

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ЛУКІЯНЕЦ КАТЕРИНИ КОСТЯНТИНІВНИ

на тему «ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ
ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Лукіянець К. К.*

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доц.

_____ Марія Теплюк

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Економічна сутність маркетингових інновацій та їх роль у розвитку підприємства.....	8
1.2 Наукові підходи до оцінювання ефективності маркетингових інновацій підприємства.....	15
1.3 Методичні засади діагностики та формування пропозицій щодо підвищення ефективності маркетингових інновацій підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА».....	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз середовища його функціонування.....	25
2.2 Оцінка сучасного стану маркетингових інновацій та ефективності маркетингової діяльності підприємства.....	37
2.3 Діагностика проблем, резервів і пріоритетних напрямів підвищення ефективності маркетингових інновацій підприємства.....	43
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА».....	48
3.1 Обґрунтування змісту та цільових параметрів пропозицій щодо підвищення ефективності маркетингових інновацій підприємства.....	48
3.2 Розроблення комплексу заходів та інструментів реалізації запропонованих рішень.....	52
3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	59
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна конкурентна боротьба дедалі більше переміщується у площину нематеріальних переваг, де здатність підприємства своєчасно оновлювати маркетингові методи та інструменти стає не менш важливим чинником успіху, ніж виробнича ефективність. Маркетингові інновації дозволяють підприємствам формувати стійкі ринкові позиції, точніше задовольняти запити цільових аудиторій і швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. У фармацевтичному секторі ці процеси набувають особливого характеру: законодавча заборона прямої реклами рецептурних препаратів, суворі вимоги до стандартів виробництва та висока соціальна значущість продукції зумовлюють потребу в нерекламних, освітніх і вимірюваних форматах маркетингової взаємодії. Для вітчизняних виробників плазмопрепаратів додатковим чинником є суттєве зростання попиту з боку системи охорони здоров'я, спричинене воєнним станом, та нові можливості виходу на ринки ЄС. За таких умов відсутність науково обґрунтованої методики інтегрального оцінювання результативності маркетингових інновацій з урахуванням цифрового виміру стає реальним управлінським обмеженням. Викладене зумовлює актуальність дослідження як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальне розмежування маркетингових інновацій як самостійної категорії вперше закріплено у третьому виданні Oslo Manual (OECD, 2005) та переглянуто у четвертому (OECD, 2018), що саме по собі свідчить про тривалу наукову дискусію щодо їх ідентифікаційних критеріїв. Питання маркетингового менеджменту і підходів до впровадження інновацій розкривають у своїх роботах Ф. Котлер і К. Келлер, Ж.-Ж. Ламбен, Р. Г. Купер; теоретичне підґрунтя щодо ролі нових комбінацій ресурсів у розвитку підприємств закладено Й. А. Шумпетером. Серед вітчизняних дослідників суттєвий внесок у вивчення маркетингу інновацій зробили С. М. Ілляшенко, Н. І.

Чухрай, О. А. Біловодська та Я. А. Коваленко; прикладні підходи до виявлення проблемних зон маркетингової діяльності та обґрунтування управлінських рішень висвітлено в роботах О. Ф. Грищенка та Н. І. Норіциної. Методологію комплексного вимірювання результативності через систему збалансованих показників розроблено Р. С. Капланом і Д. П. Нортон; ефективності каналів залучення і взаємодії у цифровому маркетингу присвячені праці П. К. Каннана, В. Кумара та Дж. А. Петерсена. Специфіку цифрових маркетингових стратегій на ринку фармацевтичних брендів України досліджено Т. М. Янковець. Разом з тим за межами наявного наукового доробку залишається розроблення єдиного інструментарію, який поєднував би фінансовий, ринковий, цифровий і процесний виміри в інтегральній оцінці з урахуванням регуляторних обмежень B2B-фармацевтичного ринку. Саме на заповнення цієї прогалини спрямована дана кваліфікаційна робота.

Мета дослідження — розроблення теоретико-методичних засад та обґрунтування комплексу практичних заходів щодо підвищення ефективності маркетингових інновацій на прикладі ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА».

Реалізація зазначеної мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- уточнити економічну сутність поняття «маркетингові інновації» та доповнити їх класифікацію ознакою рівня цифровізації;
- систематизувати наукові підходи до оцінювання ефективності маркетингових інновацій і обґрунтувати доцільність застосування комбінованого підходу;
- розробити методичний інструментарій діагностики та інтегрального оцінювання маркетингових інновацій підприємства, включаючи циклічну схему діагностики та інтегральний показник ефективності (ІПЕМІ);
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» та провести комплексний аналіз середовища його функціонування;

- оцінити поточний стан маркетингових інновацій підприємства з використанням розробленого ІПЕМІ та ідентифікувати системні проблеми і пріоритетні резерви підвищення їх ефективності;

- розробити та економічно обґрунтувати програму заходів щодо підвищення ефективності маркетингових інновацій ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА».

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговими інноваціями підприємства в умовах цифрової трансформації ринку.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичний інструментарій і прикладні механізми підвищення ефективності маркетингових інновацій ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА».

Методи дослідження. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи застосовано комплекс наукових методів. Системний підхід, методи наукової абстракції, аналізу і синтезу використано при дослідженні теоретичних засад маркетингових інновацій та систематизації наукових підходів до оцінювання їх ефективності. Порівняльний аналіз та бенчмаркінг покладено в основу зіставлення авторських дефініцій і ринкових практик конкурентів. Горизонтальний, вертикальний та коефіцієнтний методи застосовано при аналізі фінансово-економічних показників і ліквідності підприємства. PESTEL-аналіз і модель конкурентних сил М. Портера використано для оцінювання зовнішнього середовища; концепцію розширеного маркетингового комплексу 7P — для характеристики внутрішньої маркетингової діяльності. Метод SWOT та GAP-аналіз застосовано для інтегрованої стратегічної діагностики. Аналітичне ранжування, нормування показників і зважене агрегування покладено в основу розрахунку ІПЕМІ. Метод дисконтованих грошових потоків і сценарний аналіз за трьома варіантами розвитку подій застосовано для економічного обґрунтування запропонованих рішень.

Наукова новизна одержаних результатів. За підсумками дослідження отримано такі результати, що мають ознаки наукової новизни:

– уточнено визначення маркетингових інновацій: на відміну від наявних трактувань, запропонована дефініція одночасно відображає широкий об'єктний охоплення змін (включно з аналітично-дослідницькими і процесними складовими, що виходять за межі комплексу 4Р), суб'єктно-орієнтований критерій новизни (щодо конкретного підприємства, а не ринку загалом) та орієнтацію на вимірюваний конкурентний або економічний результат;

– удосконалено класифікацію маркетингових інновацій шляхом введення класифікаційної ознаки «рівень цифровізації» (цифрові / гібридні / традиційні маркетингові інновації), що відображає реалії digital-трансформації і створює методичну основу для добору диференційованих показників оцінювання залежно від типу інновації;

– розроблено методичний інструментарій комплексного оцінювання маркетингових інновацій підприємства, що включає циклічну семиетапну схему діагностики та інтегральний показник ефективності маркетингових інновацій (ШПЕМІ), побудований як зважена сума нормованих оцінок за чотирма блоками: фінансовим, ринковим, цифровим та процесним;

– обґрунтовано і розроблено програму маркетингових інновацій для ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА», яка спрямована на усунення структурного дисбалансу між розвиненістю окремих напрямів маркетингової діяльності підприємства і передбачає поетапне впровадження НСР-платформи, CRM-системи та масштабування донорського цифрового маркетингу з відповідним фінансовим обґрунтуванням за трьома сценаріями та оцінкою ризиків реалізації.

Практичне значення одержаних результатів. Запропонований методичний інструментарій може бути застосований для оцінювання ефективності маркетингових інновацій на інших підприємствах фармацевтичної галузі та суміжних B2B-ринків. Розроблена програма заходів із дорожньою картою впровадження, кошторисом витрат і матрицею ризиків становить готове управлінське рішення і може бути безпосередньо використана менеджментом

ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» у процесі стратегічного планування маркетингової діяльності.

Інформаційна база дослідження. Дослідження ґрунтується на працях вітчизняних та зарубіжних науковців у галузі маркетингу інновацій і цифрового маркетингу; методологічних документах OECD; нормативно-правових актах України, що регулюють рекламу і просування лікарських засобів; фінансовій звітності ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» за 2022–2024 рр.; офіційних матеріалах підприємства та його дочірніх компаній; відкритих річних звітах компаній CSL Behring, Grifols, Octapharma і Takeda; аналітичних матеріалах Proxima Research, а також публікаціях у вітчизняних і зарубіжних фахових виданнях.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі обґрунтовано теоретико-методичні засади дослідження: уточнено сутність та розширено класифікацію маркетингових інновацій, систематизовано підходи до оцінювання їх ефективності та розроблено методичний інструментарій діагностики. Другий розділ містить аналітичну оцінку ефективності маркетингових інновацій ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА»: організаційно-економічну характеристику підприємства, розрахунок ІПЕМІ та діагностику системних проблем і резервів. У третьому розділі обґрунтовано зміст, цільові параметри і комплекс заходів програми маркетингових інновацій, наведено їх економічне обґрунтування та оцінку ризиків. Загальний обсяг роботи — 60 сторінок основного тексту; робота містить 28 таблиць і 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність маркетингових інновацій та їх роль у розвитку підприємства

Питання розмежування маркетингової інновації та звичайної маркетингової зміни залишається дискусійним у науковій літературі. Наукова полеміка стосується не лише дефініції, а й критеріїв ідентифікації інновації: масштабу змін, рівня новизни, зв'язку з результатами діяльності та тривалості ефекту. Саме тому коректне визначення економічної сутності маркетингових інновацій є необхідною передумовою їх подальшої класифікації, оцінювання та управління.

Поняття «маркетингова інновація» має відносно коротку інституційну історію: воно увійшло до офіційного методологічного обігу лише у третьому виданні Oslo Manual [2], де маркетингові інновації вперше було виокремлено як самостійний тип поряд із продуктовими, процесними та організаційними. У четвертому виданні Oslo Manual [3] цей підхід було переглянуто: маркетингові й організаційні зміни інтегровано до складу бізнес-процесних інновацій. Така зміна класифікаційного підходу свідчить про відсутність остаточного наукового консенсусу щодо самостійності маркетингових інновацій як окремої категорії.

Аналіз дев'яти наукових позицій (табл. 1.1) виявляє не просто відмінності у формулюваннях, а розходження у методологічних акцентах. Залежно від того, який аспект дослідник вважає визначальним — об'єкт змін, критерій новизни, очікуваний результат чи рівень стратегічної узгодженості, — змінюється і зміст самого поняття маркетингової інновації. Це свідчить про те, що подальше

дослідження потребує не механічного відтворення наявних дефініцій, а їх критичного зіставлення.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз наукових визначень поняття «маркетингові інновації»

Автор(и)	Рік	Визначення	Ключовий акцент
OECD (Oslo Manual)	2005	Реалізація нового методу маркетингу, що передбачає суттєві зміни у дизайні або пакуванні продукту, його просуванні, позиціонуванні чи ціноутворенні	Зміни в елементах маркетингового комплексу; новизна для підприємства
Ф. Котлер, К. Келлер	2019	Нові підходи до реалізації маркетингового комплексу, орієнтовані на краще задоволення потреб споживачів і зміцнення ринкових позицій підприємства	Споживча цінність; ринкова позиція
Ж.-Ж. Ламбен	2008	Ринково орієнтовані зміни у стратегічному і операційному маркетингу, що забезпечують стійку ринкову перевагу через глибше розуміння потреб покупців	Ринкова орієнтація; стратегічний і операційний виміри
С. М. Ілляшенко	2024	Інструментарій інноваційного бізнесу, що охоплює нові методи виявлення потреб споживачів, просування, збуту та ціноутворення, узгоджені з інноваційною стратегією підприємства	Системність; стратегічна узгодженість
Н. І. Чухрай	2011	Комплекс маркетингових заходів з підготовки та просування на ринок нового або суттєво покращеного продукту, що забезпечує формування попиту і ринкове сприйняття інновації	Комерціалізація інновацій; формування попиту

Продовження таблиці 1.1

Автор(и)	Рік	Визначення	Ключовий акцент
В. Кумар, Дж. А. Петерсен	2012	Суттєво нові для підприємства рішення щодо методів маркетингу, спрямовані на залучення, утримання та розвиток клієнтської бази	Клієнтська база; суб'єктно-орієнтована новизна
Р. Г. Купер	2019	Маркетингові зміни, що супроводжують продуктові інновації та забезпечують їх успішне виведення на ринок через нові моделі позиціонування і комунікацій	Супровід продуктових інновацій; вивід на ринок
О. А. Біловодська, Я. А. Коваленко	2013	Зміни у маркетингових ресурсах та методах управління ними, що забезпечують підвищення ефективності маркетингової діяльності в умовах інноваційного розвитку	Ресурсне забезпечення; підвищення ефективності
Лукіянець К. К. (авторське визначення)	2025	Суттєві, цілеспрямовані та вперше реалізовані для конкретного підприємства зміни у методах маркетингової діяльності, що охоплюють один або кілька елементів маркетингового комплексу, підходи до дослідження ринку та управління маркетинговими процесами, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства через повніше задоволення потреб цільових споживачів або залучення нових ринкових сегментів	Суб'єктно-орієнтована новизна; повнота охоплення маркетингового комплексу і процесів

Джерело: систематизовано автором на основі [2 - 11]

На нашу думку, жодне з наявних визначень не охоплює одночасно три сутнісні характеристики маркетингових інновацій: широкий об'єкт змін, що виходить за межі традиційного комплексу 4Р; чіткий суб'єктно-орієнтований критерій новизни; цільову спрямованість на досягнення вимірюваного ринкового або економічного ефекту. Ми вважаємо, що саме поєднання цих трьох

характеристик є необхідною і достатньою умовою для коректного розмежування маркетингової інновації та звичайної маркетингової зміни. З огляду на зазначене, пропонуємо таке авторське визначення: маркетингові інновації — це суттєві, цілеспрямовані та вперше реалізовані для конкретного підприємства зміни у методах маркетингової діяльності, що охоплюють один або кілька елементів маркетингового комплексу, підходи до дослідження ринку та управління маркетинговими процесами, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства через повніше задоволення потреб цільових споживачів або залучення нових ринкових сегментів. Таке трактування обґрунтоване тим, що воно, по-перше, акцентує на суб'єктно-орієнтованій новизні — інновація визнається такою щодо конкретного підприємства, а не ринку загалом, що є методологічно точнішим в умовах різного рівня зрілості учасників ринку; по-друге, охоплює не лише класичний маркетинговий мікс, а й аналітичні та процесні аспекти маркетингової діяльності, відображаючи реальну практику сучасного цифрового маркетингу; по-третє, передбачає орієнтацію на конкретний результат — підвищення конкурентоспроможності, що робить визначення операціоналізованим і придатним для подальшого оцінювання ефективності.

Зіставлення визначень дає змогу виокремити три основні лінії концептуальних розходжень. Перша пов'язана з об'єктним охопленням: OECD [2] та Н. І. Чухрай [7] зосереджують увагу на елементах маркетингового комплексу, тоді як С. М. Ілляшенко [6] і Ж.-Ж. Ламбен [5] трактують маркетингові інновації ширше — як зміни у способах виявлення потреб, взаємодії з клієнтами та організації маркетингової діяльності. Друга лінія стосується критерію новизни: в одних підходах достатньою є новизна для підприємства [2], в інших — акцент переноситься на ринкову унікальність або формування нової цінності для споживача [4; 5]. Третя лінія пов'язана з результативністю: частина авторів включає до визначення вимогу стратегічного або економічного ефекту [6; 11], тоді як інші обмежуються констатацією факту впровадження нового методу.

Класифікація маркетингових інновацій відповідає за те, наскільки точно підприємство зможе ідентифікувати тип власних інновацій і підібрати для них релевантні індикатори оцінювання. Аналіз існуючих класифікацій [2; 6; 7] показує, що більшість із них обмежуються ознаками «за об'єктом» та «за ступенем новизни», залишаючи осторонь практично важливий вимір — ступінь цифровізації. Для підприємства, що функціонує в умовах прискорення digital-трансформації, ця прогалина є критичною: гібридна маркетингова інновація і суто цифрова вимагають різних компетенцій, бюджетів і метрик. Розроблена узагальнена класифікація (табл. 1.2) усуває цю прогалину.

Таблиця 1.2 – Класифікація маркетингових інновацій підприємства

Ознака класифікації	Вид маркетингової інновації	Зміст
За об'єктом змін	Товарна (продуктова)	Зміни у дизайні, упаковці, асортиментній структурі та позиціонуванні продукту.
	Цінова	Нові методи ціноутворення, гнучкі та динамічні цінові моделі.
	Збутова (дистрибуційна)	Нові канали і формати збуту, омніканальні дистрибуційні моделі.
	Комунікаційна	Нові інструменти та формати просування: контент-маркетинг, програматична реклама, персоналізовані цифрові комунікації.
	Аналітично-дослідницька	Нові методи вивчення ринку, сегментування та прогнозування поведінки споживачів.
За ступенем новизни	Радикальна	Принципово нові рішення, що встановлюють нові галузеві стандарти.
	Інкрементальна	Покрокове вдосконалення існуючих маркетингових практик.
За масштабом впливу	Глобальна	Формує нові ринкові категорії або галузеві стандарти, поширюється на весь ринок

Продовження таблиці 1.2

Ознака класифікації	Вид маркетингової інновації	Зміст
	Ринкова	Виокремлює підприємство серед конкурентів у конкретному ринковому сегменті
	Локальна	Є інновацією лише для конкретного підприємства і не виходить за межі його діяльності
За характером ініціювання	Проактивна	Ініційована на основі прогнозування ринкових тенденцій.
	Реактивна	Виникає у відповідь на зміни конкурентного середовища або поведінки споживачів
За рівнем цифровізації	Цифрова	Реалізується виключно через цифрові інструменти та платформи: e-detailing, programmatic-реклама, CRM-автоматизація
	Гібридна	Поєднує традиційні офлайн-інструменти з цифровими, забезпечуючи омніканальний ефект
	Традиційна	Реалізується без суттєвого залучення цифрових технологій: виставки, друковані матеріали, прямі продажі

Джерело: розроблено автором на основі [2; 3; 6; 7; 9; 11]

Практична цінність класифікації полягає не у формальному переліку видів, а у можливості пов'язати тип маркетингової інновації з відповідним інструментарієм оцінювання. Так, для цифрових маркетингових інновацій пріоритетними є САС, CLV та коефіцієнт конверсії; для цінових — показники еластичності, приросту виручки та рентабельності; для комунікаційних — показники охоплення, впізнаваності бренду, повторних замовлень і лояльності клієнтів. Отже, класифікація виконує не лише описову, а й методичну функцію.

Повернення до вихідного питання — «чому підприємству варто інвестувати в маркетингові інновації?» — вимагає не загального апелювання до конкурентоспроможності, а структурованого розуміння того, через які саме

механізми виконується вплив на результати діяльності. Табл. 1.3 систематизує ці механізми, виходячи з ресурсно-процесної логіки: кожен напрям впливу має конкретний механізм реалізації і вимірюваний результат.

Таблиця 1.3 – Роль маркетингових інновацій у розвитку підприємства

№	Напрямок впливу	Механізм реалізації	Очікуваний результат
1	Підвищення конкурентоспроможності	Диференціація ринкової пропозиції; формування унікальних цінностей для цільових сегментів; посилення бар'єрів для імітації	Стійка ринкова позиція; зростання ринкової частки
2	Підвищення ефективності маркетингових витрат	Точніше таргетування цільової аудиторії; персоналізація комунікацій; аналітично обґрунтований перерозподіл бюджету	Зниження САС; зростання ROMI
3	Адаптивність до змін ринкового середовища	Проактивне реагування на технологічні тренди та трансформацію споживчої поведінки; скорочення часу реакції	Збереження ринкових позицій в умовах нестабільності
4	Нагромадження маркетингових компетенцій	Формування внутрішніх знань і навичок, що є складно відтворюваними конкурентами (tacit knowledge)	Стратегічна конкурентна перевага у довгостроковій перспективі
5	Прискорення комерціалізації продуктивних інновацій	Розроблення ефективних стратегій позиціонування та комунікацій для нових продуктів	Скорочення часу виведення продукту на ринок (time-to-market)
6	Зміцнення бренду та ділової репутації	Оновлення комунікаційної ідентичності бренду відповідно до очікувань цільової аудиторії	Зростання впізнаваності бренду та лояльності споживачів

Джерело: систематизовано автором на основі [4; 5; 6; 10; 11; 12; 14; 16]

З аналізу табл. 1.3 можна дійти висновку, що напрями 1–3 формують переважно коротко- і середньострокові ринкові та фінансові ефекти, тоді як

напрями 4–6 пов'язані з нагромадженням нематеріальних активів і мають відкладений стратегічний результат. Таке розмежування має безпосереднє значення для подальшого оцінювання, оскільки різні напрями впливу потребують різних горизонтів вимірювання та різних індикаторів результативності.

Отже, теоретичний аналіз дає підстави для двох висновків, що визначають логіку подальшого дослідження. По-перше, доцільним є широке трактування маркетингових інновацій, яке охоплює не лише оновлення окремих елементів маркетингу, а й зміни у способах аналітики, взаємодії з клієнтами та організації маркетингових процесів. По-друге, оцінювання ефективності маркетингових інновацій має враховувати їхню різнотипність, оскільки продуктова, комунікаційна, цифрова та процесна інновації формують відмінні результати й потребують відмінних показників.

1.2 Наукові підходи до оцінювання ефективності маркетингових інновацій підприємства

Оцінювання ефективності маркетингових інновацій є необхідною умовою обґрунтованого управлінського рішення. Водночас таке оцінювання є методично складним, оскільки маркетингові інновації поєднують короткострокові фінансові результати, відкладені ринкові ефекти, цифрові метрики взаємодії та внутрішні процесні зміни. Тому ключовим завданням стає добір такого підходу, який забезпечить не ізольоване вимірювання окремих наслідків, а комплексне уявлення про результативність.

Вихідним методологічним орієнтиром є розрізнення, запроваджене П. Ф. Друкером [17]: робити речі правильно і робити правильні речі. Стосовно маркетингових інновацій це розрізнення набуває операційного змісту: підприємство може з мінімальними витратами реалізувати маркетингові інновації,

яка не впливає на жоден із ключових ринкових показників, — і отримати ілюзію «ефективного» процесу при нульовій результативності. Відповідно, система оцінювання, що ігнорує один із двох вимірів, принципово неповна.

Аналіз літератури виявляє п'ять концептуальних підходів, що сформувалися у відповідь на різні аспекти цієї проблеми. У табл. 1.4 їх систематизовано за єдиною структурою.

Таблиця 1.4 – Наукові підходи до оцінювання ефективності маркетингових інновацій

Підхід	Теоретична основа	Ключові показники	Методи вимірювання
Фінансовий	Концепція ROI [17]	ROMI, ROAS, строк окупності, приріст виручки, рентабельність продажів	Порівняння доходів і витрат до/після впровадження; план-фактний аналіз
Ринково-орієнтований	Концепція ринкової орієнтації [4; 5]	Частка ринку, NPS, рівень утримання клієнтів, впізнаваність бренду	Маркетингові дослідження; аналіз вторинних даних; конкурентний моніторинг
Процесний	Управління бізнес-процесами [6; 7]	Індекс МІ, тривалість інноваційного циклу, конверсія ідей, залученість персоналу	Аналіз воронки інновацій; аудит бізнес-процесів; порівняльний аналіз з нормативами
Збалансований (BSC)	Balanced Scorecard [18]	KPI у чотирьох перспективах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх процесів, навчання і розвитку	Стратегічна карта МІ; зважена бальна оцінка за кожною перспективою

Продовження таблиці 1.4

Підхід	Теоретична основа	Ключові показники	Методи вимірювання
Цифровий	Data-driven marketing [19; 20]	CAC, CLV, коефіцієнт конверсії, органічний трафік, показник залученості аудиторії	Веб-аналітика; A/B-тестування; атрибуційне моделювання; когортний аналіз
Комбінований	Інтеграція фінансового, ринкового, цифрового та процесного підходів [6; 9; 18]	Система збалансованих показників чотирьох блоків з ваговими коефіцієнтами	Розрахунок інтегрального показника ІПЕМІ як зваженої суми нормованих оцінок (підрозділ 1.3)

Джерело: систематизовано автором на основі [6; 8; 9; 14; 17; 18; 19; 20]

Зіставлення підходів свідчить, що кожен наступний із них формувався як відповідь на обмеження попереднього. Ринково-орієнтований підхід компенсує недоліки суто фінансового вимірювання, оскільки враховує поведінкові та конкурентні наслідки інновацій. Процесний підхід зміщує увагу з кінцевого результату на здатність підприємства системно генерувати та впроваджувати інновації. Збалансований підхід інтегрує стратегічні та операційні параметри, а цифровий — забезпечує деталізований контроль ефективності каналів взаємодії та аналітичну чутливість до змін у поведінці клієнтів.

Окремого методичного значення набуває часовий горизонт оцінювання. Узагальнення наукових підходів свідчить, що фінансові індикатори найкраще фіксують коротко- та середньостроковий ефект, ринкові — потребують довшого часу для прояву, процесні — чутливі до поточних змін в організації маркетингової діяльності, а цифрові — дозволяють в режимі реального часу відстежувати ефективність каналів та інструментів взаємодії. Відтак методично коректне оцінювання маркетингових інновацій має поєднувати різні часові горизонти, а не обмежуватися одним зрізом результативності.

Методологічна обґрунтованість комбінованого підходу полягає в тому, що він інтегрує взаємодоповнювальні виміри результативності, а не механічно поєднує різномірні індикатори. Фінансові та ринкові показники фіксують кінцеві наслідки маркетингових інновацій; цифрові — відображають ефективність каналів залучення і взаємодії; процесні — характеризують здатність підприємства системно генерувати та впроваджувати інновації. Така інтеграція узгоджується з логікою Balanced Scorecard [18] та сучасними підходами до маркетингової аналітики [19; 20], за якими результативність оцінюється одночасно за кінцевими, проміжними і процесними параметрами. Отже, комбінований підхід є методологічно обґрунтованим, оскільки забезпечує багатовимірне, але цілісне оцінювання ефективності маркетингових інновацій.

1.3 Методичні засади діагностики та формування пропозицій щодо підвищення ефективності маркетингових інновацій підприємства

Теоретичні положення набувають прикладного значення лише за умови їх переведення у чітку послідовність аналітичних дій. Саме тому запропоновано методичний підхід, який спирається на напрацювання вітчизняних і зарубіжних авторів та поєднує діагностику зовнішніх і внутрішніх передумов, інтегральне оцінювання результативності і формування управлінських пропозицій щодо підвищення ефективності маркетингових інновацій.

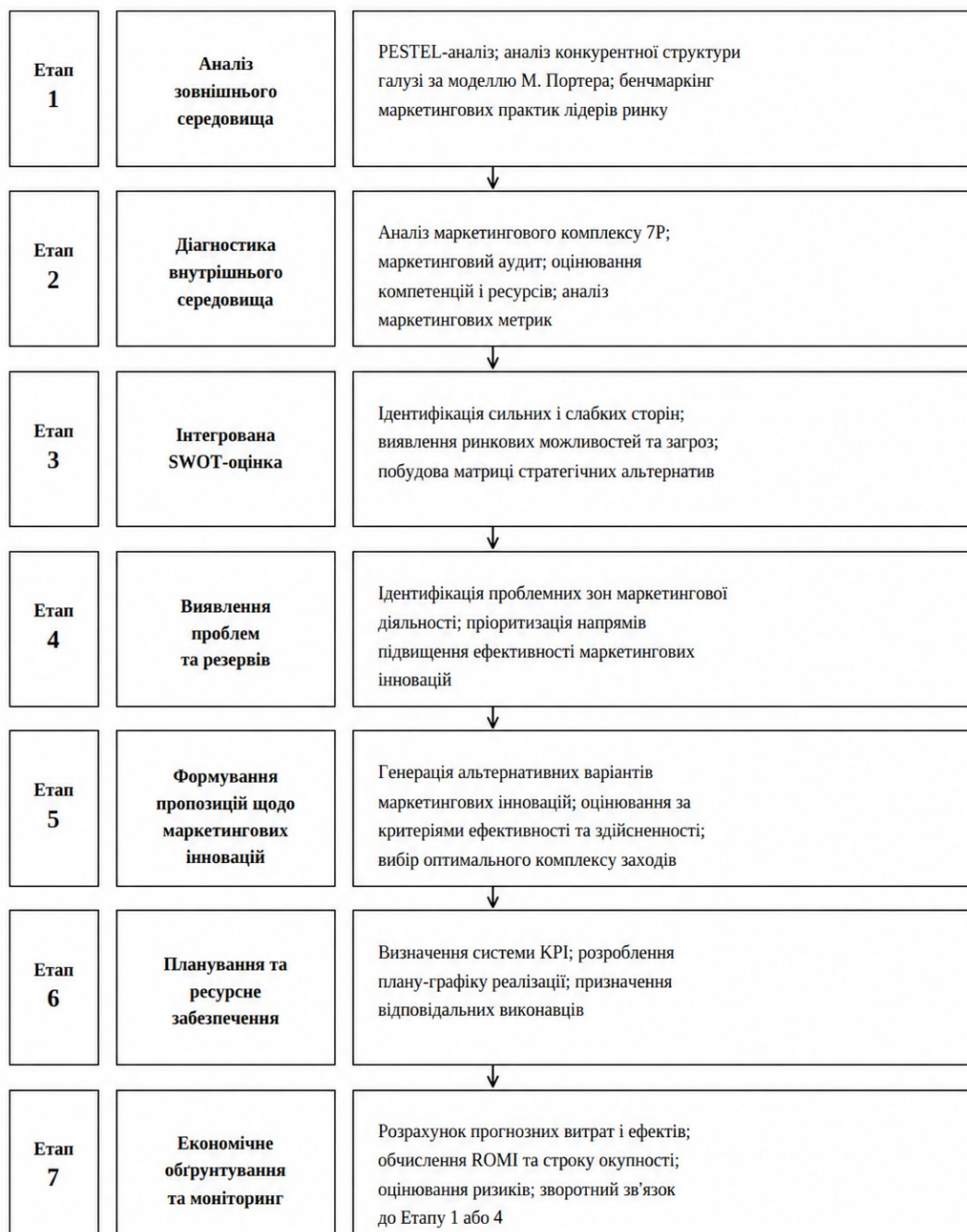


Рисунок 1.1 – Циклічна схема діагностики та формування пропозицій щодо підвищення ефективності маркетингових інновацій підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [6; 8; 9; 21; 22; 23]

Архітектура схеми є асиметричною: аналітичному блоку відведено найбільше методичне навантаження, оскільки якість управлінських рішень на етапах 4–5 безпосередньо залежить від повноти попередньої діагностики. Така логіка відповідає підходу, за яким вибір маркетингових інноваційних рішень має

ґрунтуватися не на інтуїції, а на виявленні проблемних зон господарювання та причин відхилення результатів від цільових орієнтирів [23].

Система діагностики (табл. 1.5) конкретизує зміст перших двох етапів схеми та ґрунтується на принципі ієрархічної послідовності аналізу: від зовнішніх умов функціонування підприємства до внутрішніх процесів і результативних метрик. Така логіка дає змогу відокремити фактори середовища, на які підприємство не може безпосередньо впливати, від керованих внутрішніх факторів, що підлягають коригуванню в межах маркетингової політики.

Таблиця 1.5 – Система діагностики маркетингових інновацій підприємства

Рівень аналізу	Об'єкт діагностики	Методи	Ключові індикатори
Макросередовище	Зовнішні умови розвитку маркетингових інновацій	PESTEL-аналіз	Регуляторні обмеження; темп технологічних змін; рівень цифровізації ринку; демографічні і соціокультурні тенденції
Мезосередовище	Галузева структура та конкурентний контекст	Модель 5 сил М. Портера; бенчмаркінг	Інтенсивність конкуренції; маркетингові практики лідерів; бар'єри для дифузії інновацій
Маркетинговий комплекс	Товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика	Аналіз 7P; порівняльний аналіз із конкурентами	Частота оновлення продуктового портфеля; охоплення каналів збуту; ефективність комунікаційних інструментів
Маркетингові метрики	Результативність маркетингової діяльності	Аналіз KPI; GAP-аналіз; тренд-аналіз	Динаміка NPS, ринкової частки, CAC, CLV, ROMI; відхилення від цільових орієнтирів

Продовження таблиці 1.5

Рівень аналізу	Об'єкт діагностики	Методи	Ключові індикатори
Процеси та ресурси	Маркетингові бізнес-процеси і ресурсне забезпечення	Маркетинговий аудит; аналіз структури бюджету	Ступінь автоматизації; рівень кваліфікації персоналу; структура маркетингових витрат
Інноваційна активність	Рівень та якість впровадження маркетингових інновацій	Індекс МІ; аналіз воронки інновацій	Кількість реалізованих маркетингових інновацій; частка інноваційних каналів у витратах; середній строк впровадження

Джерело: розроблено автором на основі [4; 6; 8; 9; 21; 22; 23]

Зв'язок між системою діагностики та системою оцінювання є не лише логічним, а й операційним: результати аналізу макро-, мезо- та внутрішнього середовища пояснюють причини сформованих значень показників, тоді як маркетингові метрики та індикатори інноваційної активності виступають безпосередніми вхідними даними для розрахунку інтегральної оцінки. Отже, ІПЕМІ не замінює діагностику, а спирається на неї.

Система оцінювання (табл. 1.6) операціоналізує комбінований підхід, обґрунтований у підрозділі 1.2, і забезпечує перехід від якісної діагностики до кількісної інтегральної оцінки. Її побудовано за чотирма блоками — фінансовим, ринковим, цифровим і процесним, кожен з яких відображає окремий аспект результативності маркетингових інновацій.

Інтегральний показник ефективності маркетингових інновацій (ІПЕМІ) розраховується за формулою:

$$\text{ІПЕМІ} = \sum (W_i \times K_i), \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (1.1)$$

де W_i – вагове значення i -го критерію оцінювання ($\sum W_i = 1$);

K_i – нормована оцінка за i -м критерієм у діапазоні від 0 до 1, розрахована за правилами нормування для стимуляторів і дестимуляторів;

n – загальна кількість критеріїв оцінювання.

Для показників-стимуляторів нормована оцінка визначається як $K_i = \min(F_i / T_i; 1)$, де F_i — фактичне значення показника, T_i — цільовий орієнтир. Для показників-дестимуляторів використовується співвідношення $K_i = \min(T_i / F_i; 1)$. Якщо фактичне значення стимулятора є від'ємним або нульовим за наявності позитивного цільового орієнтиру (наприклад, $ROMI \leq 0$), то K_i приймається рівним 0. Для композитних або якісно-кількісних показників застосовується попереднє переведення у шкалу $[0; 1]$ на основі бальної матриці.

Вагові коефіцієнти визначено методом аналітичного ранжування критеріїв з подальшою нормалізацією їх сумарної значущості. При ранжуванні враховано три ознаки: прямий вплив блоку на фінансовий результат; чутливість до управлінських рішень у межах річного планового циклу; стратегічну значущість для В2В-фармацевтичного підприємства. За результатами такого ранжування фінансовий і ринковий блоки отримали найбільшу вагу (по 0,30), цифровий — 0,25, процесний — 0,15. Усередині кожного блоку вага окремих індикаторів розподілена пропорційно їхній діагностичній інформативності та доступності верифікованих даних.

Таблиця 1.6 – Система оцінювання ефективності маркетингових інновацій підприємства (ІПЕМІ)

Блок оцінювання	Критерій	W	Показник	Метод розрахунку	Цільовий орієнтир
Фінансовий ($W_1 = 0,30$)	Рентабельність маркетингових інновацій	0,15	ROMI	$ROMI = (\text{додатковий прибуток від МІ} / \text{витрати на МІ}) \times 100\%$	$ROMI > 0$; бажано не нижче планового рівня
	Окупність маркетингових інвестицій	0,10	PP (строк окупності)	$PP = \text{витрати на МІ} / \text{середньорічний додатковий грошовий потік}$	Не вище планового строку окупності
	Вплив на динаміку виручки	0,05	ΔB (приріст виручки)	$\Delta B = (\text{Виручка}_t - \text{Виручка}_{t-1}) / \text{Виручка}_{t-1} \times 100\%$	Позитивна динаміка

Продовження таблиці 1.6

Блок оцінювання	Критерій	W	Показник	Метод розрахунку	Цільовий орієнтир
Ринковий ($W_2 = 0,30$)	Зміна ринкової частки	0,10	ЧР (частка ринку)	$ЧР = \text{обсяг продажу підприємства} / \text{місткість ринку} \times 100\%$	Не нижче базового або галузевого медіанного рівня
	Задоволеність і лояльність клієнтів	0,10	CS (адаптовано для B2B)*	Композитний індекс повторних замовлень, пролонгації контрактів і реклаमाцій	$CS \geq 0,80$
	Темп залучення нових клієнтів	0,10	Δ Клієнти	$\Delta \text{Клієнти} = (K_t - K_{t-1}) / K_{t-1} \times 100\%$	Позитивна динаміка
Цифровий ($W_3 = 0,25$)	Ефективність цифрових каналів залучення	0,10	CAC	$CAC = \text{витрати на залучення} / \text{кількість нових клієнтів}$	Не вище планового або середньогалузевого рівня
	Довічна цінність клієнтської бази	0,10	CLV	$CLV = \text{середній дохід} \times \text{середня маржа} \times \text{тривалість відносин}$	$CLV / CAC \geq 3$
	Результативність цифрових комунікацій	0,05	CR (коефіцієнт конверсії)	$CR = \text{кількість цільових дій} / \text{кількість контактів} \times 100\%$	Не нижче планового значення каналу
Процесний ($W_4 = 0,15$)	Рівень інноваційної активності	0,08	ІМІ (індекс МІ)	$ІМІ = \text{кількість реалізованих МІ} / \text{кількість запланованих МІ}$	$ІМІ \geq 0,80$
	Швидкість впровадження МІ	0,07	Тцикл (тривалість циклу МІ, міс.)	$\text{Тцикл} = \Sigma \text{тривалості проєктів МІ} / \text{кількість реалізованих МІ}$	Не вище планового циклу

Джерело: розроблено автором на основі [6; 17; 18; 19; 21]

Запропонована модель відрізняється від поширених підходів тим, що поєднує результативні та процесні індикатори в одній інтегральній оцінці і

забезпечує їх порівнюваність у часі. Це дає змогу використовувати ІПЕМІ не лише для констатації поточного стану, а й для виявлення резервів підвищення ефективності маркетингових інновацій.

Інтерпретаційна шкала ІПЕМІ ґрунтується на принципі підвищеної вимогливості до результативності на регульованих B2B-ринках. Значення менше 0,60 слід трактувати як недостатній рівень ефективності; інтервал 0,60–0,74 — як задовільний; 0,75–0,89 — як достатній; 0,90–1,00 — як високий. Така градація орієнтує аналітика не на формальне досягнення середнього значення, а на виявлення резервів підвищення результативності.

У першому розділі обґрунтовано теоретико-методичні засади дослідження маркетингових інновацій. Установлено, що наявні наукові підходи до визначення їх сутності відрізняються за об'єктним охопленням і трактуванням критерію новизни, однак не забезпечують одночасного врахування широти маркетингових змін, новизни для конкретного підприємства та орієнтації на вимірюваний результат. Це зумовило необхідність уточнення сутності маркетингових інновацій і доповнення їх класифікації ознакою рівня цифровізації.

Також встановлено, що оцінювання ефективності маркетингових інновацій не може ґрунтуватися на одному підході, оскільки їх результати проявляються у фінансовому, ринковому, процесному та цифровому вимірах. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність застосування комбінованого підходу, який забезпечує комплексність і об'єктивність оцінювання.

У результаті сформовано методичний інструментарій дослідження, що включає циклічну схему діагностики, ієрархічну систему аналізу та інтегральний показник ефективності маркетингових інновацій. Запропонований підхід забезпечує відтворюваність оцінювання, аналітичну цілісність і створює належну основу для подальшого прикладного аналізу діяльності ТОВ «Біофарма Плазма» у наступному розділі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз середовища його функціонування

ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» — українське біофармацевтичне підприємство, що спеціалізується на виробництві препаратів з донорської плазми крові. Зареєстроване 29 листопада 2013 р. [28], воно є правонаступником виробничої діяльності, що бере початок від Бактеріологічного інституту, заснованого 1896 р.. Нині підприємство займає провідну позицію на вітчизняному ринку як єдиний виробник препаратів з плазми крові в Україні та власник найбільшого заводу-фракціонатора в Східній Європі, розташованого у м. Біла Церква Київської області [27].

Відповідно до типології Янковець Т. М. [38], підприємство відноситься до категорії спеціалізованих інноваційних брендів фармацевтичного ринку — тих суб'єктів, для яких ефективна стратегія цифрового маркетингу будується на поєднанні репутаційних та конверсійних інструментів у B2B-сегменті. Основні організаційно-правові характеристики систематизовано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна організаційно-правова характеристика ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА»

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «БІОФАРМА ПЛАЗМА»
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY "BIOPHARMA PLASMA" (LLC BIOPHARMA PLASMA)

Продовження таблиці 2.1

Показник	Характеристика
Код ЄДРПОУ	39000694
Дата реєстрації	29 листопада 2013 р.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Розмір статутного капіталу	47 525 000,00 грн (сорок сім мільйонів п'ятсот двадцять п'ять тисяч гривень)
Основний вид діяльності (КВЕД)	21.20 – Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів
Додаткові види діяльності (КВЕД)	21.10 – Виробництво основних фармацевтичних продуктів 46.19 – Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.46 – Оптова торгівля фармацевтичними товарами 47.73 – Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах 72.19 – Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук
Основна продукція	Альбумін, імуноглобуліни (IVIG, SCIG), фактори згортання крові VIII та IX, протромбіновий комплекс
Ринкова позиція	Єдиний вітчизняний виробник препаратів з плазми крові; найбільший завод-фракціонатор у Східній Європі
Ліцензія на здійснення діяльності	Ліцензія № 1077 від 18.12.2015 (Додаток № 1 переоформлений 24.04.2020), виданої Державною службою України з лікарських засобів та контролю за наркотиками. Додаткові сертифікації: • GMP (Good Manufacturing Practice) – міжнародний стандарт виробництва • Акредитація ВОЗ (Всесвітня організація охорони здоров'я)
Корпоративна структура	Материнська компанія + 4 дочірніх підприємства; замкнений цикл від донора до реалізованого препарату
Середня чисельність персоналу (2024 р.)	229 осіб
Основні ринки збуту	Внутрішній ринок — держзакупівлі через ДП «Медичні закупівлі України»; експортні поставки до країн ЄС та інших держав

Джерело: складено автором на основі [27; 28; 38; 42]

Таблиця 2.1 фіксує конфігурацію підприємства, яка є стратегічно значущою для розуміння специфіки його маркетингової діяльності. По-перше, замкнений операційний цикл — від залучення донорів і заготівлі плазми до фракціонування та реалізації препаратів — формує вертикально інтегровану структуру, нетипову для більшості фармацевтичних компаній. По-друге, власна донорська інфраструктура є водночас виробничим активом і маркетинговим об'єктом: донорський рекрутинг безпосередньо визначає обсяг виробничої сировини і потребує окремої комунікаційної стратегії у B2C-сегменті. По-третє, основна продукція підприємства реалізується у каналі B2B/B2G через систему держзакупівель, що накладає суттєві регуляторні обмеження на прямі рекламні комунікації і зміщує центр ваги маркетингових інновацій у бік освітніх та репутаційних інструментів [29; 38]. Висока регуляторна складність (GMP ЄС, Turkish GMP 2025 [42]) є не лише виробничим стандартом, а й маркетинговою передумовою для виходу на нові ринки. Основна номенклатура — альбумін, імуноглобуліни та фактори згортання крові — є клінічно незамінною при низці важких патологій, зокрема бойових травм [32].

На рисунку 2.1 подано організаційну структуру управління ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА», побудовану за лінійно-функціональним принципом. Вона охоплює адміністративні, фінансово-економічні, логістичні, науково-дослідні, контрольні та виробничі підрозділи, що забезпечують повний цикл діяльності підприємства — від наукового супроводу й контролю якості до виробництва та реалізації готової продукції.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації підприємства.

Наявність GMP-сертифікації за стандартами ЄС, підтвердженої успішним проходженням турецької GMP-інспекції у 2025 р. [42], засвідчує відповідність виробничих процесів міжнародним вимогам і є необхідною умовою для зовнішньоекономічної діяльності.

Для цілей дослідження організаційна структура підприємства має принципове значення у двох аспектах. По-перше, відсутність виокремленого підрозділу цифрового маркетингу або НСР-комунікацій у представленій структурі пояснює поточний стан В2В-цифровізації: СМЕ-заходи реалізуються у рамках відділу збуту без системної цифрової архітектури. По-друге, наявність чотирьох дочірніх підприємств у замкненому циклі формує диспропорцію між розвиненістю В2С-цифрових інструментів (онлайн-запис донорів, Telegram-кампанії) та практично відсутньою НСР-платформою для лікарів-призначувачів. Ця структурна асиметрія — нетипова для фармацевтичної компанії, де В2В-комунікації традиційно є пріоритетними — становить ключовий об'єкт аналізу у підрозділі 2.2 [38].

Для комплексного аналізу фінансово-економічного стану підприємства проведено розрахунок ключових показників за 2022–2024 рр. на підставі форм фінансової звітності [26]. Результати зведено у таблиці 2.2, а динаміка основних фінансових результатів — на рисунку 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» за 2022–2024 рр., тис. грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Δ 23/22, %	Δ 24/23, %
Чисельність персоналу, осіб	240	216	229	–10,0	+6,0
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1 183 439	2 224 546	3 550 542	+88,0	+59,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	488 474	991 730	1 319 377	+103,0	+33,0
Валовий прибуток, тис. грн	694 965	1 232 816	2 231 165	+77,4	+81,0

Продовження таблиці 2.2

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Δ 23/22, %	Δ 24/23, %
Рентабельність валового прибутку, %	58,7	55,4	62,8	–3,3 п.п.	+7,4 п.п.
Витрати на збут, тис. грн	95 003	163 274	264 483	+71,9	+62,0
Питома вага витрат на збут у чистому доході, %	8,0	7,3	7,4	–0,7 п.п.	+0,1 п.п.
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	220 217	764 973	1 233 431	+247,4	+61,2
Чистий прибуток, тис. грн	136 916	485 089	852 408	+254,3	+75,7
Рентабельність продажів (ROS), %	11,6	21,8	24,0	+10,2 п.п.	+2,2 п.п.
Валюта балансу, тис. грн	1 958 114	2 228 653	3 101 801	+13,8	+39,2
Власний капітал, тис. грн	637 025	727 614	970 043	+14,2	+33,3
Коефіцієнт автономії	0,33	0,33	0,31	—	–0,02
Рентабельність активів (ROA), %	7,0	21,8	27,5	+14,8 п.п.	+5,7 п.п.
Оборотність активів, грн/грн	0,60	1,00	1,14	+0,40	+0,14

Джерело: розраховано автором на основі [26; 43]

Аналіз таблиці 2.2 виявляє виражену позитивну фінансову динаміку підприємства. Чистий дохід від реалізації зріс із 1 183,4 млн грн (2022) до 3 550,5 млн грн (2024) — приріст утричі за два роки. Рентабельність продажів підвищилась із 11,6 % до 24,0 %, рентабельність активів — із 7,0 % до 27,5 %, що відповідає галузевому рівню лідерів вибірки за 2024 р. [43]. Зазначена динаміка зумовлена комплексом чинників: зростанням держзамовлення, розширенням виробничих потужностей, підтвердженням GMP-статусу та динамікою галузевого попиту — і не може однозначно бути атрибутована виключно маркетинговим інноваціям.

Управлінськи значущими є два додаткових спостереження. По-перше, питома вага витрат на збут у чистому доході залишається стабільною — 7,3–8,0 % впродовж трьох років, попри абсолютне потроєння виручки. Це є індикатором керованості маркетингової активності: підприємство нарощує збутові зусилля пропорційно, а не випереджально, що характерно для суб'єкта з обмеженим

конкурентним тиском на внутрішньому ринку. По-друге, коефіцієнт автономії скоротився з 0,33 до 0,31 на тлі активного нарощування позикового капіталу для фінансування виробничого зростання. Значення 0,31 — нижче загальноприйнятого нормативу $\geq 0,50$ — є стратегічним обмеженням фінансової мобільності: фінансовий ресурс у підприємства є, однак масштабні маркетингові трансформації вимагатимуть поетапного, а не разового підходу до інвестиційних рішень [26].

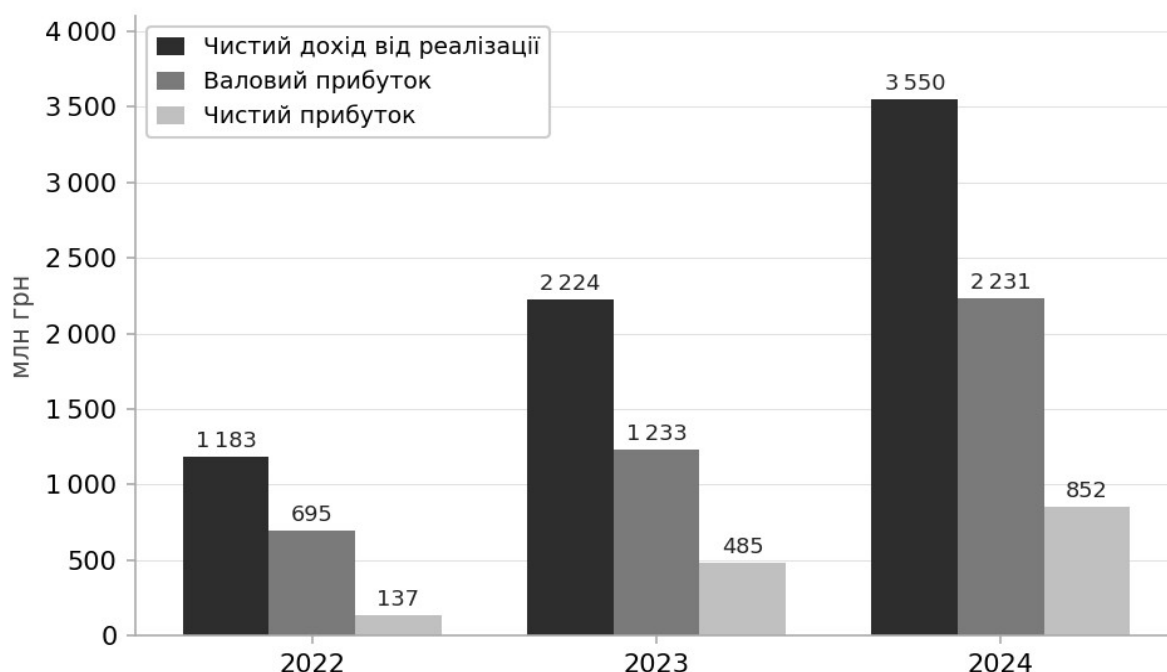


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА», 2022–2024 рр., млн грн

Джерело: розраховано автором на основі [26]

Для оцінки фінансової стійкості та ліквідності проведемо балансовий аналіз ліквідності і розрахунок коефіцієнтів (табл. 2.3 та 2.4).

Таблиця 2.3 – Балансовий аналіз ліквідності ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» за 2022–2024 рр.

Показники	2022	2023	2024
1. Найбільш ліквідні активи А1, тис.грн. (р.1160+р.1165)	32510	77056	50010
2. Середньоліквідні активи А2, тис.грн.	1021307	1085048	1778530

Продовження таблиці 2.3

Показники	2022	2023	2024
3. Активи повільної реалізації А3, тис.грн. (р.1100+р.1110+р.1170)	393816	589433	735999
4. Активи, що важко реалізуються А4, тис.грн. (р.1095)	511019	477116	537262
5. Найбільш термінові зобов'язання П1, тис.грн.	740355	865634	1018090
6. Короткострокові пасиви П2, тис.грн. (р.1695-П1)	55098	71858	80118
7. Довгострокові кредити і позики П3, тис.грн. (р.1595)	526636	563547	1033550
8. Постійні пасиви П4, тис.грн. (р.1495)	637025	727614	970043
A1 - П1	-707845	-788578	-968080
A2 - П2	966209	1013190	1698412
A3 - П3	-132820	25886	-297551
П4 - А4	126006	250498	432781

Джерело: розраховано автором на основі [26]

Балансовий аналіз ліквідності (табл. 2.3) фіксує стійку структурну диспропорцію: дефіцит за співвідношенням А1–П1 поглиблюється протягом усього аналізованого періоду — від –707,8 млн грн (2022) до –968,1 млн грн (2024). Це означає, що підприємство стабільно покриває поточні зобов'язання не за рахунок абсолютно ліквідних активів, а переважно за рахунок дебіторської заборгованості ($A2 \gg P2$). Позитивне значення А3–П3 у 2023 р. (+25,9 млн грн) змінюється знову від'ємним у 2024 р. (–297,6 млн грн), що пов'язане зі стрибком довгострокових зобов'язань (П3: +83,5 % до 1 033,6 млн грн) на фоні поміркованого зростання повільно реалізовуваних активів. Позитивним є стійке виконання умови $P4 > A4$ у всі роки, що свідчить про збереження власного капіталу як джерела фінансування необоротних активів. Загалом картина ліквідності характеризує підприємство не як фінансово слабке, а як таке, що потребує обережного поетапного підходу до великих маркетингових інвестицій —

без одноразових масштабних вкладень, здатних погіршити операційну ліквідність [26].

Таблиця 2.4 – Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» за 2022–2024 рр.

Показники	2022	2023	2024
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.0409	0.0822	0.0455
2. Проміжний коефіцієнт ліквідності	1,3248	1,2396	1,6650
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1.8199	1.8683	2.3352
4. Коефіцієнт загальної платоспроможності	1.4818	1.4847	1.4550

Джерело: розраховано автором на основі [26]

Аналіз коефіцієнтів ліквідності (табл. 2.4) уточнює та доповнює балансову картину. Абсолютна ліквідність становить 0,04–0,08 при нормативі $\geq 0,20$ — критично низьке значення, що вказує на практичну відсутність оперативних грошових коштів для негайного погашення зобов'язань. Натомість проміжний (1,32–1,67) та поточний (1,82–2,34) коефіцієнти є прийнятними і навіть перевищують нормативи, що пояснюється значним обсягом ліквідної дебіторської заборгованості. Коефіцієнт загальної платоспроможності (1,45–1,48) перевищує 1,0, однак не демонструє запасу стійкості, достатнього для прийняття масштабних фінансових рішень. Таким чином, підприємство не є фінансово слабким, але для реалізації маркетингових трансформацій потребує не разових, а поетапних інвестиційних рішень — з урахуванням обмеженої оперативної ліквідності та необхідності збереження платоспроможності [26].

Аналіз середовища функціонування підприємства доповнено порівняльним бенчмарком з провідними глобальними виробниками плазмопрепаратів (табл. 2.5). Зазначений аналіз дозволяє контекстуалізувати стан маркетингових інновацій підприємства у глобальній системі координат.

Таблиця 2.5 – Порівняльний бенчмарк ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» з глобальними виробниками плазмопрепаратів (2024 р.)

Критерій порівняння	CSL Behring	Grifols	Takeda (PDT)	Biopharma Плазма
Джерело даних	[35]	[36]	[37]	[26; 27]

Продовження таблиці 2.5

Критерій порівняння	CSL Behring	Grifols	Takeda (PDT)	Biopharma Плазма
Виручка від плазмових препаратів, 2024 р.	~15,6 млрд дол. США	~8,2 млрд дол. США	~6,9 млрд дол. США	~0,09 млрд дол. США
Рентабельність валового прибутку, %	55–60 %	~40 %	~50 %	62,8 %
Кількість центрів заготівлі плазми	>349	>900	>260	17
Портфель плазмодериватів	Альбумін, IVIG, факт. згортання, спеціалізовані	Альбумін, IVIG, факт. згортання	Рідкісні хвороби, PDT-терапії	Альбумін, IVIG, факт. згортання VIII, IX
Географія присутності	>100 країн	>30 країн	>70 країн	~20
Цифровий інструмент для НСР (лікарів)	Власний медичний портал + CME-платформа	НСР-портал; e-detailing	BioLife Digital App	Відсутня власна НСР-платформа [27; 38]
B2C-програми для пацієнтів	SHARE-program; пацієнтська підтримка	Портал для пацієнтів; освітні матеріали	Okamoto НСР platform; підтримка пацієнтів	Відсутні структуровані програми
Маркетингові акценти	Evidence-based communication ; digital education; patient advocacy	Digital detailing; medical education	Rare disease focus; digital engagement	Тендерні закупівлі; CME (офлайн); донорський рекрутинг
GMP / регуляторний статус	FDA, EMA, >100 юрисдикцій	FDA, EMA	FDA, EMA	GMP ЄС; Turkish GMP 2025 [42]

Джерело: складено автором на основі [26; 27; 35; 36; 37; 38]

Бенчмарк (табл. 2.5) унаочнює суттєвий розрив між підприємством та глобальними конкурентами за масштабом, географічним охопленням і розвиненістю цифрових маркетингових інструментів. Водночас за рентабельністю валового прибутку (62,8 %) підприємство є порівнянним із CSL Behring (~55–60 %) та перевищує Grifols (~40 %). Це свідчить про конкурентоздатну операційну ефективність при обмеженому масштабі, зумовлену перш за все де-факто монопольним становищем на внутрішньому ринку та відсутністю цінового тиску з боку вітчизняних гравців.

Ключовим висновком бенчмарку є не масштабний розрив сам по собі, а системна відсутність цифрових НСР-інструментів: усі чотири порівнювані компанії мають власні медичні портали або e-detailing-платформи, тоді як підприємство реалізує СМЕ виключно офлайн [27; 38]. Щодо B2C-програм підтримки пацієнтів — SHARE-програма CSL Behring і BioLife Digital App Takeda демонструють, що ці інструменти адаптовані до специфіки плазматичного сегменту; їх реплікація в українських умовах є реалістичним, але поетапним завданням з урахуванням регуляторних обмежень [29; 35; 37].

Для систематизації зовнішніх чинників впливу на маркетингову діяльність підприємства застосовано метод PEST-аналізу (табл. 2.6). До складу факторів включено нову регуляторну норму — Постанову КМУ № 1759 від 26.12.2025, яка встановлює квартальний ліміт маркетингових витрат виробника або імпортера у розмірі не більше 18 % від обсягу реалізації [30].

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА»

Група факторів	Можливості	Загрози	Вплив на маркетингові інновації
Політичні (Р)	Пріоритет вітчизняного виробника у держзакупівлях [29]; квартальний ліміт маркетингових витрат конкурентів $\leq 18\%$ (КМУ № 1759) [30] — стимулює нерекламні інновації	Воєнний стан; заборона прямої реклами рецептурних препаратів [29]	Помірно позитивний
Економічні (Е)	Зростання держзамовлення (+59,6 % доходу 2024 р.); фарминок +16 % у гривні за 9 міс. 2024 р. [34]; зростання фармекспорту +17,2 % у 2023 р. [45]	Велика кількість споживання ліків фінансується пацієнтами власним коштом [34]; інфляційний тиск; курсові коливання	Позитивний
Соціально-демографічні (S)	Зростання потреби у плазмових препаратах у зв'язку з воєнними діями; підвищення культури донорства [32]	Дефіцит донорів; відтік медперсоналу; глобальний дисбаланс попиту і пропозиції плазмопрепаратів [44]	Нейтральний

Продовження таблиці 2.6

Група факторів	Можливості	Загрози	Вплив на маркетингові інновації
Технологічні (Т)	Цифровізація медичних комунікацій (СМЕ-платформи, e-detailing); підтвердження GMP-статусу відкриває доступ до нових ринків [33; 38; 42]	Поява рекомбінантних замінників у довгостроковій перспективі [32]; технологічне відставання у цифровому B2B-маркетингу від глобальних конкурентів	Позитивний

Джерело: розроблено автором на основі [27; 29; 30; 32; 33; 34; 38; 44]

PEST-аналіз виявляє переважно сприятливий характер зовнішнього середовища для розвитку маркетингових інновацій підприємства. Технологічний чинник є найбільш значущим: цифровізація медичних комунікацій відкриває нові інструменти взаємодії з лікарями-призначувачами в умовах законодавчих обмежень прямої реклами рецептурних препаратів [38]. У ринковому вимірі — вітчизняний фармринок зріс на 16 % у гривні за 9 міс. 2024 р. [34], а високий відсоток споживання ліків фінансується пацієнтами власним коштом [34], що вказує на значний платоспроможний попит поза тендерними закупівлями. Слід зазначити, що регуляторний ліміт КМУ № 1759 [30] є водночас і обмеженням, і стимулом до переходу на більш вимірювані нерекламні інновації.

Галузевий аналіз конкурентного середовища здійснено за моделлю п'яти конкурентних сил Портера. Аналіз загрози появи продуктів-замінників: Загроза появи продуктів-замінників є низькою. Препарати з плазми донорської крові (альбумін, імуноглобуліни, фактори згортання крові) є унікальними та не мають повноцінних синтетичних замінників. Хоча існують окремі синтетичні альтернативи (наприклад, рекомбінантні фактори згортання), вони значно дорожчі та не завжди доступні. Препарати з плазми крові залишаються "золотим стандартом" у лікуванні багатьох захворювань, що забезпечує стабільний попит.

Аналіз загрози появи нових гравців: Загроза появи нових гравців є дуже низькою. Вхідні бар'єри в галузь виробництва препаратів з плазми крові надзвичайно високі: необхідні інвестиції в десятки мільйонів доларів, отримання

сертифікації GMP (процес займає роки), створення системи збору плазми, найм висококваліфікованого персоналу. ТОВ "БІОФАРМА ПЛАЗМА" є єдиним виробником в Україні, що створює додаткову перевагу. Нові гравці можуть з'явитися лише у формі міжнародних корпорацій, але навіть для них український ринок є відносно невеликим.

Аналіз ринкової влади постачальників: Ринкова влада постачальників є помірною. Основний ресурс – донорська плазма крові – постачається через систему центрів донації, контрольованих компанією. Це знижує залежність від зовнішніх постачальників. Однак існує об'єктивна проблема дефіциту донорів в Україні, що створює ризики для стабільності постачання сировини. Постачальники обладнання (OLSA, GEA, GE Healthcare) мають високу ринкову владу, оскільки є світовими лідерами, але контракти на обслуговування вже укладені. Енергопостачальники також мають значну владу в умовах нестабільності енергосистеми.

Аналіз ринкової влади споживачів: Ринкова влада споживачів є помірно-високою. Основні клієнти – державні медичні заклади, які закупають продукцію через тендери (ДП "Медичні закупівлі України"). Вони мають значну ринкову владу через можливість вибору постачальників та регулювання цін. Однак унікальність продукції та відсутність вітчизняних конкурентів послаблює позиції покупців. Комерційні клініки та приватні дистриб'ютори мають меншу владу через менші обсяги закупівель. Міжнародні клієнти диверсифіковані географічно, що знижує їх колективну владу.

Аналіз рівня конкурентної боротьби: Рівень конкурентної боротьби на українському ринку є низьким, а на міжнародному – високим. В Україні ТОВ "БІОФАРМА ПЛАЗМА" займає монопольну позицію як єдиний виробник препаратів з плазми крові, що практично виключає внутрішню конкуренцію. Конкуренція відбувається лише з імпортними препаратами міжнародних компаній (Takeda, CSL Behring, Grifols), які мають вищі ціни, але можуть бути доступнішими через міжнародні гуманітарні програми. На експортних ринках

конкуренція значно жорсткіша – там присутні всі світові лідери галузі з розвиненою інфраструктурою та брендами. Однак цінова конкурентоспроможність українського виробника дозволяє йому успішно працювати на ринках країн, що розвиваються.

Таким чином, підприємство займає провідну ринкову позицію у вітчизняному сегменті плазмопрепаратів, характеризується позитивною фінансовою динамікою та сформованою регуляторною передумовою для міжнародної експансії. Бенчмарк із глобальними конкурентами виявив ключовий маркетинговий розрив — у сфері цифрових B2B-комунікацій, що є предметом поглибленого дослідження у підрозділі 2.2.

2.2 Оцінка сучасного стану маркетингових інновацій та ефективності маркетингової діяльності підприємства

Комплексна оцінка маркетингових інновацій ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» здійснюється у трьох взаємопов'язаних напрямках: ідентифікація реалізованих маркетингових інновацій за видами з урахуванням методичної складності атрибуції фінансових результатів; аналіз динаміки показників ефективності; розрахунок інтегрального показника ефективності маркетингових інновацій (ІПЕМІ).

Специфіка фармацевтичного B2B-ринку, де пряма реклама рецептурних препаратів законодавчо обмежена [29], визначає особливу архітектуру маркетингових інновацій підприємства. За підходом Янковець Т. М. [38], для спеціалізованих інноваційних брендів результативна маркетингова стратегія у B2B-сегменті ґрунтується на інструментах освітнього (CME) та конверсійного (e-detailing, HCP-портал) цифрового маркетингу, тоді як у B2C — на соціальних

медіа та referral-програмах. Саме із цих позицій оцінюються реалізовані підприємством маркетингові інновації (табл. 2.7).

Фінансові результати, наведені у таблиці 2.7, розглядаємо як корелюючі, а не причинно зумовлені маркетинговими інноваціями. Зростання доходу, рентабельності та витрат на збут може бути пов'язане з комплексом чинників: дефіцитом плазмопрепаратів на глобальному ринку [44], воєнним попитом [32], розширенням держзакупівель, GMP-підтвердженням [42] та виробничими факторами. Маркетингові інновації є одним із можливих чинників, вплив якого не може бути точно ізольований у рамках цього аналізу.

Таблиця 2.7 – Ідентифікація маркетингових інновацій ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» за 2022–2024 рр.

Вид інновації	Зміст інновації	Спостережувана динаміка (може бути пов'язана з інновацією)	Інструмент
Продуктово-ринкова	Розширення асортименту плазмових препаратів; вихід у сегменти онкологія, гематологія [27]	Чистий дохід зріс з 1 183,4 до 3 550,5 млн грн (+200 %); проте зростання може бути пов'язане і з воєнним попитом, тендерними чинниками та GMP-підтвердженням [26; 34; 44]	Content marketing; репутаційна стратегія [38]
Цінова	Оптимізація тендерної пропозиції; диференціація цін для експортних поставок [27; 29]	Валова маржа 62,8 % у 2024 р. співвідноситься з підвищенням переговорної позиції на тендерах; точний ефект ізольовати складно [26]	Конверсійна стратегія [38]
Комунікаційна (освітня)	СМЕ-програми для лікарів-призначувачів; навчальні заходи для медперсоналу [27; 38]	Опосередковано підтверджується зростанням витрат на збут та лояльністю НСР-аудиторії; прямий вимір відсутній [27]	Освітня платформа (офлайн) [38]
Збутова (канальна)	Розширення каналів прямих поставок до лікарень; участь у міжнародних тендерах [27]	Витрати на збут зросли з 95,0 до 264,5 млн грн (+178 %), що може розглядатись як один із факторів розширення присутності; причинно-наслідковий зв'язок потребує подальшого аналізу [26]	Конверсійна B2B-стратегія [38]
Цифрова донорська	Онлайн-запис (~3 хв) [39]; програма «Приведи друга» [40]; Telegram-кампанії з регіональним таргетингом [41]	Залучення нових донорів; розширення охоплення аудиторії; точний кількісний вплив на обсяги плазми не підтверджено в доступних звітах [27; 39]	Social media + referral (B2C) [38]

Продовження таблиці 2.7

Вид інновації	Зміст інновації	Спостережувана динаміка (може бути пов'язана з інновацією)	Інструмент
Соціально-маркетингова	Кампанії з підвищення культури донорства; медіапартнерства [27; 32]	Формування позитивного корпоративного іміджу як один із факторів підтримки донорської бази [27]	Іміджева стратегія (B2C) [38]

Джерело: систематизовано автором на основі [26; 27; 29; 32; 38; 39; 40; 41; 44]

Аналіз таблиці 2.7 виявляє асиметричний розвиток маркетингових інновацій за напрямками: у B2C-сегменті підприємство активно використовує сучасні цифрові формати — онлайн-запис тривалістю ~3 хвилини [39], програма «Приведи друга» [40] та таргетовані Telegram-кампанії з регіональним охопленням [41]. Натомість у B2B-напрямі цифрові інструменти перебувають на початковому рівні: СМЕ-програми реалізуються переважно офлайн, відсутній власний медичний портал для лікарів-призначувачів [27; 38]. Ця диспропорція є структурно нетиповою для фармацевтичної компанії: у класичній моделі фармацевтичного B2B-маркетингу комунікації з лікарями-призначувачами формують первинний попит, тоді як B2C-активність є допоміжною. У випадку підприємства ситуація обернена — B2C-цифровізація (донорський рекрутинг) технологічно переважає B2B, що та безпосередньо впливає на підсумковий рівень ІПЕМІ.

Перед розрахунком ІПЕМІ доцільно оцінити загальний інноваційний потенціал маркетингової діяльності підприємства (табл. 2.8), оскільки цей показник характеризує системну спроможність до розвитку маркетингових інновацій — незалежно від поточних результатів

Таблиця 2.8 – Оцінка інноваційного потенціалу маркетингової діяльності ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА»

Складова інноваційного потенціалу	Оцінка (1–5)	Ваговий коефіцієнт	Зважене на оцінку	Обґрунтування
Ресурсна (фінансові ресурси для маркетингових інвестицій)	3,0	0,20	0,60	Чистий прибуток 852 млн грн забезпечує ресурсну базу, але коефіцієнт автономії 0,31 обмежує мобільність [26]
Кадрова (компетенції у маркетингу та digital)	2,5	0,15	0,38	Відсутність HCP-платформи та слабка CRM-система вказують на обмеженість цифрових компетенцій [27; 38]
Технологічна (цифрова інфраструктура маркетингу)	2,8	0,20	0,56	Цифровий донорський маркетинг розвинений (B2C); B2B-цифровізація перебуває на початковому рівні [38; 39; 41]
Ринкова (позиціонування та охоплення цільових аудиторій)	4,0	0,25	1,00	Де-факто монопольне становище на внутрішньому ринку; GMP-статус як передумова виходу на ринки ЄС [27; 42]
Регуляторна (відповідність вимогам і можливість розширення)	4,5	0,20	0,90	Підтверджена GMP-компетентність (EMA + Turkish GMP 2025); відповідність ЗУ «Про рекламу» [29; 42]
Інтегральна оцінка інноваційного потенціалу	—	1,00	3,44 / 5,0	Рівень вищий за середній; ключовий обмежуючий чинник — технологічна та кадрова складові

Джерело: розроблено автором на основі [26; 27; 38; 39; 42; 43]

Інтегральна оцінка інноваційного потенціалу маркетингової діяльності становить 3,44/5,0, що відповідає рівню вищому за середній. Найбільш сильною є ринкова складова (1,00) — завдяки де-факто монопольному становищу та підтвердженому GMP-статусу. Ключовим обмеженням залишається технологічна (0,56) та кадрова (0,38) складові, пов'язані з недостатнім рівнем розвитку цифрових маркетингових компетенцій та інфраструктури у B2B-напрямі.

Кількісну оцінку маркетингової ефективності здійснено на підставі показників фінансової звітності [26]. Результати зведено у таблиці 2.9, а динаміку ключових індикаторів — на рисунку 2.3.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників маркетингової ефективності ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Δ 23/22	Δ 24/23
Витрати на збут, тис. грн	95 003	163 274	264 483	+71,9 %	+62,0 %
Питома вага витрат на збут у чистому доході, %	8,0	7,3	7,4	–0,7 п.п.	+0,1 п.п.
Валовий прибуток / Витрати на збут, грн/грн	7,32	7,55	8,44	+3,1 %	+11,8 %
Рентабельність продажів (ROS), %	11,6	21,8	24,0	+10,2 п.п.	+2,2 п.п.
Рентабельність активів (ROA), %	7,0	21,8	27,5	+14,8 п.п.	+5,7 п.п.
Адміністративні витрати / Чистий дохід, %	15,8	6,0	4,0	–9,8 п.п.	–2,0 п.п.
Валовий прибуток на 1 грн витрат на збут, грн	7,32	7,55	8,44	+3,1 %	+11,8 %

Джерело: розраховано автором на основі [26; 43]

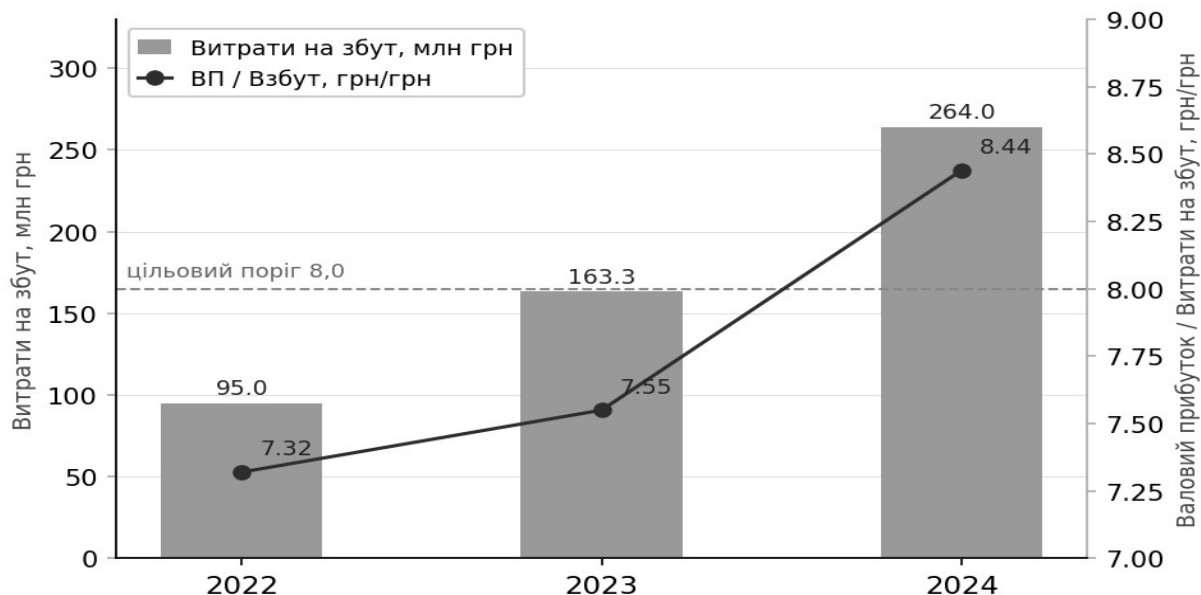


Рисунок 2.3 – Динаміка витрат на збут та ефективності збутових зусиль ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА», 2022–2024 рр.

Джерело: розраховано автором на основі [26]

Аналіз таблиці 2.9 і рисунку 2.3 засвідчує такі тенденції. По-перше, витрати на збут стабільно зростають у абсолютному вимірі (+71,9 % і +62,0 % відповідно), однак їх питома вага у чистому доході залишається стабільною (7,3–8,0 %), що свідчить про пропорційне, а не випереджальне нарощування маркетингових зусиль. По-друге, показник ефективності витрат на збут зріс із 7,32 до 8,44 грн/грн, перетнувши цільовий орієнтир 8,0 у 2024 р. [26]. Слід зазначити, що це поліпшення може бути пов'язане не лише зі зростанням ефективності маркетингу, а й зі збільшенням обсягів виробництва та підвищенням цін.

На основі методичного підходу, обґрунтованого у підрозділі 1.3, здійснено розрахунок ІПЕМІ (табл. 2.10). З огляду на те, що повна система ІПЕМІ, наведена у табл. 1.6, передбачає використання як фінансових, так і ринкових, цифрових та процесних індикаторів, її практична апробація для ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» здійснена в адаптованому форматі — на основі тих показників, які є доступними, верифікованими та порівнюваними у динаміці за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.10 – Апробація інтегрального показника ефективності маркетингових інновацій (ІПЕМІ) ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» на основі адаптованої системи показників за 2022–2024 рр.

Блок / W_i	Критерій оцінювання	w_i	Орієнтир T_i	Факт 2022	Факт 2023	Факт 2024
1. Фінансовий $W=0,30$	Рентабельність продажів (ROS), %	0,20	$\geq 20 \%$	11,6	21,8	24,0
	Ефективність витрат на збут (ВП / Взбут), грн	0,10	$\geq 8,0$	7,32	7,55	8,44
2. Ринковий $W=0,30$	Темп зростання чистого доходу від реалізації, %	0,30	$\geq 20 \%$	—	+88,0	+59,6
3. Процесний $W=0,15$	Питома вага витрат на збут у чистому доході, %	0,10	6–8 %	8,0	7,3	7,4
	Питома вага адміністративних витрат у доході (дестимулятор), %	0,5	$\leq 6 \%$	15,8	6,0	4,0
4. Цифровий $W=0,25$	$K_{digital}$ — рівень цифровізації маркетингових комунікацій (якісна оцінка)	0,25	1,0	0,35	0,45	0,55
ІПЕМІ ($\sum w_i \times K_i$)	—	1,00	—	0,743	0,896	0,922

Джерело: розраховано автором на основі [26; 38; 43]

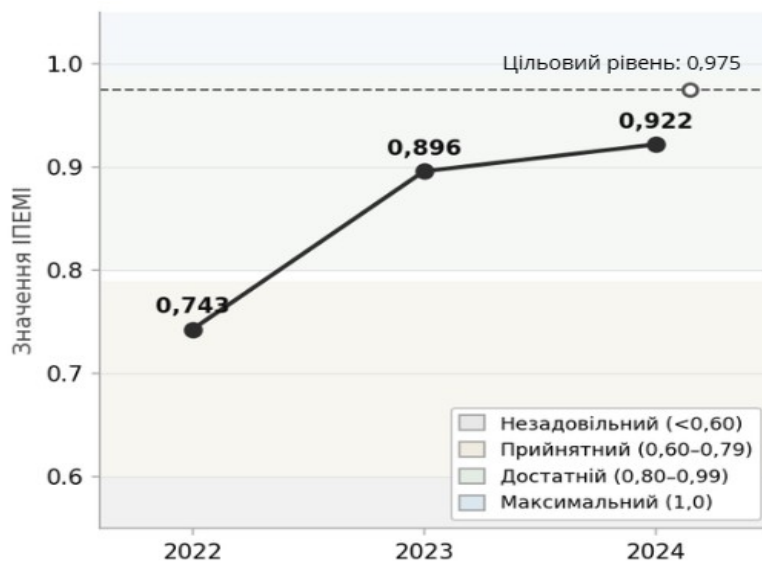


Рисунок 2.4 – Динаміка інтегрального показника ефективності маркетингових інновацій (ІПЕМІ) ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА», 2022–2024 рр.

Джерело: розраховано автором на основі [26; 38; 43]

Динаміка ІПЕМІ (рис. 2.4) демонструє стабільний приріст: із прийнятного рівня (0,743 у 2022 р.) до достатнього (0,922 у 2024 р.). Для управлінських висновків важливо розкласти це зростання по блоках. Найбільший приріст забезпечили фінансовий і ринковий компоненти — завдяки підвищенню ROS до 24,0 % та темпам зростання чистого доходу. Процесний блок покращився за рахунок скорочення питомої ваги адміністративних витрат із 15,8 % до 4,0 %, що відображає зростання операційної зрілості підприємства. Натомість цифровий блок залишається структурно найвідстаючим: $K_{digital}$ зріс лише з 0,35 до 0,55, що є найнижчим значенням серед усіх компонентів і пояснюється відсутністю власної НСР-платформи та нерозвиненістю CRM-системи для B2B-сегменту [38]. Підприємство наближається до зони «майже максимальної» ефективності ($\geq 0,95$), однак не досягає її саме через структурне відставання цифрового компоненту.

2.3 Діагностика проблем, резервів і пріоритетних напрямів підвищення ефективності маркетингових інновацій підприємства

SWOT-аналіз маркетингових інновацій (табл. 2.11) сформований із врахуванням: нового регуляторного середовища (КМУ № 1759 [30]), підтвердженого GMP-статусу [42], бенчмарку з глобальними конкурентами (табл. 2.4) та глобального дисбалансу ринку плазмопрепаратів [44].

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз маркетингових інновацій ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
С1. Де-факто монопольне становище на вітчизняному ринку плазмових препаратів [27; 28]. С2. GMP-сертифікація ЄС — регуляторний доступ на ринки ЄС [33; 42]. С3. Висока рентабельність: ROS — 24,0 %, ROA — 27,5 % у 2024 р. [26; 43]. С4. Ефективність збуту: ВП / Взбут = 8,44 грн/грн у 2024 р. [26]. С5. Власна донорська інфраструктура знижує залежність від зовнішніх ресурсів [27]. С6. Вертикальна інтеграція від донора до готового препарату [27].	СЛ1. Відсутність власної НСР-платформи для лікарів [38]. СЛ2. Відсутність CRM-системи для управління відносинами з лікарями-призначувачами [27]. СЛ3. Висока концентрація виручки в держтендерному каналі [26; 29]. СЛ4. Коефіцієнт автономії 0,31 (норма $\geq 0,50$); абсолютна ліквідність 0,04–0,06 (норма $\geq 0,20$) [26]. СЛ5. Відсутність В2С-програм підтримки пацієнтів [35; 37]. СЛ6. Обмежена присутність на міжнародних ринках [35; 36; 37].
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
М1. Цифровізація медичних В2В-комунікацій: СМЕ-платформи, e-detailing, НСР-портали [38; 35; 37]. М2. Зростання попиту на плазмові препарати внаслідок воєнних дій і глобального дисбалансу попиту/пропозиції [32; 44]. М3. Вихід на ринки ЄС [42; 45]. М4. Розробка В2С-програм підтримки пацієнтів за взірцем SHARE (CSL Behring) [35]. М5. Цифровий донорський рекрутинг: referral, Telegram, онлайн-запис [39; 40; 41]. М6. Регуляторний ліміт маркетингових витрат для конкурентів стимулює нерекламні інновації [30].	31. Обмеження маркетингових витрат (КМУ № 1759, ≤ 18 %) скорочують традиційні бюджети комунікацій [30]. 32. Ризик скорочення державного фінансування охорони здоров'я [26; 29]. 33. Значна конкуренція на міжнародних ринках: CSL Behring, Grifols, Takeda-PDT [35; 36; 37]. 34. Глобальний дефіцит донорської плазми як ресурсне обмеження зростання [44]. 35. Поява рекомбінантних замінників [32]. 36. Відтік кваліфікованих кадрів в умовах воєнного стану [32].

Джерело: розроблено автором на основі [26 - 46]

Аналіз матриці SWOT виявляє відчутний контраст між ринковими та регуляторними перевагами підприємства, з одного боку, і недорозвиненістю цифрових маркетингових компетенцій — з іншого. Ключова стратегічна дискрепанція полягає в тому, що цифровізація медичних B2B-комунікацій (М1) є водночас найбільшою зовнішньою можливістю та найбільш вираженою внутрішньою слабкістю (СЛ1, СЛ2). Такий висновок підтверджується як розрахунком ІПЕМІ ($K_{digital} = 0,55$), так і бенчмарком: усі чотири порівнювані конкуренти мають власні НСР-платформи або структуровані програми підтримки лікарів, тоді як підприємство реалізує СМЕ виключно в офлайн-форматі [35; 36; 37; 38].

На основі результатів SWOT-аналізу, розрахунку ІПЕМІ та оцінки інноваційного потенціалу сформовано діагностичну карту системних проблем маркетингових інновацій підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Діагностична карта проблем маркетингових інновацій ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА»

№	Проблема	Кількісний прояв / Обґрунтування	Причина виникнення	Вплив на ІПЕМІ	Пріоритет
1	Низький рівень цифровізації B2B-маркетингу (СЛ1, СЛ2)	$K_{digital} = 0,55$ / макс. 1,0; відсутня НСР-платформа; СМЕ реалізуються офлайн [38]	Відставання від практик глобальних лідерів [35; 37]; брак відповідної стратегії [38]	Блок 4 ($W=0,15$): резерв +0,052 ІПЕМІ	Висока
2	Висока концентрація виручки в держтендерному каналі (СЛ3)	Суттєва роль каналу державних закупівель у структурі реалізації	Де-факто монопольне становище знижує стимул до диверсифікації [27]	Блок 2 ($W=0,25$): ризик волатильності	Висока
3	Відсутність цифрових НСР-комунікацій (СЛ1)	Немає власного медичного порталу чи e-learning-платформи [27; 38]	Відсутність стратегії цифрового медичного маркетингу для B2B-сегменту [38]	Блоки 3 і 4: зниження охоплення	Висока

Продовження таблиці 2.12

№	Проблема	Кількісний прояв / Обґрунтування	Причина виникнення	Вплив на ІПЕМІ	Пріоритет
4	Обмежена фінансова мобільність для маркетингових інвестицій (СЛ4)	Коеф. автономії 0,31 (норма $\geq 0,50$); абсолютна ліквідність 0,04–0,06 (норма $\geq 0,20$) — розраховано у табл. 2.3 [26]	Прискорене нарощування зобов'язань для фінансування виробничого зростання [26]	Непряме: обмежує масштаб маркетингового бюджету	Середня
5	Відсутність B2C-програм підтримки пацієнтів (СЛ5)	CSL Behring реалізує SHARE-програму підтримки пацієнтів; Takeda — BioLife Digital App [35; 37]; аналогічні програми у підприємства відсутні	Фокус на B2B без розробки B2C-напрямку [27]	Блок 4: зниження K_digital	Середня

Джерело: складено автором на основі [26; 27; 29; 30; 35; 37; 38]

Аналіз діагностичної карти свідчить, що три з п'яти виявлених проблем мають пріоритетний статус і безпосередньо впливають на значення ІПЕМІ. Провідне місце посідає низький рівень цифровізації B2B-маркетингу (проблема № 1): підвищення K_digital з 0,55 до 0,90 за умови впровадження НСР-платформи та CRM-системи дозволяє розраховувати на приріст ІПЕМІ на +0,052 — до рівня $\geq 0,975$. Проблема концентрації виручки в держтендерному каналі (проблема № 2) несе стратегічний ризик: різке скорочення держфінансування охорони здоров'я може призвести до різкого зниження ринкового показника ІПЕМІ. Водночас зростання вітчизняного фармекспорту на 17,2 % у 2023 р. [45] та підтвердження GMP-статусу [42] свідчать про реалістичність диверсифікаційного сценарію.

Відсутність B2C-програм підтримки пацієнтів (проблема № 5) розглядається не лише як маркетинговий, а й як ресурсно-виробничий ризик: дослідження Thanh et al. [44] підтверджують, що стійкість виробництва плазмопрепаратів залежить від збалансованого залучення всіх учасників ланцюга — від донора до пацієнта. Відтак відсутність комунікацій із кінцевими

споживачами опосередковано обмежує і донорський рекрутинг, і суспільну довіру до препаратів підприємства.

Ключовим резервом є цифровізація B2B-маркетингу (+0,052 до ІПЕМІ), тоді як інші напрями мають менший безпосередній вплив на показник, але важливі для стратегічної стійкості. Узагальнення резервів дозволяє виокремити чотири взаємопов'язані пріоритетні напрями. Перший — цифрова трансформація B2B-маркетингових комунікацій (впровадження HCP-платформи та вдосконалення CRM) — є найбільш невідкладним і найбільш прямолінійно впливає на ІПЕМІ [38; 39]. Другий — диверсифікація збутових каналів і вихід на ринки ЄС — важливий для зниження концентраційного ризику при наявних сприятливих регуляторних передумовах [33; 42; 45]. Третій — розвиток B2C-програм підтримки пацієнтів — формує довгострокову інфраструктуру попиту відповідно до кращих практик CSL Behring та Takeda [35; 37]. Четвертий — масштабування цифрового донорського маркетингу — забезпечує ресурсну основу виробничого зростання [39; 40; 41].

Таким чином, діагностика виявила п'ять системних проблем у сфері маркетингових інновацій підприємства, три з яких мають пріоритетний характер. Ключовим структурним резервом залишається підвищення рівня цифровізації B2B-маркетингу, а додатковими — диверсифікація збутових каналів і розвиток B2C-програм підтримки пацієнтів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА»

3.1 Обґрунтування змісту та цільових параметрів пропозицій щодо підвищення ефективності маркетингових інновацій підприємства

Результати діагностики, здійсненої у другому розділі, свідчать про те, що проблема маркетингових інновацій підприємства полягає не в загально низькому рівні результативності, а у структурному дисбалансі між розвиненістю окремих напрямів маркетингової діяльності. Підприємство досягло значних результатів у фінансовому та ринковому вимірах: рентабельність продажів становить 24,0 %, ефективність витрат на збут - 8,44 грн/грн, темп зростання чистого доходу - +59,6 % за 2024 р. Водночас висока результативність значною мірою пов'язана зі сприятливою ринковою позицією підприємства і не спирається на цифрову маркетингову інфраструктуру, яка могла б бути відтворена та масштабована в умовах зростання конкурентного тиску або зміни умов держфінансування.

Конкретні прояви цього дисбалансу такі. По-перше, підприємство не має власної цифрової платформи для взаємодії з лікарями-призначувачами (HCP): заходи безперервної медичної освіти (CME) реалізуються виключно офлайн, тоді як усі чотири порівнювані глобальні конкуренти (CSL Behring, Grifols, Takeda, Ostarpharma) мають власні HCP-портали або системи електронного детейлінгу [35; 36; 37; 46]. По-друге, відсутня CRM-система для управління B2B-відносинами, що унеможливорює сегментацію HCP-аудиторії, вимірювання вартості залучення клієнта і показника довічної цінності клієнта у B2B-каналі та персоналізацію комунікацій. По-третє, висока концентрація виручки у державному тендерному

каналі робить фінансові результати підприємства чутливими до змін умов держфінансування охорони здоров'я. Отже, сформовані пропозиції спрямовані передусім на усунення структурної вразливості, а не лише на покращення й так задовільних показників.

Перед формулюванням пропозицій необхідно окреслити регуляторні рамки. Просування рецептурних лікарських засобів прямою рекламою заборонено ст. 21 ЗУ «Про рекламу» [29]. Постанова КМУ № 1759 від 26.12.2025 р. обмежує маркетингові витрати виробника лікарських засобів порогом не більше 18 % обсягу реалізації на квартал [30]. Ці обмеження стимулюють перехід до нерекламних, освітніх і вимірюваних форматів взаємодії, що є принципом, покладеним в основу всіх запропонованих рішень.

Програма маркетингових інновацій структурована у двох основних і одному допоміжному напрямках. Перший і центральний напрям — цифрова трансформація B2B-маркетингових комунікацій через впровадження HCP-платформи та CRM-системи. Другий напрям — масштабування донорського цифрового маркетингу, що забезпечує ресурсну основу виробничого зростання. Третій, допоміжний напрям — запуск освітнього B2C-розділу для пацієнтів на базі існуючого корпоративного сайту підприємства.

Для обґрунтування першочерговості напрямів застосовано матрицю пріоритизації (табл. 3.1). Оцінка за критерієм «Стратегічний вплив на усунення структурних вразливостей» відображає, якою мірою захід усуває конкретну проблему, ідентифіковану у підрозділі 2.3; оцінка за критерієм «Складність реалізації» враховує три субкритерії: фінансові витрати, технологічну готовність і регуляторні обмеження. Оцінювання здійснено за шкалою 1–5 і відображає авторське аналітичне судження на основі даних підрозділів 2.2–2.3, бенчмарку (табл. 2.5) і діагностичної карти (табл. 2.12). Результати матриці слід розглядати як аналітичний інструмент структурування пріоритетів.

Таблиця 3.1 – Матриця пріоритизації заходів маркетингових інновацій ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА»

Захід маркетингової інновації	Стратегічний вплив (1–5)	Складність реалізації (1–5)	Коефіцієнт пріоритетності	Обґрунтування оцінки впливу	Рішення
Впровадження НСР-платформи (освітній портал + електронний дотейлінг)	5	3	1,67	Усуває головну структурну вразливість — відсутність В2В-цифрових комунікацій; відповідає практиці всіх чотирьох глобальних конкурентів [35; 36; 37; 46]	Ядро
Впровадження CRM-системи для управління відносинами з лікарями і донорами	5	2	2,50	Технологічна передумова ефективності НСР-платформи і донорського маркетингу; дає змогу вимірювати вартість залучення і довічну цінність клієнта — наразі відсутні	Ядро
Масштабування реферальної програми і Telegram-кампаній (донорський маркетинг)	4	2	2,00	Безпосередньо підвищує ресурсну базу виробництва; спирається на наявну цифрову інфраструктуру; швидкий операційний ефект	Пріоритетний
А/В-тестування конверсії онлайн-запису донорів	3	1	3,00	Найкращий коефіцієнт пріоритетності, але вузький вплив — стосується лише конверсії запису і не усуває структурних вразливостей; реалізується у складі другого напрямку	Складова напрямку 2
Освітній В2С-розділ сайту для пацієнтів (допоміжний)	3	2	1,50	Формує репутаційний ефект і підтримує рекрутинг донорів; слабший прямий фінансовий зв'язок; реалізується як розділ існуючого сайту, а не окрема платформа	Допоміжний

Джерело: розроблено автором на основі [27; 35; 36; 37; 38; 46]

Матриця свідчить про те, що НСР-платформа і CRM-система формують ядро програми, оскільки характеризуються найвищим стратегічним впливом при

помірній складності реалізації. Захід А/В-тестування, хоча й має найкраще співвідношення пріоритетності, має вузький ефект і включається до складу другого напрямку. Освітній В2С-розділ переведено до допоміжних заходів, що суттєво знижує витрати і терміни реалізації порівняно з варіантом окремої платформи.

Цільові параметри основних напрямів встановлено на основі трьох джерел: бенчмарку з конкурентами (табл. 2.5), галузевих орієнтирів для В2В-фармацевтичних цифрових програм [38] та консервативних розрахунків, деталізованих у підрозділі 3.3. Вони представлені у таблиці 3.2 разом із обґрунтуванням джерела кожного показника.

Таблиця 3.2 – Цільові параметри пропозицій щодо підвищення ефективності маркетингових інновацій ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА»

Напрямок	Цільовий КРІ	Джерело та обґрунтування КРІ	Горизонт досягнення (від старту)	Блок оцінювання
1. НСР-платформа + CRM	≥ 400 зареєстрованих лікарів-призначувачів; завершуваність курсів ≥ 75 %; вартість залучення одного лікаря не вище 2 000 грн	Бенчмарк: Grifols залучає приблизно 1 лікаря на 200 дол. США витрат [36]; цільова аудиторія — близько 4 000 лікарів-призначувачів в Україні [38]; рівень 400 осіб відповідає 10 % проникненню за 12 місяців і нижній межі галузевого бенчмарку; 75 % — нижній квантиль завершуваності для акредитованих онлайн-курсів у галузі [38]	12–18 місяців від впровадження пілотної версії	Цифровий
2. Донорський цифровий маркетинг	Приріст активних донорів не менше 12 % за перший рік; вартість залучення одного донора не вище 300 грн; конверсія онлайн-запису не нижче 13 %	Внутрішній цільовий норматив, сформований на основі аналізу чинної практики підприємства [27; 32] і нижнього квантилю ефективності реферальних програм у системах охорони здоров'я [44]; рівень конверсії 13 % визначений як мінімально доцільний для підтримання позитивної динаміки рекрутингу донорів	6–12 місяців від старту	Ринковий

Продовження таблиці 3.2

Напрямок	Цільовий КРІ	Джерело та обґрунтування КРІ	Горизонт досягнення (від старту)	Блок оцінювання
3. В2С-розділ сайту (допоміжний)	Відвідуваність розділу не менше 1 000 унікальних користувачів на місяць через 6 місяців; не менше 2 партнерств з пацієнтськими організаціями	Внутрішній цільовий норматив, визначений як мінімально доцільний рівень трафіку для освітніх розділів фармацевтичних корпоративних сайтів у вітчизняному контексті; партнерства — з Асоціацією хворих на гемофілію і НГО-мережами [27]	6–9 місяців від запуску розділу	Цифровий

Джерело: розроблено автором на основі [27; 32; 35; 36; 37; 38; 44]

Таким чином, визначено стратегічну проблему — структурний дисбаланс, що формує ризик нестійкості поточних результатів підприємства, обґрунтовано два основних і один допоміжний напрям, пріоритизовано заходи із розкриттям методики оцінювання та встановлено цільові параметри з поясненням джерел кожного показника. Ці орієнтири слугуватимуть основою для розроблення комплексу заходів у підрозділі 3.2.

3.2 Розроблення комплексу заходів та інструментів реалізації запропонованих рішень

Реалізація визначених у підрозділі 3.1 напрямів маркетингових інновацій потребує опрацювання конкретних заходів, вибору технологічних рішень та встановлення організаційних механізмів. Для кожного ключового компоненту програми проведено порівняльний аналіз альтернатив реалізації та обґрунтовано рекомендований варіант.

Перший напрям передбачає цифрову трансформацію В2В-маркетингових комунікацій через впровадження НСР-платформи та CRM-системи. НСР-платформа — цифровий освітній портал для лікарів-призначувачів із модулями

безперервної медичної освіти, електронного детейлінгу та аналітики. Ключовою регуляторною умовою є відповідність критеріям освітньої акредитації: вся комунікація має носити навчальний характер без прямого просування рецептурних препаратів [29]. Для вибору технологічного рішення розглянуто три альтернативи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Порівняльний аналіз технологічних альтернатив для НСР-платформи

Альтернатива	Переваги	Недоліки	Орієнтовна вартість впровадження, тис. грн	Доцільність для підприємства
1. Пілотна версія на хмарній системі управління навчанням	Низький поріг входу; швидкий запуск (1–2 місяці); мінімальний обсяг капітальних інвестицій; масштабованість	Обмежена кастомізація під фармацевтичну специфіку; слабка інтеграція з CRM; потребує ручного налаштування	600–900 (впровадження) + 180–240 на рік (підтримка)	Рекомендовано на першому етапі
2. Галузева фармацевтична платформа (Veeva Vault / Salesforce Health Cloud)	Повна відповідність фармацевтичному регуляторному середовищу; вбудована CRM-інтеграція; аналітика по лікарях-призначувачах	Висока вартість ліцензій; тривале впровадження (6–12 місяців); потребує спеціалізованих IT-компетенцій	3 500–6 000 (впровадження) + 800–1 200 на рік	Умовно доцільно після підтвердження ефективності пілотної версії
3. Кастомна розробка з нуля	Повна відповідність унікальним вимогам підприємства; контроль над усіма функціями	Найвища вартість і тривалість; ризик технічних проблем при запуску; надмірно складно для початкового етапу	4 000–8 000 (розробка) + безперервна підтримка	Недоцільно на початковому етапі

Джерело: розроблено автором на основі галузевих орієнтирів [38]

Рекомендований підхід — двоетапний. На першому етапі розгортається пілотна версія на хмарній системі управління навчанням: два акредитовані курси безперервної медичної освіти, модуль електронного детейлінгу з клінічними матеріалами, базова реєстрація лікарів. Це дозволяє перевірити гіпотезу залученості цільової аудиторії з мінімальними інвестиціями. За результатами

пілоту рішення щодо переходу на галузеву платформу приймається не за кількісним порогом контактів, а на основі сукупності критеріїв: масштаб верифікованої бази лікарів, стабільність їхньої активності на платформі, потреба у вбудованому модулі відповідності регуляторним вимогам та економічна доцільність поглибленої автоматизації. Ця оцінка здійснюється у точці прийняття рішення на сьомому місяці від старту.

Аналогічний підхід застосовано до вибору CRM-системи (табл. 3.4). Ключова вимога: система має об'єднати базу лікарів-призначувачів і донорську базу в єдиному середовищі, забезпечивши сегментацію, автоматизацію нагадувань і аналітичний дашборд.

Таблиця 3.4 – Порівняльний аналіз CRM-альтернатив для ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА»

Альтернатива	Переваги	Недоліки	Орієнтовна вартість, тис. грн на рік	Доцільність
А. HubSpot CRM (базовий тариф + модуль продажів)	Безкоштовна базова версія; швидке налаштування; достатній функціонал для базового трекінгу лікарів і донорів	Обмежена фармацевтична специфіка; потребує налаштування спеціалізованих полів; без вбудованого модуля відповідності регуляторним вимогам	200–400 (платний тариф) + 150–200 (одноразове налаштування)	Рекомендовано на першому етапі
Б. Veeva CRM	Галузевий стандарт фармацевтичного B2B; вбудована відповідність регуляторним вимогам; інтеграція з електронним детейлінгом	Висока ціна; складне впровадження; надмірний функціонал для поточного масштабу	800–1 500 + 500–800 (впровадження, одноразово)	Розглянути при масштабуванні
В. Bitrix24	Низька вартість; простота використання; знайома ІТ-командам	Обмежена аналітика; слабка інтеграція з навчальними платформами; не адаптована до фармацевтичної специфіки	100–200	Недостатній функціонал для цілей програми

Джерело: розроблено автором на основі галузевих орієнтирів [38]

Рекомендовано розпочати з HubSpot CRM зі стандартизованими полями для лікарів-призначувачів (спеціалізація, регіон, активність на платформі) і донорів (дата останнього візиту, сегмент лояльності). Рішення щодо переходу на спеціалізовану галузеву систему приймається у точці оцінки результатів пілоту (сьомий місяць від старту) і ґрунтується не лише на кількості контактів, а й на потребі у вбудованому регуляторному модулі, стабільності НСР-активності та економічній доцільності автоматизації. Ключові функціональні модулі НСР-платформи і їх зв'язок із CRM-системою описано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Функціональна архітектура НСР-платформи та її інтеграція з CRM

Модуль	Функціональний зміст	Зв'язок із CRM та регуляторна відповідність
Безперервна медична освіта	Акредитовані онлайн-курси для гематологів, трансфузіологів, хірургів; вебінари; відеоматеріали; тестування; видача сертифікатів	Активність лікаря (кількість курсів, завершуваність, дата) — в CRM як тригер для наступних комунікацій; освітній формат забезпечує відповідність ст. 21 ЗУ «Про рекламу» [29]
Електронний детейлінг	Цифрові матеріали про клінічну ефективність препаратів; персоналізовані за спеціалізацією; доступ до першоджерел і клінічних протоколів	Перегляди матеріалів фіксуються в CRM; дозволяє сегментувати лікарів за інтересом до конкретного препарату
Аналітичний дашборд	Кількість активних лікарів; охоплення за регіонами і спеціальностями; показники завершуваності курсів; вартість залучення одного лікаря	Щомісячний звіт для відділу збуту; основа для коригування контент-стратегії і бюджету

Джерело: розроблено автором на основі [35; 37; 38]

Другий напрям — масштабування донорського цифрового маркетингу — спирається на наявну цифрову інфраструктуру підприємства: онлайн-запис тривалістю близько трьох хвилин [39], реферальна програма «Приведи друга» [40], таргетовані Telegram-кампанії [41]. Тому йдеться не про впровадження нової платформи, а про підвищення ефективності існуючих інструментів. Комплекс включає чотири заходи: вдосконалення реферальної програми (розширення бонусної системи — грошові винагороди, гейміфікація у вигляді рейтингів активних донорів; інтеграція з CRM для відстеження джерел залучення);

регіональне масштабування Telegram-кампаній (розширення на 5–7 нових регіональних каналів із А/В-тестуванням форматів повідомлень); оптимізацію конверсії онлайн-запису (А/В-тестування посадкових сторінок: різні елементи заклику до дії, скорочення кількості обов'язкових полів, мобільна адаптація); CRM-сегментацію донорської бази (виокремлення сегментів «нові», «регулярні», «відтік» із автоматичними сценаріями реактивації).

Третій напрям є допоміжним і передбачає запуск освітнього В2С-розділу для пацієнтів на базі чинного корпоративного сайту підприємства замість окремого порталу. Це суттєво знижує витрати і скорочує терміни запуску, зберігаючи відповідність регуляторним вимогам щодо недопущення прямого просування рецептурних препаратів [29]. Розділ включає три підрозділи: інформаційний (загальна освітня інформація про гемофілію, імунodefіцити та необхідність плазмопрепаратів), донорський (мотивація донорства, центри, онлайн-запис) і партнерський (посилання на пацієнтські організації та програму «Доступні ліки»).

Організаційним механізмом реалізації програми є призначення відповідального менеджера з цифрового маркетингу — окремої посади або внутрішнього переведення в межах відділу збуту. Ця особа забезпечуватиме: операційне управління НСР-платформою і CRM-аналітикою; координацію між ІТ-підрозділом, медичним відділом і підрядниками; ведення донорських Telegram-кампаній і реферальної програми; SEO та контент В2С-розділу. Без формалізованої відповідальної особи фрагментація зусиль між підрозділами є ключовим організаційним ризиком реалізації програми, що підтверджується міжнародною практикою впровадження фармацевтичних цифрових програм [38].

Дорожня карта реалізації програми структурована за відносними часовими горизонтами від моменту прийняття управлінського рішення про запуск (табл. 3.6). Поетапна структура карти має два принципові переваги. По-перше, вона знижує інвестиційні ризики: найбільш капіталомісткий перехід — від пілотної до повнофункціональної платформи — здійснюється лише після підтвердження

результативності пілоту на цьому місяці. По-друге, вона відповідає ресурсним обмеженням підприємства: обмежена абсолютна ліквідність (коефіцієнт 0,046 у 2024 р.) унеможливорює разові великі відвантаження коштів, тоді як поетапна структура витрат є фінансово безпечною.

Таблиця 3.6 – Дорожня карта реалізації програми маркетингових інновацій ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА»

Захід	Горизонт від старту	Відповідальний	Індикатор завершення
І ЕТАП: Підготовчий та пілотний (місяці 1–6)			
Призначення менеджера з цифрового маркетингу; формалізація KPI	Місяці 1–2	Директор / HR-відділ	Посаду визначено, KPI підписано
Налаштування CRM-системи: поля для лікарів і донорів, базова сегментація	Місяці 1–3	Менеджер з цифрового маркетингу + IT-підрозділ	CRM в тестовій експлуатації
A/B-тестування посадкових сторінок онлайн-запису донорів	Місяці 2–4	Менеджер з цифрового маркетингу	Конверсія не нижче 13 %; статистично значущий результат тесту
Запуск пілотної версії НСР-платформи: 2 СМЕ-курси + модуль електронного детейлінгу	Місяці 3–6	Менеджер з цифрового маркетингу + медичний відділ + IT-підрозділ	Платформа доступна; не менше 50 зареєстрованих лікарів за місяць після запуску
Масштабування Telegram-кампаній: плюс 5 регіональних каналів із A/B-тестуванням	Місяці 2–5	Менеджер з цифрового маркетингу	Охоплення нової аудиторії не менше 10 000 осіб
Вдосконалення реферальної програми «Приведи друга»: оновлена бонусна система + інтеграція з CRM	Місяці 3–6	Менеджер з цифрового маркетингу + IT-підрозділ	Частка донорів через реферальний канал не менше 20 %
II ЕТАП: Розвиток (місяці 7–14)			
Оцінка результатів пілоту; рішення щодо технологічної стратегії на основі встановлених критеріїв	Місяць 7	Менеджер з цифрового маркетингу + директор	Рішення задокументовано; KPI пілоту оцінені

Продовження таблиці 3.6

Захід	Горизонт від старту	Відповідальний	Індикатор завершення
Розширення НСР-платформи: не менше 8 курсів, аналітичний дашборд, персоналізовані сценарії комунікацій	Місяці 7–14	Менеджер з цифрового маркетингу + медичний відділ + IT-підрозділ	Не менше 250 зареєстрованих лікарів; завершуваність не нижче 70 %
CRM-сегментація донорської бази; автоматизація сценаріїв реактивації	Місяці 7–10	Менеджер з цифрового маркетингу + IT-підрозділ	Вартість залучення донора не вище 300 грн; відтік регулярних донорів скорочується на 15 %
Запуск освітнього B2C-розділу сайту для пацієнтів	Місяці 6–9	Менеджер з цифрового маркетингу + юридичний відділ	Розділ опублікований; не менше 500 відвідувачів на місяць після 3 місяців роботи
III ЕТАП: Масштабування (місяці 15–24)			
Досягнення цільових KPI: 400 лікарів-призначувачів; завершуваність 75 %; вартість залучення донора не вище 300 грн; 1 000 відвідувачів B2C-розділу на місяць	Місяці 15–18	Менеджер з цифрового маркетингу	KPI підтверджені аналітичними даними CRM
Оцінка повної програми; рішення щодо подальшого розвитку або коригування стратегії	Місяці 22–24	Менеджер з цифрового маркетингу + директор	Звіт затверджено; наступний цикл планування розпочато

Джерело: розроблено автором

Дорожня карта охоплює 24-місячний горизонт і структурована за трьома послідовними етапами: підготовчо-пілотним (місяці 1–6), розвитку (місяці 7–14) та масштабування (місяці 15–24). Поетапна логіка реалізації забезпечує прийняття ключових інвестиційних рішень лише після підтвердження результатів попереднього етапу, що знижує фінансові та операційні ризики впровадження. Виконання заходів дорожньої карти є необхідною умовою досягнення цільових KPI, визначених у таблиці 3.2, та слугує організаційною основою для економічного обґрунтування, наведеного у підрозділі 3.3.

3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Економічне обґрунтування здійснюється за послідовністю: кошторис витрат, прогноз ефектів за трьома сценаріями, розрахунок дисконтованої вартості проєкту, оцінювання ризиків.

Кошторис витрат (табл. 3.7) сформовано за трьома категоріями: капітальні витрати на впровадження (рік 0), операційні витрати першого і другого років. Статті обґрунтовані на основі галузевих орієнтирів [38] і принципу вибору мінімально доцільного рішення (альтернативи розглянуто у підрозділі 3.2). Витрати слід розглядати як попередні оцінки із можливим відхиленням плюс-мінус 20 %, що відповідає класу точності попереднього інвестиційного планування.

Таблиця 3.7 – Кошторис витрат на реалізацію програми маркетингових інновацій ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА», тис. грн

Стаття витрат	Рік 0 (капіта льні)	Рік 1 (опера ційні)	Рік 2 (опера ційні)	Обґрунтування суми
Напрямок 1: НСР-платформа + CRM				
Розгортання пілоотної версії на хмарній системі: налаштування, шаблони, реєстрація	700	—	—	Галузевий орієнтир для пілоотної версії освітньої платформи у фармацевтичному секторі [38]
Розроблення контенту безперервної медичної освіти (8 курсів за 2 роки): відеозйомка, сценарії, акредитація	400	320	320	Близько 80 тис. грн на курс; 4 курси на рік; орієнтир — ринок освітнього медичного контенту
Хостинг і технічна підтримка платформи	—	200	200	Близько 200 тис. грн на рік для хмарної системи
CRM-система: ліцензія та одноразове налаштування спеціалізованих полів	180	240	240	Тариф Sales Hub Professional: близько 49 дол. США на користувача на місяць; 3 користувачі; курс близько 40 грн за дол. США (авторська розрахункова оцінка)
Разом за напрямом 1	1 280	760	760	
Напрямок 2: Донорський цифровий маркетинг				

Продовження таблиці 3.7

Стаття витрат	Рік 0 (капіта льні)	Рік 1 (опера ційні)	Рік 2 (опера ційні)	Обґрунтування суми
Вдосконалення реферальної програми: розробка бонусного модуля + бонусний фонд	150	480	480	Бонусний фонд: близько 200 грн на залученого донора × близько 1 200 нових донорів на рік = 240 тис. грн; розробка і супровід модуля лояльності — 90 тис. грн; адміністративні витрати — 150 тис. грн; разом: 480 тис. грн на рік
Telegram-кампанії: таргетинг, контент, аналітика (5–7 каналів)	—	360	360	Близько 30 тис. грн на місяць: контент і платний таргетинг; авторська оцінка на основі галузових розцінок для Telegram-просування в Україні
A/B-тестування посадкових сторінок (UX-аналітика)	—	80	60	Переважно витрати праці менеджера з цифрового маркетингу; незначні витрати на інструменти аналітики
Разом за напрямом 2	150	920	900	
Напрямок 3: B2C-розділ сайту (допоміжний)				
Розробка освітнього розділу сайту: дизайн, розробка, наповнення (не менше 20 статей)	—	320	—	Розробка нового розділу на існуючому сайті; авторська оцінка на основі ринкових розцінок веб-розробки в Україні
SEO, ведення контенту, партнерські заходи з пацієнтськими організаціями	—	120	120	Близько 10 тис. грн на місяць: частково виконується менеджером з цифрового маркетингу
Разом за напрямом 3	—	440	120	
Оплата праці менеджера з цифрового маркетингу (нова посада або надбавка)	—	600	600	Близько 50 тис. грн на місяць — медіана ринку праці для фахівця з цифрового маркетингу у фармацевтичному секторі України (авторська оцінка на основі відкритих даних порталів пошуку роботи)
Загальні витрати за програмою	1 430	2 720	2 380	Усього за етап впровадження (роки 0–2): 6 530 тис. грн = 0,77 % від витрат на збут 2024 р.

Джерело: розроблено автором на основі галузових орієнтирів і [26; 38; 39]

Загальний бюджет етапу впровадження програми — 6 530 тис. грн за роки 0–2 — становить 0,77 % від поточних витрат на збут і не створює надмірного фінансового навантаження навіть з урахуванням обмеженої абсолютної ліквідності підприємства (0,046 у 2024 р.), оскільки витрати розподілені між капітальними і операційними та не потребують разового великого відвантаження коштів. Рік 3 у NPV-моделі є першим повноцінним роком експлуатації, в якому

враховуються поточні операційні витрати на рівні року 2 (2 380 тис. грн), що відображає перехід програми зі стадії впровадження на стадію сталої операційної діяльності. Прогноз ефектів розроблено за трьома сценаріями — песимістичним, базовим та оптимістичним (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Прогнозна оцінка ефектів програми маркетингових інновацій за трьома сценаріями (рік 2 від старту)

Показник ефекту	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний	Обґрунтування та ланцюг атрибуції
Ефект донорського маркетингу (напрям 2)				
Приріст активних донорів, % за рік	+8 %	+12 %	+20 %	Базовий: нижня межа ефективності реферальних програм у системах охорони здоров'я [44]; песимістичний: ефект лише А/В-тестування без масштабування реферальної програми; оптимістичний: синергія Telegram, реферальної програми та CRM-сегментації
Додаткова оброблена плазма, тон за рік	+8	+12	+20	Ланцюг: приріст донорів × середній вихід плазми близько 15 л на донора за рік × технологічний вихід переробки (близько 85 %); виробничі потужності понад 400 тонн на рік [27] та незадоволений попит [44] дозволяють реалізувати приріст
Додатковий дохід від приросту виробництва, тис. грн за рік	16 000	24 000	40 000	Розрахунок: приріст плазми (тон) × 2 000 тис. грн за тону; обрана вартість 2 000 тис. грн за тону є нижчою за фактичний середній показник дохід/тонна близько 3 000 тис. грн [26] і використовується як обережний нормативний орієнтир
Ефект НСР-платформи (напрям 1) — опосередкований і найбільш невизначений				
Зареєстровані лікарі-призначавачі через 18 місяців, осіб	150	300	500	Цільова аудиторія: близько 4 000 лікарів-призначавачів в Україні [38]; базовий сценарій — 7,5 % проникнення; відповідає нижньому квантилю фармацевтичних програм взаємодії з лікарями [35; 37]

Показник ефекту	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний	Обґрунтування та ланцюг атрибуції
Частка залучених лікарів, що збільшила обсяг призначень, %	5 %	8 %	12 %	Оцінка на основі Kumar & Petersen [10]: середній коефіцієнт конверсії взаємодії з лікарями у зміну призначень у фармацевтичному B2B — від 5 до 15 %; обрано нижній рівень. Цей блок має найвищий рівень прогнозової невизначеності і є експертно-аналітичною оцінкою, а не точним прогнозом
Середній приріст обсягу закупівлі від одного лікаря-партнера, тис. грн за рік	150	200	250	Оцінка на основі структури тендерних закупівель плазмопрепаратів [29]; значення відповідають одному клінічному відділенню середнього розміру. Як і попередній показник, є орієнтовною величиною з обмеженою точністю
Додатковий дохід від НСР-платформи, тис. грн за рік	1 125	4 800	15 000	Розрахунок: кількість лікарів × частка × середній приріст. Ефект є опосередкованим; реалізується не раніше 12–18 місяців після запуску платформи; відображає потенційний орієнтовний діапазон можливого впливу за сприятливих умов реалізації
Сукупний додатковий дохід (напрями 1 і 2), тис. грн за рік	17 125	28 800	55 000	B2C-розділ виключено з фінансового прогнозу, оскільки його ефект — переважно репутаційний і не може бути надійно виміряний монетарно

Джерело: розроблено автором на основі [10; 26; 27; 29; 38; 44]

Розрахунок здійснено методом дисконтованих грошових потоків із явним поданням грошових потоків кожного року (табл. 3.9). Ставка дисконтування $r = 20\%$ обрана вище облікової ставки НБУ, що відображає підвищений ризик реалізації в умовах невизначеності. Грошовий потік кожного року визначається як різниця між додатковим прибутком від програми і витратами, понесеними у цьому році: $CF = \text{додатковий прибуток} - \text{витрати}$. Рік 0 включає лише капітальні витрати впровадження без жодного прибутку. Рік 1 — переважно витратний: платформа запускається, але прибуток ще мінімальний і приймається рівним нулю. Рік 2 — перший повноцінний операційний рік. Рік 3 — другий повноцінний рік зі стабілізованою базою. Маргіальну рентабельність приросту доходу (MR) прийнято на рівні 30% , що є вищим за середню рентабельність продажів ($24,0\%$)

на підставі такої логіки: новий приріст виробництва здійснюється при вже понесених постійних витратах — амортизація (133 248 тис. грн) і адміністративні витрати (143 116 тис. грн) у 2024 р. [26] — що підвищує граничну ефективність нових обсягів.

Таблиця 3.9 – Розрахунок чистої приведеної вартості програми маркетингових інновацій ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА», тис. грн

Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Ставка дисконтування (r)	20 %	20 %	20 %
Маргінальна рентабельність приросту доходу (MR)	30 %	30 %	30 %
CF ₀ : додатковий прибуток (0) – капітальні витрати (1 430)	–1 430	–1 430	–1 430
CF ₁ : додатковий прибуток (0) – операційні витрати (2 720)	–2 720	–2 720	–2 720
CF ₂ : додатковий прибуток (дохід×MR) – операційні витрати (2 380)	17 125×30%–2 380 = +2 758	28 800×30%–2 380 = +6 260	55 000×30%–2 380 = +14 120
CF ₃ : той самий обсяг ефекту, операційні витрати = OPEX рік 2	17 125×30%–2 380 = +2 758	28 800×30%–2 380 = +6 260	55 000×30%–2 380 = +14 120
$PV_0 = CF_0 / (1,20)^0$	–1 430	–1 430	–1 430
$PV_1 = CF_1 / (1,20)^1$	–2 267	–2 267	–2 267
$PV_2 = CF_2 / (1,20)^2$	+1 915	+4 347	+9 806
$PV_3 = CF_3 / (1,20)^3$	+1 596	+3 623	+8 172
NPV за 2 роки ($PV_0 + PV_1 + PV_2$)	–1 782	+650	+6 109
NPV за 3 роки ($PV_0 + PV_1 + PV_2 + PV_3$)	–186	+4 273	+14 281
Дисконтований строк окупності (DPP)	Понад 3 роки	Близько 2,5 року	Близько 1,7 роки
Висновок про доцільність	Не демонструє окупності у трирічному горизонті за прийнятих припущень; потребує коригування програми	За прийнятих у моделі припущень набуває позитивного значення NPV вже на другому році реалізації та досягає +4 273 тис. грн за три роки	Демонструє доцільність за прийнятих припущень: NPV позитивний на другому і третьому роках

Джерело: розроблено автором на основі [10; 26; 38; 44]

Результати розрахунків (табл. 3.9) дозволяють зробити такі висновки. По-перше, за прийнятих у моделі припущень базовий сценарій набуває позитивного значення NPV вже після двох років (+650 тис. грн) і зростає до +4 273 тис. грн за три роки, дисконтований строк окупності становить близько 2,5 року. По-друге, песимістичний сценарій — де приріст донорів не перевищує 8 % і платформа залучає лише 150 лікарів — не демонструє окупності у трирічному горизонті (NPV = –186 тис. грн), що вказує на необхідність ретельного операційного контролю і коригування заходів. По-третє, оптимістичний сценарій формує NPV +14 281 тис. грн за три роки. Таким чином, за двох із трьох сценаріїв програма демонструє доцільність у трирічному горизонті за прийнятих у моделі припущень.

Оцінювання ризиків програми здійснено у форматі матриці (табл. 3.10), яка містить ймовірність, вплив, рівень і захід мінімізації з механізмом контролю для кожного ризику.

Таблиця 3.10 – Матриця ризиків програми маркетингових інновацій ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА»

Ризик	Ймові р- ність (1–5)	Вплив (1–5)	Рівень ризик	Захід мінімізації і механізм контролю
Слабка внутрішня координація (відсутність відповідальної особи, конфлікт між підрозділами)	4	4	Високий	Призначення менеджера з цифрового маркетингу у перший місяць є обов'язковою передумовою реалізації програми; фіксація КРІ і повноважень у внутрішньому документі. Контроль: квартальний звіт директору з оцінкою досягнення КРІ
Низька реєстрація лікарів на платформі (менше 50 осіб за перший місяць)	3	4	Середній	Залучення медичних представників для офлайн-промоції; партнерство з медичними асоціаціями для акредитації; безкоштовний перший сертифікат безперервної медичної освіти. Контроль: щомісячна перевірка реєстрацій; якщо за 3 місяці менше 30 — коригування стратегії залучення
Низька залученість після реєстрації (завершуваність курсів менше 50 %)	3	3	Середній	Скорочення тривалості курсів до 20–30 хвилин; гейміфікація; автоматичні нагадування через CRM. Контроль: щоквартальний моніторинг завершуваності; якщо нижче 50 % — перегляд формату курсів

Продовження таблиці 3.10

Ризик	Ймові- р- ність (1–5)	Вплив (1–5)	Рівень ризик	Захід мінімізації і механізм контролю
Затримка акредитації контенту медичними асоціаціями	3	3	Середній	Паралельні переговори із кількома асоціаціями; запуск неакредитованого освітнього контенту на першому етапі з відповідним маркуванням. Контроль: щомісячне відстеження статусу акредитації; при ризикі затримки понад 2 місяці — залучення альтернативної асоціації
Регуляторний ризик: некоректна комунікація (порушення ст. 21 ЗУ «Про рекламу» [29])	2	5	Середній	Виключно освітній формат без просування торгових назв; попередня юридична перевірка кожного матеріалу; комплаєнс-чекліст перед публікацією. Контроль: щоквартальний юридичний аудит усіх опублікованих матеріалів
Ризик захисту персональних даних лікарів і донорів у CRM	2	4	Середній	Дотримання Закону України «Про захист персональних даних»; отримання явної згоди при реєстрації; шифрування бази; обмежений доступ персоналу. Контроль: щорічний аудит безпеки даних
Недостатнє зростання донорської бази (нижче 8 % за рік)	3	4	Середній	Щомісячний моніторинг вартості залучення донора і конверсії; безперервне А/В-тестування; посилення реферального бонусу; регіональна диверсифікація кампаній. Контроль: якщо приріст нижче 5 % за перше півріччя — перегляд стратегії каналу
Репутаційний ризик при некоректній B2C-комунікації	2	4	Середній	Медичний відділ рецензує всі матеріали до публікації; відмова від будь-яких клінічних тверджень без наукового підкріплення. Контроль: перевірка перед публікацією кожного матеріалу; відповідальний — менеджер з цифрового маркетингу

Джерело: розроблено автором

Аналіз матриці ризиків підтверджує, що слабка внутрішня координація є єдиним ризиком рівня «Високий». Саме тому призначення менеджера з цифрового маркетингу виступає не лише організаційним кроком, а й ключовою структурною передумовою реалізації всієї програми.

Запропонована програма маркетингових інновацій безпосередньо пов'язана з блоками системи оцінювання, визначеної у підрозділі 1.3. Найбільш імовірний позитивний ефект очікується у цифровому блоці: впровадження НСР-платформи і

CRM-системи підвищить рівень цифровізації B2B-маркетингових комунікацій — показника, що мав найнижче значення серед усіх компонентів у базовому аналізі. Ринковий блок може покращитись за рахунок приросту донорської бази і розширення охоплення лікарів-призначувачів, що відобразиться у показниках залучення нових клієнтів та ефективності витрат на збут. Фінансовий блок зазнає опосередкованого позитивного впливу через можливий приріст доходу від виробництва. Процесний блок може покращитись за рахунок скорочення тривалості інноваційного циклу. Таким чином, програма є структурованою відповіддю на виявлені у другому розділі слабкі місця маркетингових інновацій підприємства і замикає логіку від теоретичного обґрунтування у першому розділі до конкретних пропозицій.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему «Підвищення ефективності маркетингових інновацій підприємства» отримано такі наукові та практичні результати.

Вивчення наукових підходів до трактування сутності маркетингових інновацій засвідчило відсутність єдиного методологічного консенсусу: наявні визначення різняться за об'єктом охоплення, критерієм новизни та спрямованістю на результат. Уточнено економічну сутність поняття «маркетингові інновації» — на відміну від наявних підходів, запропонована дефініція одночасно відображає широкий об'єкт змін, суб'єктно-орієнтований критерій новизни та орієнтацію на вимірюваний конкурентний або економічний результат. Класифікацію маркетингових інновацій удосконалено шляхом введення ознаки «рівень цифровізації», що дозволяє встановити зв'язок між типом інновації та відповідним інструментарієм її оцінювання.

Систематизацію наукових підходів до оцінювання ефективності маркетингових інновацій здійснено за критеріями теоретичної основи, ключових показників та методів вимірювання. Виявлено, що кожен з підходів — фінансовий, ринково-орієнтований, процесний, збалансований та цифровий — є методично неповним, оскільки охоплює лише окремий вимір результативності. Обґрунтовано доцільність застосування комбінованого підходу, який забезпечує одночасне оцінювання кінцевих, проміжних і процесних параметрів маркетингових інновацій.

Розроблено методичний інструментарій комплексного оцінювання маркетингових інновацій підприємства, що включає циклічну схему діагностики та інтегральний показник ефективності маркетингових інновацій. Показник побудовано як зважену суму нормованих оцінок за фінансовим, ринковим, цифровим і процесним блоками з урахуванням специфіки регульованого B2B-

фармацевтичного ринку. Запропонований підхід забезпечує відтворюваність і аналітичну цілісність оцінювання, а також можливість виявлення структурних резервів підвищення ефективності.

Здійснено організаційно-економічну характеристику ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» та проведено комплексний аналіз середовища його функціонування. Встановлено, що підприємство займає провідне становище на вітчизняному ринку плазмопрепаратів, демонструє стійку позитивну динаміку фінансових показників і володіє підтвердженим GMP-статусом, що формує передумови для виходу на ринки Євросоюзу. Водночас виявлено суттєву залежність підприємства від державного тендерного каналу збуту, що є джерелом стратегічного ризику.

Оцінку поточного стану маркетингових інновацій підприємства здійснено із застосуванням розробленого ІПЕМІ. Розрахунок показника в динаміці засвідчив позитивну тенденцію — перехід від прийнятного до достатнього рівня ефективності. Разом із тим виявлено структурний дисбаланс: при високій результативності фінансового та ринкового блоків цифровий компонент залишається суттєво відстаючим, що зумовлено відсутністю власної платформи взаємодії з лікарями-призначувачами та нерозвиненістю системи управління відносинами з клієнтами у B2B-сегменті.

За результатами інтегрованої стратегічної діагностики — SWOT-аналізу та GAP-аналізу — ідентифіковано системні проблеми маркетингових інновацій підприємства та визначено пріоритетні напрями їх усунення. Встановлено, що ключовою стратегічною дискрепанцією є ситуація, за якої цифровізація B2B-маркетингових комунікацій є водночас найбільшою зовнішньою можливістю і найбільш вираженою внутрішньою слабкістю. Визначено, що реалізація цього резерву здатна забезпечити вихід ІПЕМІ на рівень, близький до максимально можливого.

Обґрунтовано зміст і цільові параметри програми маркетингових інновацій ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА». Програму структуровано у двох основних і одному допоміжному напрямках: цифрова трансформація B2B-маркетингових комунікацій

через впровадження освітньої НСР-платформи та CRM-системи; масштабування донорського цифрового маркетингу; запуск освітнього розділу для пацієнтів на базі корпоративного сайту. Пріоритетність кожного заходу визначено за матрицею співвідношення стратегічного впливу та складності реалізації.

Розроблено комплекс заходів і дорожню карту реалізації програми маркетингових інновацій, структуровану за трьома часовими етапами. Для кожного ключового компоненту обґрунтовано рекомендований технологічний варіант на основі порівняльного аналізу альтернатив. Поетапна структура реалізації дозволяє мінімізувати інвестиційні ризики й узгодити обсяги витрат із поточними фінансовими можливостями підприємства.

Здійснено економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів методом дисконтованих грошових потоків за трьома сценаріями розвитку подій — песимістичним, базовим та оптимістичним. Встановлено, що загальний бюджет програми не створює надмірного фінансового навантаження на підприємство. За двох із трьох сценаріїв програма є економічно доцільною у трирічному горизонті. Оцінювання ризиків реалізації підтвердило, що призначення відповідальної особи з цифрового маркетингу є не лише організаційним заходом, а й ключовою структурною передумовою успіху всієї програми.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що системне впровадження цифрових маркетингових інновацій у B2B-сегменті фармацевтичного ринку є технологічно здійсненним в умовах чинних регуляторних обмежень, економічно обґрунтованим і стратегічно необхідним для забезпечення конкурентної стійкості підприємства. Розроблений методичний інструментарій може бути застосований для оцінювання ефективності маркетингових інновацій на інших підприємствах фармацевтичної галузі та суміжних B2B-ринків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development*. New Brunswick : Transaction Publishers, 2017. 255 p. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315135571> (дата звернення: 07.03.2026).
2. *Oslo Manual 2005: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd ed. Paris : OECD/Eurostat, 2005. 163 p. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en> (дата звернення: 07.03.2026).
3. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4th ed. Paris : OECD/Eurostat, 2018. 258 p. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en> (дата звернення: 07.03.2026).
4. Котлер Ф., Келлер К. *Маркетинговий менеджмент* / пер. з англ. 15-те вид. Київ : Хімджест, 2019. 848 с.
5. Lambin J.-J. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. 2nd ed. London : Palgrave Macmillan, 2008. 736 p. URL: <https://link.springer.com/book/9780230205765> (дата звернення: 07.03.2026).
6. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій як концепція і інструментарій інноваційного бізнесу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2024. № 1. С. 5–18. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (дата звернення: 07.03.2026).
7. Чухрай Н. І. *Маркетинг інновацій* : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 256 с.
8. Кардаш В. Я., Павленко І. А., Шафалюк О. К. *Товарна інноваційна політика* : навч. посіб. 3-тє вид. Київ : КНЕУ, 2010. 266 с.
9. Біловодська О. А., Коваленко Я. А. Управління маркетинговими ресурсами в умовах інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 39–52. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (дата звернення: 08.03.2026).

10. Kumar V., Petersen J. A. *Statistical Methods in Customer Relationship Management*. Chichester : Wiley, 2012. 272 p.
11. Окландер М. А., Губерник А. О. *Маркетингові інновації на ринку металопластикових віконних систем* : монографія. Одеса : Астропринт, 2009. 184 с.
12. Cooper R. G. *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation*. 5th ed. New York : Basic Books, 2019. 432 p. URL: <https://www.basicbooks.com/titles/robert-g-cooper/winning-at-new-products/9780465093335/> (дата звернення: 10.03.2026).
13. Тофт О., Педерсен Т. *Маркетинг на основі даних: стратегії та практика* / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2022. 312 с.
14. Jiménez-Jiménez D., Sanz-Valle R. Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*. 2011. Vol. 64, № 4. P. 408–417. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010> (дата звернення: 10.03.2026).
15. Bigliardi B., Galati F. Models of adoption of open innovation within the food industry. *Trends in Food Science & Technology*. 2013. Vol. 30, № 1. P. 16–26. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2012.11.001> (дата звернення: 10.03.2026).
16. Ngo L. V., O'Cass A. In search of innovation and customer-related performance superiority. *Journal of Product Innovation Management*. 2012. Vol. 29, № 5. P. 861–877. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00939.x> (дата звернення: 01.04.2026).
17. Drucker P. F. *The Effective Executive*. Revised ed. New York : HarperBusiness, 2017. 208 p.
18. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business Review Press, 1996. 336 p.
19. Järvinen J., Karjaluoto H. The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. *Industrial Marketing Management*. 2015. Vol. 50. P. 117–127. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.009> (дата звернення: 01.04.2026).

20. Kannan P. K., Li H. Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*. 2017. Vol. 34, № 1. P. 22–45. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006> (дата звернення: 01.04.2026).
21. Норіцина Н. І. Маркетингове забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Вісник КНЕУ*. 2020. № 3. С. 87–96.
22. Вербицька Г. Л. Особливості маркетингової підтримки інновацій вітчизняних промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 142–146. URL: <http://global-national.in.ua/> (дата звернення: 01.04.2026).
23. Грищенко О. Ф. Обґрунтування вибору маркетингових інноваційних рішень на основі діагностики проблемних зон господарювання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 33–42. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (дата звернення: 01.04.2026).
24. Шафалюк О. К. Методологічні проблеми і можливості у розвитку інтернет-маркетингу. *Маркетинг в Україні*. 2017. № 2. С. 18–25.
25. Павленко І. А. *Економіка та організація інноваційної діяльності* : навч. посіб. 3-тє вид. Київ : КНЕУ, 2012. 284 с.
26. Фінансова звітність ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» за 2022–2024 роки (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати»). Внутрішні матеріали підприємства.
27. Офіційний сайт ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА». URL: <https://www.biofarma.ua> (дата звернення: 01.03.2026).
28. YouControl. Дані про ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» (ЄДРПОУ 39000694). URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39000694/ (дата звернення: 11.02.2026).
29. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96-ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>. (дата звернення: 01.04.2026).
30. Постанова Кабінету Міністрів України від 26.12.2025 № 1759 «Про затвердження Порядку надання та оплати маркетингових послуг і промоції у

місцях роздрібної торгівлі лікарськими засобами». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1759-2025-п>. (дата звернення: 01.04.2026).

31. Закон України «Про лікарські засоби» від 04.04.1996 № 123/96-ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-вр>. (дата звернення: 01.04.2026).

32. World Health Organization. Global Status Report on Blood Safety and Availability 2021. Geneva : WHO, 2022. 96 p.

33. European Medicines Agency. Guideline on Plasma-Derived Medicinal Products. EMA/CHMP/BWP/706271/2010 Rev. 2. Amsterdam : EMA, 2022.

34. Proxima Research. Ринок лікарських засобів України: аптечний продаж та прогнози. 21.01.2025. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/rynok-likarskyh-zasobiv-ukrayiny-aptechnyj-prodazh-ta-prognozy/> (дата звернення: 20.04.2026).

35. CSL Limited. Annual Report 2025. Melbourne : CSL, 2025.

36. Octapharma AG. Annual Report 2024. Lachen : Octapharma, 2025.

37. Takeda Pharmaceutical Company. Annual Integrated Report 2025. Tokyo : Takeda, 2025.

38. Янковець Т. М. Фармацевтичний ринок України та цифровий маркетинг: стратегічні аспекти розвитку корпоративних брендів. Scientia Fructuosa. 2026. № 165. С. 142–160. DOI: 10.31617/1.2026(165)10.

39. Biopharma Plasma. Онлайн-запис донорів. URL: <https://biopharmaplasma.ua/> (дата звернення: 01.04.2026).

40. Biopharma Plasma. Акція «Приведи друга». URL: <https://biopharmaplasma.ua/akciya-privedi-druga> (дата звернення: 01.04.2026).

41. Biopharma Plasma. Промо-кампанія Promo-101. URL: <https://biopharmaplasma.ua/promo/promo-101> (дата звернення: 01.04.2026).

42. Biopharma Plasma. Успішне проходження турецької GMP-інспекції (2025). URL: <https://biopharma.ua/en/news/novini/biofarma-plazma-uspishno-proyshlaturecku-gmp-inspekciyu> (дата звернення: 01.04.2026).

43. Ганечко І. М., Афанасьєв К. О. Планування доходів фармацевтичних підприємств. *Scientia Fructuosa*. 2025. № 162. С. 55–74. DOI: 10.31617/1.2025(162)04.
44. Thanh N. X. et al. Shortage of plasma-derived medicinal products: drivers, impacts, and policy responses. *Frontiers in Pharmacology*. 2024. Vol. 15. Article 1375891. DOI: 10.3389/fphar.2024.1375891.
45. Darnytsia / Top Lead. Pharmaceutical Industry of Ukraine 2023. Kyiv, 2024. URL: https://admin.darnytsia.ua/sites/default/files/2024-10/0710_farmaceutichna_galuz_ukraini_2023_eng_fin_compressed-1.pdf. (дата звернення: 11.04.2026).
46. Octapharma AG. Financial Review 2024. URL: <https://www.octapharma.com/news/corporate-news/2025/financial-review-2024>. (дата звернення: 11.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА»

за 2022–2024 роки (тис. грн)

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив		Код рядка	2022 р.	2023 р.	2024 р.
І. Необоротні активи					
Нематеріальні активи		1000	15,0	0,0	0,0
Незавершені капітальні інвестиції		1005	101019,0	115441,0	118764,0
Основні засоби (чиста вартість)		1010	408991,0	360681,0	417524,0
Довгострокові фінансові інвестиції		1030	994,0	994,0	974,0
Усього за розділом І		1095	511019,0	477116,0	537262,0
ІІ. Оборотні активи					
Запаси		1100	393365,0	588868,0	735253,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	319038,0	582728,0	786186,0
Дебіторська заборгованість за виданими авансами		1130	488499,0	443778,0	922028,0
Дебіторська заборгованість з бюджетом		1135	74551,0	54018,0	60341,0
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	128089,0	3537,0	5853,0
Гроші та їх еквіваленти		1165	32510,0	77056,0	50010,0
Витрати майбутніх періодів		1170	451,0	565,0	746,0
Інші оборотні активи		1190	11130,0	987,0	4122,0
Усього за розділом ІІ		1195	1447633,0	1751537,0	2564539,0
Баланс (сума активу)		1300	1959114,0	2228653,0	3101801,0

Пасив		Код рядка	2022 р.	2023 р.	2024 р.
І. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал		1400	42025,0	47525,0	47525,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	595000,0	680089,0	922518,0
Усього за розділом І		1495	637025,0	727614,0	970043,0

Пасив		Код рядка	2022 р.	2023 р.	2024 р.
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Інші довгострокові зобов'язання		1515	509605,0	551420,0	1033550,0
Цільове фінансування		1525	17031,0	12127,0	0,0
Усього за розділом II		1595	526636,0	563547,0	1033550,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків		1600	26050,0	0,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги		1615	641454,0	718563,0	776914,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		1620	8643,0	59206,0	52163,0
Поточна кредиторська заборгованість із страхування		1625	1288,0	1643,0	1651,0
Поточна кредиторська заборгованість з оплати праці		1630	4391,0	6206,0	7107,0
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	58529,0	40016,0	46649,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками		1640	0,0	40000,0	133606,0
Поточні забезпечення		1660	24816,0	25975,0	29988,0
Інші поточні зобов'язання		1690	30282,0	45883,0	50130,0
Усього за розділом III		1695	795453,0	937492,0	1098208,0
Баланс (сума пасиву)		1900	1959114,0	2228653,0	3101801,0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» за 2022–2024 рр.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» за 2022–2024 роки (тис. грн)

Стаття	Код рядка	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1183439,0	2224546,0	3550542,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(488474,0)	(991730,0)	(1319377,0)
Валовий прибуток	2090	694965,0	1232816,0	2231165,0
Інші операційні доходи	2120	240921,0	240925,0	353276,0
Адміністративні витрати	2130	(186415,0)	(133812,0)	(143116,0)
Витрати на збут	2150	(95003,0)	(163274,0)	(264483,0)
Інші операційні витрати	2180	(434251,0)	(411682,0)	(943411,0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	220217,0	764973,0	1233431,0
Інші фінансові доходи	2220	172580,0	2096,0	27780,0
Інші доходи	2240	0,0	0,0	4992,0
Фінансові витрати	2250	(98863,0)	(147154,0)	(174826,0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(86052,0)	0,0	0,0
Інші витрати	2270	(38469,0)	(27096,0)	(51982,0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	169413,0	592819,0	1039395,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(32497,0)	(107730,0)	(186987,0)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	136916,0	485089,0	852408,0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» за 2022–2024 рр.

Операційні витрати за елементами
ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» за 2022–2024 роки (тис. грн)

Стаття	Код рядка	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Матеріальні затрати	2500	514871,0	852757,0	1402246,0
Витрати на оплату праці	2505	82863,0	122965,0	158063,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	18146,0	25567,0	33349,0
Амортизація	2515	52156,0	135213,0	133248,0
Інші операційні витрати	2520	539547,0	468063,0	1002630,0
Разом	2550	1207583,0	1604565,0	2729536,0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «БІОФАРМА ПЛАЗМА» за 2022–2024 рр.