджменту.[42]

Сучасні підприємства одночасно залучають працівників трьох поколінь, що відрізняються своїми ціннісними орієнтирами та очікуваннями від роботи. Покоління X характеризується високою цінністю стабільності, соціальних гарантій, ієрархічної структури та чітко визначених правил. Покоління Y, відоме як мілленіали, надає перевагу свободі, гнучкості, визнанню досягнень та можливостям самореалізації. Покоління Z прагне швидкого зворотного зв'язку, технологічності, смислової та інтелектуально насиченої роботи, а також

постійного професійного розвитку. Ефективне управління мотивацією у мультипоколінному середовищі потребує адаптації стилю керівництва та комбінування різних інструментів стимулювання для забезпечення залученості та продуктивності всіх категорій працівників.

Ефективне впровадження інновацій на сучасному підприємстві залежить не лише від наявності технологій чи фінансових ресурсів, але й від рівня залученості персоналу. Усі провідні теорії менеджменту підкреслюють, що люди є ключовим драйвером змін. Особливо це стосується фармацевтичних компаній, де висока конкуренція, потреба в наукових дослідженнях та суворі регуляторні вимоги вимагають активної участі працівників у створенні нових продуктивних рішень.[25]

У випадку ТОВ «Ерсель Фарма Україна» роль персоналу в інноваційному процесі стає визначальною. Працівники різних рівнів — від лаборантів до менеджерів з якості та маркетингових — залучені до процесу створення цінності. Саме тому система мотивації формується як багатокомпонентна, орієнтована не тільки на матеріальні стимули, а й на розвиток внутрішньої мотивації, професійного зростання та відчуття значимості власного внеску.

Підприємство функціонує в умовах динамічного зовнішнього середовища, що потребує оперативної адаптації до змін попиту, регуляторних вимог, наукових відкриттів та технологічних можливостей. Інноваційна діяльність у цій галузі охоплює оновлення рецептур лікарських засобів, впровадження нових методів контролю якості, автоматизацію виробничих процесів, цифровізацію управлінських процедур, оптимізацію використання ресурсів та екологізацію виробництва, удосконалення логістики та упаковки, а також розробку нових підходів до взаємодії з клієнтами та партнерами. Реалізація такої широкої інноваційної програми вимагає високого рівня міжфункціональної взаємодії, що підкреслює значення мотивації персоналу та командної роботи для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.[26]

Інновації нерозривно пов'язані з невизначеністю, експериментами та ризиком помилок. Для багатьох працівників це викликає напруження, особливо

у сферах, де традиційно домінує стратегія «нульових помилок». У таких умовах компанія має вибудовувати особливий тип корпоративної культури, де помилка вважається елементом навчання, а не приводом до покарання, де працівники мають право на експеримент, якщо він вписується в загальну логіку розвитку, де рішення приймаються на основі фактів, аналітики та обговорення, де цілі формулюються чітко, але методи їх досягнення допускають свободу та, звісно, де ініціативність винагороджується, навіть якщо результат не завжди ідеальний.

На ТОВ «Ерсель Фарма Україна» створено практику внутрішніх зустрічей, де працівники обговорюють власні пропозиції без ризику критики. Такий формат сприяє формуванню довіри та психологічної безпеки.[43]

Матеріальні стимули залишаються також важливими, однак численні дослідження вказують, що для інноваційного середовища вони не є визначальними. Тому система мотивації розширюється двома шляхами.

Таблиця 3.4 – Стимули для мотивації працівників ТОВ «Ерсель Фарма Україна»

Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули
Преміювання за впроваджені інновації	Можливість впливати на процес прийняття рішень
Додаткові виплати за участь у наукових проєктах	Підвищення статусу в команді
Гранти на реалізацію власних ідей	Публічне визнання
Оплата участі у тренінгах та конференціях	Розширення повноважень
Програми «винахідник року» чи «краща інновація місяця»	Можливість керувати власними міні-проєктами
Відпустка за рахунок компанії	Консультаційна підтримка від менеджерів та науковців

Саме поєднання цих факторів формує довгострокову внутрішню мотивацію, що є більш стійкою, ніж разові матеріальні бонуси.

Корпоративна культура є фундаментальною умовою інноваційності підприємства. Вона формує спосіб мислення колективу, норми комунікації та правила взаємодії.

Для ТОВ «Ерсель Фарма Україна» характерними є культура співпраці, а не конкуренції між підрозділами, орієнтація на відкритість та прозорість, розвиток командного мислення через проєктну діяльність, інтеграція нових працівників через внутрішнє навчання та толерантність до різних підходів і думок. У фармацевтичній галузі високий рівень стандартизації та регуляторних вимог інколи обмежує креативність, однак саме культура дозволяє поєднувати організаційний порядок і новаторство. Лідерство є ще одним важливим чинником ефективної інноваційної діяльності, оскільки керівники підприємства створюють умови для експериментів, забезпечують доступ до ресурсів, підтримують командну взаємодію, організовують навчання персоналу, демонструють відкритість до діалогу та активно беруть участь у генерації нових ідей.

Керівники виступають каталізаторами змін, визначаючи темп і напрям розвитку інноваційних процесів.

Завдяки цьому ефективні комунікації дозволяють, уникати дублювання процесів, забезпечувати прозорість у реалізації інновацій, швидко реагувати на проблеми, забезпечувати обмін знаннями між підрозділами.

Підприємство застосовує спеціальні цифрові платформи для управління знаннями, що включають бібліотеку технічних документів, базу ідей, систему відстеження інноваційних проєктів.

Поміж з тим, існують й бар'єри впровадження інновацій та шляхи їх подолання

Для фармацевтичної компанії типовими бар'єрами є опір персоналу змінам, недостатня кваліфікація в роботі з новими технологіями, високі вимоги до документування, брак часу через навантаження, невпевненість у результатах інновацій, недостатня підтримка з боку окремих керівників.

ТОВ «Ерсель Фарма Україна» долає їх через системне навчання, залучення працівників до планування, психологічну підтримку змін, внутрішні тренінги з адаптації персоналу до інновацій.

Для підсилення конкурентоспроможності компанія орієнтується на практики провідних міжнародних корпорацій.

Таблиця 3.5 – Міжнародний досвід стимулювання інновацій

Компанія	Досвід
Novartis	Використовує відкриті інноваційні платформи
Pfizer	Застосовує корпоративні акселератори стартапів
Bayer	Розвиває хаби наукових стартапів
Sanofi	Підсилює кросфункціональні команди

ТОВ «Ерсель Фарма Україна» використовує ці підходи у масштабах власної організації через партнерства з іноземними лабораторіями, обмін досвідом, участь у наукових програмах.

Інноваційна діяльність підприємства забезпечує досягнення економічних результатів, серед яких підвищення продуктивності, зниження собівартості виробництва, скорочення енергетичних витрат, підвищення якості продукції, розширення номенклатури, вихід на нові ринки, а також оптимізація логістичних та постачальних процесів.

Ефективність оцінюється за економічними, технологічними, соціальними та стратегічними показниками.[27]

Впровадження інновацій не може розглядатися окремо від загальної стратегії розвитку підприємства. Стратегія визначає напрями, пріоритети та масштаби інноваційної діяльності, а система мотивації — забезпечує залучення персоналу в її реалізацію. Відсутність мотиваційної підтримки призводить до того, що навіть добре розроблені інноваційні проекти не отримують належного рівня уваги та ресурсів, що знижує їхню ефективність.

Інноваційна стратегія Товариства з обмеженою відповідальністю «Ерсель Фарма Україна» передбачає орієнтацію на високу якість продукції та відповідність міжнародним стандартам, постійне оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази, цифровізацію управлінських і виробничих процесів, розвиток науково-дослідних центрів і лабораторій, розширення асортименту лікарських засобів, а також формування довгострокових партнерських відносин із провідними учасниками фармацевтичного ринку. Система мотивації персоналу будується відповідно до цих стратегічних напрямів, що забезпечує узгодженість між корпоративними цілями та особистими професійними прагненнями працівників.

Науковці (Б. Санто, П. Друкер, Т. Сакайя, Л. Федулова) підкреслюють, що основним джерелом інновацій є інтелектуальний капітал організації — сукупність знань, компетенцій, навичок, творчого мислення та управлінських здібностей працівників.

Таблиця 3.6 – Складові інтелектуального капіталу

Вид капіталу	Опис
Людський	знання, досвід, креативність персоналу.
Організаційний	процедури, бази даних, корпоративні стандарти, цифрові рішення.
Клієнтський	взаємовідносини з партнерами, постачальниками, науковими установами.

У ТОВ «Ерсель Фарма Україна» усі три компоненти активно розвиваються. Компанія створює умови для навчання працівників, формує корпоративну базу знань, удосконалює цифрові платформи та розширює партнерські мережі. Мотиваційна система підтримує розвиток людського капіталу через навчання, менторство, участь у професійних форумах та проєктну діяльність.

Безперервний професійний розвиток відіграє ключову роль у формуванні інноваційної компетентності працівників. Підприємство застосовує такі

інструменти: внутрішні тренінги з якості, GMP-стандартів, нових технологій, міжфункціональні воркшопи для обміну досвідом, конференції та наукові форуми, де працівники презентують власні розробки, стажування у партнерських лабораторіях за кордоном, онлайн-курси, що дозволяють швидко освоювати сучасні технології, підтримка молодих спеціалістів через наставництво.

Заходи з розвитку персоналу не лише підвищують професійні компетенції співробітників, але й позитивно впливають на їхню мотивацію, оскільки забезпечують можливості кар'єрного зростання та розвитку інтелектуального потенціалу. Інноваційна поведінка працівників проявляється у генерації нових ідей, здатності до експериментів, активній участі у вирішенні виробничих та організаційних проблем, готовності до змін, ефективній командній роботі та відповідальності за результати впроваджених інновацій. Дослідження свідчать, що така поведінка безпосередньо залежить від рівня внутрішньої мотивації, проявом якої є інтерес до професійної діяльності та прагнення до саморозвитку, а також від зовнішньої мотивації, що включає визнання досягнень та матеріальне заохочення, від клімату довіри в колективі, стилю керівництва та можливості впливати на прийняття управлінських рішень.

На підприємстві ТОВ «Ерсель Фарма Україна» реалізується підхід до залучення персоналу, який передбачає активну участь кожного працівника у пропонуванні змін і покращень та у їхній практичній реалізації. Компанія застосовує різні механізми для збору та оцінювання ідей, забезпечуючи можливість перевірки їхньої доцільності, ресурсного забезпечення та потенційних ризиків, а також тестування на пілотних етапах перед масштабним впровадженням. Такий системний підхід стимулює персонал до активного внеску в інноваційний процес, оскільки кожна пропозиція може бути реалізована на практиці.[45]

Крім того, впровадження цифрових технологій змінює підходи до комунікацій, обміну інформацією та контролю якості. Підприємство активно використовує електронні системи документообігу, модулі планування

виробничих процесів, цифрові навчальні платформи, електронні лабораторні журнали, системи моніторингу ключових показників ефективності та засоби внутрішньої комунікації, що забезпечує більш точне, своєчасне та прозоре управління інноваційними процесами.

Такі інструменти мотивують персонал через спрощення роботи, підвищення прозорості процесів, можливість швидше досягати результатів і бачити свій внесок у загальний успіх компанії.[29]

Психологічний комфорт та емоційна підтримка мають суттєвий вплив на інноваційну активність працівників. До соціально-психологічних аспектів належать: відчуття причетності до успіхів компанії, довіра між працівниками та керівництвом, комфортний мікроклімат у колективі, відсутність страху перед помилками, можливість обговорювати проблеми відкрито, справедливості оцінювання та моральна підтримка в період змін.

Коли працівники відчують безпеку, вони активніше пропонують нові рішення, беруть участь у проектах та проявляють ініціативу.

Підприємство приділяє особливу увагу управлінню талантами — працівниками, які демонструють високий потенціал, креативність і лідерські здібності. Для цього впроваджуються: індивідуальні програми розвитку, менторські програми, створення «технологічних лідерів» у підрозділах, залучення талантів до стратегічних проектів, програми кар'єрного зростання всередині підприємства.

Наявність таких програм мотивує працівників розвивати свої компетентності та залишатися в компанії.

Ефективність мотивації у сфері інновацій вимірюється за такими показниками як кількість нових ідей, поданих у систему, частка ідей, які були впроваджені, скорочення часу виробничого циклу, зростання продуктивності праці, зменшення витрат, покращення якості продукції, підвищення рівня задоволеності персоналу, зниження плинності кадрів, результати внутрішніх опитувань.

Такі показники дозволяють коригувати систему мотивації, вдосконалювати процеси та зміцнювати інноваційну культуру.[30]

Отже, компанія активно використовує партнерства з закордонними лабораторіями та постачальниками інгредієнтів, щоб інтегрувати передові методи і стандарти. Важливим елементом є внутрішнє обговорення та генерація ідей серед персоналу, де кожен співробітник може запропонувати покращення або нові рішення. Ідеї проходять етапи від первинного оцінювання до тестування на лабораторних зразках і масштабування на виробництві.

Діагностика мотивації — це процес систематичного збору й аналізу даних про потреби, очікування та рівень задоволеності працівників. Для підприємства вона є основою для формування ефективної системи мотивації, визначення причин низької продуктивності, оцінки ефективності управлінських рішень та прогнозування ризиків плинності кадрів.

У науковій літературі виділяють такі ключові завдання визначення рівня трудової мотивації працівників.

1. Виявлення факторів, що стимулюють або стримують продуктивність.
2. Встановлення причин незадоволеності роботою.
3. Оцінка ефективності існуючої системи винагород.
4. Виявлення груп ризику, схильних до звільнення або професійного вигорання.

Таблиця 3.7 – Підходи визначення ступеню мотивації працівників фармакомпанії

Підхід	Результат
Анкетування та опитування	Анкети дозволяють оцінити задоволеність умовами праці, очікування щодо розвитку, рівень довіри до керівництва, відчуття справедливості, бажання залишатися в компанії.
Методика «мотиваційний профіль працівника»	Дозволяє визначити пріоритетні потреби: влада, досягнення, приналежність, безпека,

	творчість, стабільність, матеріальна винагорода тощо.
Інтерв'ю та бесіди	Глибинні інтерв'ю дають можливість зрозуміти психологічні причини поведінки, виявити приховані демотиватори, про які працівники не говорять відкрито в анкетах
Спостереження	Керівники та HR-фахівці можуть оцінювати ступінь активності працівника, участь у командній роботі, реакцію на складні завдання, ініціативність, рівень взаємодії з колегами.
Аналіз кадрових показників	До них належать рівень плинності кадрів, кількість прогулів, лікарняні, своєчасність виконання завдань, участь у внутрішніх проєктах, показники продуктивності.

Емпіричні дані часто є найоб'єктивнішими індикаторами мотиваційного поля, на ТОВ «Ерсель Фарма Україна» керівництво регулярно проводить опитування на дану тему, нижче представлені результати одного з них (табл. 3.8). Опитуванням було охоплено 15 працівників компанії.

Таблиця 3.8 – Результат анкетування співробітників ТОВ «Ерсель Фарма Україна»

Запитання	Відповіді
Ваш вік	18-25 – 12,5% 26-35 – 37% 35-45 – 32,5% 45 -55 -18%
Стать	Чоловіча – 66% Жіноча – 34%

Сфера діяльності	Виробництво – 30% Медицина – 27% Управління – 17,5% Торгівля – 25%
Наскільки ви задоволені мотиваційною системою на підприємстві	Повністю задоволений – 95% 50/50 – 5% Повністю незадоволений - 0
Які види мотивації для вас найбільш важливі	Фінансова (премії, підвищення ЗП) – 43% Соціальна (визнання, похвала, статус) – 10% Кар’єрні можливості – 13% Гнучкий графік – 12% Комфортні умови праці – 9% Навчання / розвиток – 13%
Чи вважаєте ви, що керівництво ефективно мотивує працівників	Так – 88% Частково – 12% Ні – 0%
Чи відчуваєте ви підтримку та чесний зворотний зв’язок від керівництва	Так – 95% Частково – 5% Ні – 0%
Наскільки, на вашу думку, мотиваційна система впливає на продуктивність працівників	Дуже сильно – 55% Помітно – 35% Слабко – 7% Не впливає – 3%

Найбільшу частку становлять респонденти віком 26–35 років (37%) та 35–45 років (32,5%), що свідчить про домінування працівників активного трудового віку. Молодь (18–25 років) складає лише 12,5%, а група 45–55 років — 18%, що може вказувати на збалансований кадровий склад.

Чоловіки становлять 66%, жінки — 34%, що корелює зі специфікою підприємства.

Сфера діяльності:

Виробництво — 30%

Медицина — 27%

Торгівля — 25%

Управління — 17,5%

Розподіл показує, що у вибірці представлені як лінійні працівники, так і адміністративний персонал, що дає можливість аналізувати мотивацію різних категорій.

Переважає більшість працівників (95%) заявили про повне задоволення існуючою мотиваційною системою. Лише 5% обрали варіант «50/50», а повністю незадоволених не виявлено.

Це свідчить про те, що система мотивації є дієвою, зрозумілою та сприймається персоналом позитивно. Такий високий рівень задоволеності є рідкісним показником і демонструє високий рівень довіри до мотиваційних механізмів.

Респонденти оцінили актуальність різних мотиваційних факторів, тож фінансові стимули залишаються домінуючими, хоча їхня частка не є надмірно високою — це говорить про збалансовану систему потреб.

Кар'єрний ріст та розвиток також займають значну роль — працівники орієнтовані на професійне зростання.

Соціально-психологічні чинники (похвала, статус) мають відносно нижчу вагу, що характерно для структур із формалізованими процесами.

Показники свідчать також про високий рівень управлінської взаємодії. Практично повна відсутність негативних оцінок демонструє, що керівництво не лише застосовує стимули, а й правильно комунікує їх.

95% працівників відчують підтримку та чесний фідбек від керівництва. Ще 5% оцінюють його частково, і жоден працівник не вказав на його відсутність.

Цей показник є критичним індикатором психологічного клімату та організаційної культури, який напряду впливає на лояльність персоналу.

90% респондентів визнають, що мотиваційна система має значний або дуже сильний вплив на продуктивність праці. Це підтверджує важливість системи стимулювання як інструменту управління результативністю.

Висновки з опитування:

1. Мотиваційна система підприємства є ефективною, що підтверджується надзвичайно високими рівнями задоволеності та довіри працівників.
2. Фінансова мотивація залишається ключовим фактором, але значну роль також відіграють можливості розвитку та кар'єрного зростання.
3. Керівництво демонструє високу управлінську компетентність, забезпечуючи підтримку та якісний зворотний зв'язок.
4. Переважна частина працівників визнає значний вплив мотиваційних заходів на свою продуктивність, що вказує на правильність обраної мотиваційної політики.
5. З точки зору HR-менеджменту, підприємство характеризується стабільним психологічним кліматом, прозорою системою заохочень та орієнтацією на потреби персоналу.

Коректно проведена діагностика мотиваційного стану персоналу дозволяє підприємству зменшувати плинність кадрів, підвищувати продуктивність, формувати конкурентоспроможний пакет стимулів, своєчасно коригувати управлінські рішення, виявляти співробітників із високим потенціалом, створювати кадровий резерв, а також запобігати вигоранню та виникненню конфліктів. Таким чином, діагностика мотиваційного стану працівників є невід'ємною складовою стратегічного управління людськими ресурсами і створює основу для формування ефективної, стабільної та високопродуктивної організації.

Для прискорення впровадження інновацій застосовуються цикл планування, тестування, аналіз та коригування. Нові технології та рішення не просто впроваджуються, а супроводжуються навчанням персоналу, оновленням стандартів і процедур. Крім того, компанія стежить за ефективністю інновацій

через показники якості продукції, економію ресурсів, час виробничого циклу та задоволеність клієнтів.

Таким чином, впровадження інновацій на ТОВ «Ерсель Фарма Україна» – це системний процес, який поєднує науковий підхід, творчість персоналу і стратегічне бачення розвитку, що забезпечує конкурентні переваги та стійкий розвиток підприємства.

У ТОВ «Ерсель Фарма Україна» вважають, що справжні інновації народжуються там, де люди заохочені мислити нестандартно та втілювати свої ідеї в життя. Кожен працівник стає співтворцем розвитку підприємства, а його ініціативи – цінним вкладом у майбутнє компанії.

Щоб підживлювати креативність і готовність до змін, компанія застосовує комплекс заходів:

1. Матеріальні стимули не лише у вигляді премій і бонусів, але й через спеціальні гранти на власні проєкти та винахідницькі рішення.
2. Визнання та престиж – ідеї працівників презентуються на внутрішніх форумах, а найкращі отримують нагороди та публічне визнання, що підвищує авторитет і мотивує інших.
3. Свобода експерименту – внутрішні «інноваційні лабораторії», де співробітники можуть тестувати нові технології, методики та пропозиції без страху помилитися.
4. Особистісний і професійний розвиток – тренінги, воркшопи, участь у міжнародних конференціях та обмін досвідом з партнерами, що стимулює прагнення до вдосконалення.

У результаті створюється жива інноваційна екосистема, де кожен працівник відчуває свою значущість, а підприємство постійно зростає, адаптується та знаходить нові шляхи для розвитку. Така атмосфера надихає на сміливі ідеї, швидке їх впровадження та досягнення амбітних цілей компанії.

Важливим чинником ефективного впровадження інновацій є рівень мотивації персоналу, адже саме людський капітал визначає здатність підприємства до творчого мислення, ініціативності та прийняття рішень у

нестандартних ситуаціях. Науковці зазначають, що інноваційна активність працівників безпосередньо залежить від поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, а також від корпоративної культури, яка підтримує відкритість до нових ідей (А. Амосов, І. Єгорова, Л. Федулова та ін.).

У цьому контексті на ТОВ «Ерсель Фарма Україна» формується інноваційно-орієнтоване середовище, у якому мотивація набуває комплексного характеру. Працівники залучаються до процесу прийняття управлінських рішень, мають змогу брати участь у міжфункціональних командах, де поєднуються наукові, виробничі та маркетингові підходи. Така взаємодія сприяє розвитку колективної відповідальності за результат і стимулює до пошуку оптимальних шляхів удосконалення продукції та процесів.

Важливою умовою інноваційного розвитку є також формування культури довіри, де помилки розглядаються не як прорахунки, а як можливості для навчання. Це створює психологічну безпеку, необхідну для прояву ініціативності та креативності працівників. Крім того, системне навчання, внутрішній обмін знаннями та комунікаційна відкритість забезпечують трансфер інноваційних ідей на всіх рівнях управління.

Таким чином, мотивація персоналу до впровадження інновацій на підприємстві розглядається не лише як інструмент стимулювання, а як стратегічний ресурс розвитку, що формує основу конкурентоспроможності та забезпечує сталий розвиток організації.

Значну роль у підтриманні інноваційної активності відіграє ефективна система внутрішніх комунікацій, що забезпечує швидкий обмін інформацією між підрозділами та зворотний зв'язок із керівництвом. Відкрита комунікаційна політика сприяє формуванню атмосфери довіри та спільної відповідальності за результати діяльності. Крім того, застосування сучасних цифрових інструментів управління знаннями підвищує прозорість процесів, стимулює ініціативність і дозволяє працівникам бачити реальний вплив власних ідей на розвиток підприємства.

Крім технологічних та організаційних аспектів, важливе значення має систематичне оцінювання ефективності інноваційних ініціатив. На ТОВ «Ерсель Фарма Україна» має застосовуватися комплексний підхід, який включає моніторинг ключових показників ефективності (KPI) кожного етапу впровадження: від лабораторних випробувань до масштабування на виробництві. Це дозволить своєчасно виявляти проблеми, коригувати процеси та підвищувати продуктивність підприємства.

Впровадження інновацій також передбачає інтеграцію міжфункціональних команд, що об'єднують фахівців з різних підрозділів: науково-дослідного, виробничого, маркетингового та управлінського. Такий підхід сприяє генерації комплексних рішень, забезпечує ефективний обмін знаннями та дозволяє враховувати різні аспекти реалізації нових технологій.

Не менш важливим є безперервний професійний розвиток персоналу. Співробітники мають можливість брати участь у внутрішніх і зовнішніх навчальних програмах, воркшопах і конференціях, що стимулює творчість та сприяє адаптації до нових технологій. Така система розвитку кадрів підвищує готовність працівників до змін і формує культуру інновацій, де помилки розглядаються як можливості для навчання і вдосконалення процесів.

В результаті створюється ефективна інноваційна екосистема, у якій технологічні новації поєднуються з мотивацією та компетенцією персоналу, а підприємство здатне швидко реагувати на зміни ринку та підтримувати сталий розвиток.

Досвід ТОВ «Ерсель Фарма Україна» свідчить, що успішне впровадження інновацій можливе лише за умови системного підходу, який поєднує технологічні оновлення, наукові дослідження та активну участь персоналу. Компанія не обмежується модернізацією виробництва, а формує цілісну інноваційну культуру, у якій кожен працівник виступає ініціатором і носієм нових ідей. Завдяки поєднанню матеріальної та нематеріальної мотивації, створенню умов для експериментів і розвитку професійних компетенцій працівників формується середовище постійного вдосконалення. Це забезпечує

не лише високу якість продукції та ефективність процесів, а й довгострокову конкурентоспроможність підприємства на фармацевтичному ринку.

Висновки до розділу 3

Аналіз інноваційного процесу та системи мотивації персоналу ТОВ «Ерсель Фарма Україна» виявив ключові проблеми та напрями вдосконалення діяльності. Підприємство перебуває на етапі активного розвитку та має значний потенціал для зміцнення позицій на внутрішньому і міжнародному ринках, проте високий рівень конкуренції, технологічні зміни та регуляторні вимоги потребують системного управління інноваціями.

Рекомендації передбачають формування інтегрованої інноваційної стратегії, поєднання довготривалих наукових розробок із коротшими циклічними інноваціями, удосконалення управління інтелектуальними ресурсами та впровадження цифрових платформ для управління знаннями. Аналіз мотивації персоналу показав, що багаторівневий підхід, поєднання матеріальних, нематеріальних та соціально-психологічних стимулів, розвиток інтелектуального капіталу та корпоративна культура сприяють підвищенню ініціативності, ефективності виробничих процесів і створенню нових продуктів.

Системний підхід до управління інноваціями та мотивації дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку, інтегрувати міжнародні практики та забезпечувати безперервний розвиток. Успішність інноваційної діяльності визначається не лише технологіями та фінансами, а й залученістю персоналу та ефективністю організаційної структури, що створює основу для стабільного зростання та підвищення конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі досліджено інноваційний процес та систему управління інноваціями на прикладі ТОВ «Ерсель Фарма Україна». Проведений аналіз теоретичних аспектів інновацій дозволив з'ясувати сутність інновацій, їхню багаторівневу природу та ключову роль інноваційного менеджменту у сучасних організаціях. Встановлено, що ефективне управління інноваціями забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств, економічної ефективності та здатності адаптуватися до динамічних змін ринку. Розглянуті етапи інноваційного процесу — від наукових досліджень до комерціалізації продуктів — визначають структуру та послідовність дій, необхідних для успішної реалізації інновацій у фармацевтичній галузі, де якість і доступність продуктів безпосередньо впливають на здоров'я населення.

Аналіз операційної системи ТОВ «Ерсель Фарма Україна» показав, що підприємство має інноваційно орієнтовану структуру, поєднує власне виробництво з науково-дослідними розробками та гнучку ринкову стратегію. Позитивна динаміка фінансових показників у 2022–2024 рр. свідчить про ефективність обраної стратегії, збільшення доходів, активів та чистого прибутку, а також зростання попиту на продукцію компанії. Організаційно-економічна модель забезпечує взаємодію підрозділів, що сприяє ефективному плануванню інноваційних процесів і реалізації стратегічних цілей, включаючи дослідження, виробництво, логістику, маркетинг та контроль якості.

Інвестиції підприємства в НДДКР становлять 450 000 грн, що забезпечує високу ефективність: рентабельність інновацій дорівнює 1,25, ROI — 25 %. Це підтверджує здатність компанії генерувати додану вартість через розвиток нових продуктів і технологій. Водночас виявлено низку проблем, що потребують вирішення для подальшого розвитку інноваційної діяльності, зокрема, фрагментарність системи управління проєктами, недостатню інтеграцію між дослідницькими та виробничими підрозділами, обмежену цифровізацію процесів та потребу в модернізації лабораторної й технічної інфраструктури.

Аналіз системи мотивації персоналу показав, що її ефективність безпосередньо впливає на інноваційну активність підприємства. В ТОВ «Ерсель Фарма Україна» застосовується багаторівневий підхід, що поєднує матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні стимули, розвиток інтелектуального капіталу та створення психологічно комфортних умов праці. Корпоративна культура, заснована на довірі, відкритості та командній взаємодії, сприяє підвищенню ініціативності працівників, оптимізації виробничих процесів, зниженню витрат і покращенню якості продукції, що формує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Проведене дослідження підтвердило, що мотиваційна система ТОВ «Ерсель Фарма Україна» є ефективною та комплексною, поєднуючи матеріальні й нематеріальні стимули, що забезпечує високий рівень задоволеності персоналу, довіри до керівництва та позитивний психологічний клімат. Водночас аналіз показав, що фінансова мотивація залишається ключовим чинником, але значну роль відіграють можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання та участь у прийнятті управлінських рішень.

Інноваційна діяльність підприємства має системний характер, що включає планування, тестування, аналіз та коригування процесів, а також навчання персоналу та оновлення стандартів. Важливим чинником успішного впровадження інновацій є створення корпоративної культури, орієнтованої на відкритість до нових ідей, психологічну безпеку та підтримку креативності.

На основі отриманих результатів опитування факторів мотивації персоналу пропонується:

1. Посилити нематеріальні стимули шляхом розширення програм визнання досягнень, публічного відзначення інноваційних ідей та впровадження внутрішніх конкурсів проєктів.

2. Розвивати систему професійного навчання через регулярні тренінги, воркшопи та участь у міжнародних конференціях, що сприятиме підвищенню компетенцій та готовності до змін.

3. Оптимізувати внутрішні комунікації шляхом впровадження сучасних цифрових платформ для управління знаннями та забезпечення швидкого обміну інформацією між підрозділами.

4. Створити додаткові механізми підтримки інноваційної активності, зокрема гранти на реалізацію власних проєктів, інноваційні лабораторії та міжфункціональні команди для генерації комплексних рішень.

5. Запровадити систематичний моніторинг ефективності інноваційних ініціатив на основі KPI, що дозволить своєчасно коригувати процеси та підвищувати продуктивність.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що мотивація персоналу та інноваційна активність є взаємопов'язаними стратегічними ресурсами розвитку підприємства. Їх комплексне поєднання формує основу довгострокової конкурентоспроможності, забезпечує адаптивність до ринкових змін та створює умови для сталого розвитку організації. Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Ерсель Фарма Україна» не лише підвищити ефективність управління персоналом, а й сформувати інноваційну культуру, що стане ключовою перевагою на фармацевтичному ринку.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що успішність інноваційної діяльності ТОВ «Ерсель Фарма Україна» визначається не лише наявністю технологій та фінансових ресурсів, а й високим рівнем мотивації та залученості персоналу, ефективною організаційною структурою і стратегічним управлінням інноваційним процесом. Комплексне впровадження запропонованих заходів, включаючи інтегровану інноваційну стратегію, модернізацію лабораторної та виробничої інфраструктури, цифровізацію процесів і централізоване управління R&D, сприятиме підвищенню ефективності, стабільності та конкурентоспроможності підприємства на національному та міжнародному ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Сербенівська А. Ю. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. №5, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1690>. (дата звернення 20.09.2025)
2. Орехова К.В., Ріпка Л. М. Дослідження економічної сутності та змісту поняття «інновація». *Культура народів Причорномор'я*. 2013. 82 с.
3. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент конспект лекцій: підручник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
4. Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку: монографія / [П. В. Пашко та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. П. В. Пашка та д-ра екон. наук, проф. Л. Л. Лазебник ; Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2019. 475 с.
5. Бондар О.В., Глебова А.О. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. К.: «Освіта України», 2013. 480 с.
<http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/6231>
6. Воржакова Ю. П. Чупріна М. О. Інноваційний менеджмент: навчально-методичний посібник до вивчення дисципліни для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальностей 121 «Інженерія програмного забезпечення», 123 «Комп'ютерна інженерія», 126 «Інформаційні системи та технології», 023 «Образотворче мистецтво, декоративне мистецтво, реставрація», 186 «Видавництво та поліграфія», 133 «Галузеве машинобудування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 130 с.
7. Бут І.О. Навчання фармацевтичної хімії майбутніх магістрів фармації у науково-педагогічному дискурсі. *Українська професійна освіта=Ukrainian Professional Education*, (11), 2022. С. 169–176. <https://doi.org/10.33989/2519-8254.2022.11.275581>
8. Ілляшенко С.М. Прокопенко О.В. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління; заг. ред. С. М. Ілляшенко. Суми: Університетська книга, 2002. 250 с.

9. Лепетан І.М. Облікове забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 3 (61). С. 123–136. DOI: 10.37128/2411-4413-2022-3-8.
10. Гриненко В. В., Браташ М.А. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Операційний менеджмент)». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова.. Харків: ХНУМГ ім. О.М.Бекетова, 2016. 130 с.
11. ТОВ «Ерсель Фарма Україна»: URL: <http://www.ersel.com.ua/ua/> (дата звернення 20.09.2025)
12. ТОВ «Ерсель Фарма Україна»: Your control. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/36685624/. (дата звернення 01.10.2025)
13. Купчак П.М., Чередніков О.А. Державна підтримка інноваційних підприємств в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету, серія «Економічні науки»*, 2014. 102 с.
14. Михайленко О.В., Комарицька Н.І. Розроблення операційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету, серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Ужгород: 2017. 178 с.
15. БАДи: відмінність від ліків, користь та можлива шкода для здоров'я. URL: <https://apteka-ds.com.ua/blog-item/bady-vidminnist-vid-likiv-koryst-ta-mozhlyva-shkoda-dlia-zdorovia> (дата звернення 15.11.2025)
16. Захаркін О. О. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 12. С. 20-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2013_12_8.
17. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/shcho-take-badi-i-chi-korisni-voni-dlya-zdorovya-moz>. (дата звернення 13.09.2025)
18. Концепти інноваційного розвитку підприємництва : [Монографія] / За заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В. В.; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ: Інтерсервіс, 2018. 263 с.

19. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності: монографія / [Левченко Т.І.]. Вінниця: Нова книга. 2011. 53 с.
20. Безгін К.С., Клименко Ю.М. Управління інноваціями: навчальний посібник. Вінниця: ТОВ «ТВОРИ». 2019. 216 с.
21. Маркетинг та менеджмент у фокусі нової економіки: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (26-28 квітня 2018 року). / за заг. ред. проф. І.І. Черленяка. Ужгород: Вид-во УжНУ «Горвела», 2018. 472 с.
22. Руденко О. М., Штурхецький С.І., Шершньова О.В. Філіпова Н., HR-менеджмент у публічному управлінні: Навчальний посібник. Навчально-наукова серія «Публічне управління та адміністрування». Київ: КОНДОР. 2016. 124 с.
23. Стівен Р. Кові Восьма навичка: Від ефективності до величі. Х.: КСД, 2017 496 с.
24. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: Виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>
25. Теплюк М., Ломська К. Інноваційна концептуальна модель мотивації працівників як спосіб підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* : зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2020 р. Київ : КНЕУ, 2020. С. 34–37. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/34322>
26. Чабан В., Чабан Г. Інноваційна поведінка підприємств: сутність та фактори впливу. *Економіка підприємства: теорія і практика* : зб. матеріалів IX Міжнар. наук.-практ. конф., 12–13 жовт. 2022 р. Київ : КНЕУ, 2022. С. 303–305. URI: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39558>
27. Борисюк Б., Клюка А., Мотивація персоналу, як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни: *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія психологічна. 2022. Вип. 1. С. 10-16.

28. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: 2019. 292 с.
29. Овчарська О. Інноваційна поведінки економічної системи: особливості та фактори впливу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 11. С. 175-186.
30. Сучасні цифрові технології та інноваційні методики навчання: досвід, тенденції та перспективи: збірник тез. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Тернопіль, 8 квітня, 2021), 162 с.
31. Копішинська К. О., Волошиновська І. В. Впровадження технологічних інновацій як ключовий чинник розвитку фармацевтичних підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/203956/203655>
32. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. Менеджмент : Державний університет «Житомирська політехніка». Підручник: Житомир. 2021. 309 с.
33. Демченко В.О., Ткаченко Н.О., Червоненко Ч.В., Зарічна Т.П. Менеджмент у фармації. Модуль 1: навчально методичний посібник до практичних занять для студентів І фармацевтичного факультету спеціальності «Фармація». Запоріжжя. 2018. 107 с.
34. Немченко А. С. та ін. Організація та економіка фармації. Ч. 1. Організація фармацевтичного забезпечення населення : Національний підруч. для ВНЗ за ред. А.С. Немченко. Харків : НФаУ : Золоті сторінки, 2015. 360 с.
35. Ілляш О.І., Бірюкова В.С., Кошова І.О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2020. 18 с. DOI: [10.32702/2307-2105-2022.3.4](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.3.4)
36. Кара Н.І., Паук Н.І. Особливості мотивування персоналу підприємств в умовах поглиблення міжнародного співробітництва. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2023. Vol. 5, numb. 1. С. 40-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2023_5_1_7
37. Щебликіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту : Навчальний посібник. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні. 2015. 483 с.

38. Леміш С., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство* (78). Бердянськ. 2023. 6 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>
39. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. С. 53-58.
40. Бабенко Д.О., Корольков В.В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69>
41. Кондрюк М. Роль мотиваційного механізму в стратегії управління підприємством. *Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах СНД*. Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Збірник наукових праць. Переяслав-Хмельницький,. 2013. 57 с.
42. Лизньова А.Ю. Закономірності розвитку системи мотивації праці з позиції управління на макрорівні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. 288-293 с.
43. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. 2021. 79 с.
44. Пермінова С. О. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Київ. 2025. 104 с.
45. Громовик Б.П., Панькевич О.Б. Фармацевтична освіта крізь призму національної безпеки: аналітика в умовах повномасштабної російської агресії. *Фармаційний часопис*. Львів. 2024. 10 с. DOI <https://doi.org/10.11603/2312-0967.2024.1.14517>