

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ
МЕНЕДЖМЕНТУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

БІДІЙ ЄЛИЗАВЕТИ БОРИСІВНИ

**Науковий керівник:
к. е. н., доцент
Оліх Леся Анатоліївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»
БІДІЙ ЄЛИЗАВЕТИ БОРИСІВНИ

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Формування системи інноваційних методів менеджменту фармацевтичного підприємства»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 12.09.2024, протокол №2,
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13.

2. Строк завершення роботи: 12.05.2025

3. Попередній захист роботи: квітень-травень 2025

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти формування системи інноваційних методів менеджменту сучасних фармацевтичних підприємств.

5. Об'єкт дослідження: система інноваційних методів менеджменту фармацевтичної компанії ТОВ «Roche Україна».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – обґрунтування теоретичних засад, діагностика поточного стану та розробка напрямів удосконалення системи інноваційних методів менеджменту фармацевтичного підприємства на прикладі ТОВ «Roche Україна».

Завдання:

6.1. Описати систему методів менеджменту підприємства, визначити її сутність, складові та взаємозв'язки.

6.2. Систематизувати інноваційні методи менеджменту підприємства та шляхи їх впровадження в організаційну практику.

6.3. Дати характеристику діючої системи методів менеджменту компанії ТОВ «Roche Україна».

6.4. Оцінити роль та типи інноваційних методів у системі менеджменту компанії ТОВ «Roche Україна».

6.5. Обґрунтувати організаційні зміни, необхідні для вдосконалення системи інноваційних методів менеджменту компанії.

6.6. Запропонувати застосування методів управління проектами для впровадження практик бірюзової організації в компанії ТОВ «Roche Україна».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультації з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерської роботи	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Система методів менеджменту підприємства: сутність, складові, взаємозв'язки	7
1.2. Інноваційні методи менеджменту підприємства та шляхи їх впровадження	14
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ ROSHE УКРАЇНА	24
2.1. Характеристика системи методів менеджменту компанії	24
2.2. Роль та типи інноваційних методів у системі менеджменту компанії	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ ROSHE УКРАЇНА	44
3.1. Обґрунтування організаційних змін у процесі вдосконалення системи інноваційних методів менеджменту	44
3.2. Застосування методів управління проектами для впровадження практик бірюзової організації	55
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Фармацевтична галузь є однією з найбільш динамічних та інноваційних в Україні. Пандемія Covid-19 прискорила цифровізацію економіки, зокрема у фармацевтичному секторі. Попри сповільнення економічного зростання через війну, галузь продовжує розвиватися, що відображається у впровадженні нових управлінських підходів.

Огляд бібліографічних джерел. Дослідження останніх років зосереджені на окремих аспектах формування системи інноваційних методів, однак наразі відсутній комплексний та системний підхід до цього питання.

Зокрема, питаннями інноваційних методів з управління проєктами займаються вітчизняні та зарубіжні науковці. Важливими є публікації на тему Agile-методів Приймака В. М., Халіда Ф., Ахмеда І., Кортманна С., Перолс Дж., Циммерманна К., Бека К., Ельджаара А., Буша Дж, Купер Р. Г., Соммера А. Ф. Окремо питаннями Scrum-методів як частини чи різновиду гнучких методів управління досліджували: Ліля С., Кайланто Дж., Сааніла-Сотамаа М. Lean-менеджмент було досліджено у роботах Лавал А. К., Роттера Т., Кінсмана Л., Радспіннера С., Саксбі Р., Кано-Курукліса М., Віза Е., Баларда Г.

Управлінськими аспектами впровадження систем автоматизації займались Клаус Г., Роземанн М., Гейбл Г. Г., Шарма Ч., Вайд А. , Павар Х. А., Кападане А.

Також до теми відносяться і окремі інноваційні концепції: «Бірюзові організації», запропоновані Лалу. Ф. у книзі «Компанії майбутнього»; «Рідкі/ліквідні організації» Баумана З., «The deliberately developmental organization», запропонована Кіганом Р., Лагі Л., Флемінгом А., Міллером М. і Маркусом І. Проблемами розвитку методів менеджменту у фармацевтичній галузі присвячують свої роботи Пестун І. В., Мнушко З. М., Бабічева Г. С., Жадько С. В., Ольховська А. Б., Чирва О.Г. , Гарматюк О. В., Ітагі Ф., Джангалі С., Гайтонде В., Кулкарні В., Коттуршеттар Б. Б., Тутеліан Д. Х., Вертгаймер А. І., Михайліченко А.

Актуальність обраної теми. Сучасні тенденції вимагають глибшого вивчення інноваційних методів управління, щоб сформувати цілісну та ефективну систему інноваційних методів управління фармацевтичними підприємствами. В умовах цифровізації і повсюдної автоматизації усталених методів менеджменту більше недостатньо для ефективного функціонування організації.

З огляду на недостатність вивчення даної теми і відсутності універсального підходу до визначення сутності системи інноваційних методів менеджменту і її складових, необхідно сформулювати універсальний підхід до систематизації. Це дасть змогу підприємствам краще орієнтуватись у сучасних управлінських практиках, сферах їх застосування, і полегшить процес впровадження інноваційних методів.

Мета магістерської роботи – обґрунтування теоретичних засад, діагностика поточного стану та розробка напрямів удосконалення системи інноваційних методів менеджменту фармацевтичного підприємства на прикладі ТОВ «Roche Україна».

Постановка завдань. Для досягнення мети дослідження було поставлено низку завдань:

- 1) Описати систему методів менеджменту підприємства, визначити її сутність, складові та взаємозв'язки.
- 2) Систематизувати інноваційні методи менеджменту підприємства та шляхи їх впровадження в організаційну практику.
- 3) Дати характеристику діючої системи методів менеджменту компанії ТОВ «Roche Україна».
- 4) Оцінити роль та типи інноваційних методів у системі менеджменту компанії ТОВ «Roche Україна».
- 5) Обґрунтувати організаційні зміни, необхідні для вдосконалення системи інноваційних методів менеджменту компанії.

б) Запропонувати застосування методів управління проєктами для впровадження практик бізнесової організації в компанії ТОВ «Roche Україна».

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти формування системи інноваційних методів менеджменту сучасних фармацевтичних підприємств.

Об'єкт дослідження: Система інноваційних методів менеджменту фармацевтичної компанії ТОВ «Roche Україна».

Теоретична цінність полягає у обґрунтуванні виділення складових системи інноваційних методів менеджменту та узагальнення методів та інноваційних методів менеджменту. Було проаналізовано значний обсяг методів, практик і концепцій менеджменту і виділено ті, що наразі можуть вважатися інноваційними. Для досліджуваного підприємства було побудовано модель, на якій узагальнено всі інноваційні практики ТОВ «Roche Україна».

Прикладна значущість. У роботі проаналізовано реально використовувані практики на успішних підприємствах. Було запропоновано шляхи вдосконалення системи інноваційних методів менеджменту ТОВ «Roche Україна» і розроблено проєкт, що дасть змогу досягти значної економії часу менеджерів і покращити організаційну культуру підприємства.

Методи. Робота містить використання загальнонаукових методів: аналізу та синтезу, індукції і дедукції, опису інноваційних методів досліджуваного підприємства, класифікації методів менеджменту, в тому числі інноваційних.

Для порівняльного аналізу з іншими підприємствами галузі було застосовано спеціальний метод зваженого багатокутника конкурентоспроможності. Для обґрунтування доцільності проєкту було застосовано фінансові методи, зокрема розраховано показники ефективності. Для побудови базового плану за змістом було застосовано ПО Spider Project і побудовано діаграму Ганта.

Апробацію результатів дослідження здійснено:

- На XXIII Міжнародній науково-практичній конференції “Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій”. За результатами доповіді опубліковано тези за проблематикою дослідження: «Формування системи інноваційних методів менеджменту підприємств фармацевтичної галузі в умовах викликів мобілізаційної економіки України» (Додаток А).

- Опубліковано тези у журналі «Science, education and society: new research and perspectives» на тему: «Особливості впровадження системи інноваційних методів менеджменту на підприємстві фармацевтичної галузі в умовах сучасних викликів» 31 січня 2024 року (Додаток В).

- Опубліковано статтю на тему: «Діагностика системи інноваційних методів менеджменту підприємства фармацевтичної галузі» у № 5(15) 2025 журналу категорії Б зі спеціальностей: 081 Право; 281 Публічне управління та адміністрування; 073 Менеджмент, 076 Підприємництво та торгівля, 072 Фінанси, банківська справа та страхування, 051 Економіка «Успіхи і досягнення у науці» (Додаток Б).

Відповідно до мети та завдань дослідження робота структурно складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел з 123 найменувань. Робота містить 19 таблиць, 12 рисунків, 5 додатків, а повний обсяг складає 80 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Система методів менеджменту підприємства: сутність, складові, взаємозв'язки

Питання ефективного управління підприємством, а особливо методологічного забезпечення, на сьогодні є дуже актуальним. Раціональне використання управлінських методів забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

Управління підприємством реалізується через систему менеджменту, яка складається з сукупності взаємопов'язаних функцій, методів, принципів та інструментів. Система менеджменту, у широкому розумінні – це система управління ресурсами підприємства для досягнення поставлених цілей [10, с. 34].

Одним із ключових елементів системи менеджменту є система методів менеджменту, що визначає способи впливу на об'єкти управління для досягнення поставлених цілей (рис. 1.1.1). Метод менеджменту є безпосереднім інструментом реалізації управлінських функцій, оскільки виконання будь-якої функції менеджменту вимагає застосування відповідних методів. Їх можна визначити як «сукупність прийомів і способів впливу суб'єкта управління на керований об'єкт для досягнення поставлених цілей» [32, с. 139].

Функції менеджменту дають змогу відповісти на запитання «що потрібно зробити в системі управління?», тоді як методи визначають конкретні способи впливу, які необхідно використовувати [14, с. 110]. Водночас функції менеджменту є невід'ємною частиною процесу управління та безпосередньо впливають на формування системи методів менеджменту.

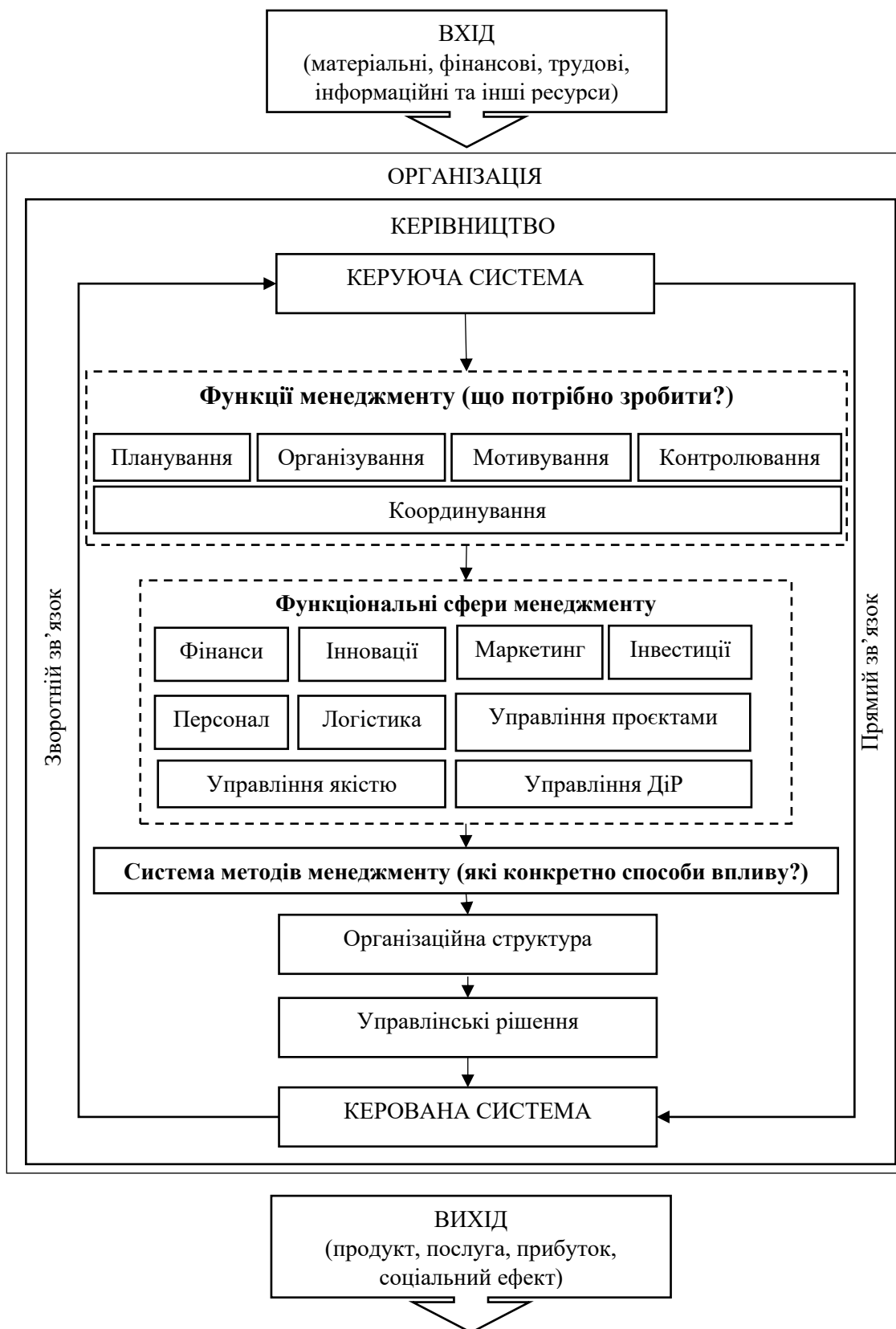


Рис. 1.1.1 Роль системи методів менеджменту у системі управління організації [17; 39, с. 57; 36, с. 375]

Отже, складові системи менеджменту можна класифікувати за функціями, що лежать в основі формування методів, за функціональними сферами, де вони застосовуються, або за іншими класифікаційними ознаками.

Існує підхід, за яким методи класифікують за функціями менеджменту:

1. Для здійснення планування:
 - метод екстраполяції, який передбачає використання існуючих даних для прогнозування майбутніх змін;
 - метод регресійного аналізу, що означає процес визначення взаємозв'язків між змінними і прогнозування на їх основі;
 - метод побудови сценаріїв, тобто створення та дослідження можливих варіантів розвитку подій, щоб бути до них готовими;
 - метод факторного аналізу, спрямований на виявлення основних факторів, що впливають на результати діяльності;
 - метод формування дерева проблем, тобто візуалізація можливих проблем та їх взаємозв'язків.
2. Для здійснення мотивування:
 - методи преміювання, які полягають у заохоченні працівників через матеріальне стимулювання;
 - заохочення через підвищення у посаді;
 - метод навчання;
 - метод участі у прибутках, за якого працівники отримують частину доходу компанії.
3. Для здійснення контролювання:
 - методи бухгалтерського обліку, що використовуються для систематизації фінансових даних і забезпечення контролю за витратами;
 - методи статистичного обліку, які дають можливість оцінювати і аналізувати статистичні дані для прийняття обґрунтованих рішень;

– методи оперативно-виробничого контролю, що дають змогу в реальному часі відслідковувати виконання планів і коригувати діяльність.

4. Для здійснення організування:

– організаційно-адміністративні методи, або методи примусу, де менеджер прямо використовує владу керівництва і відносини підпорядкування;

– економічні методи управління, що полягають у впливі на економічні інтереси колективів та індивідуальних працівників для досягнення цілей компанії;

– соціально-психологічні методи управління, що використовують психологічні особливості особистості та її поведінки в соціумі [8, с. 59-60].

Останні три групи методів найчастіше виділяють як складові системи методів у вітчизняній літературі (класифікація відповідно до мотиваційної характеристики) [35, с. 109].

Зокрема, адміністративні або організаційно-розпорядчі методи базуються на владі, дисципліні. Використовуються такі методи даної групи: організаційні (внутрішні правила, такі як статuti, колективні договори, посадові інструкції), директивні (накази, інструкції та положення, спрямовані на досягнення цілей), матеріальна відповідальність (працівники несуть відповідальність за шкоду, заподіяну їхніми діями або бездіяльністю), дисциплінарна відповідальність (покарання за порушення трудового законодавства) та кримінальна відповідальність (юридичне покарання за суспільно шкідливі діяння, що не входять до компетенції роботодавця).

Економічні методи впливають на працівників через системи матеріальної винагороди, використовують економічні інтереси працівників і проявляються через плани, бюджети, матеріальні стимули. На макроекономічному рівні ці підходи охоплюють оподаткування та монетарну політику, які впливають на розподіл доходів. На мікроекономічному рівні фірми впроваджують внутрішні системи оплати праці, які забезпечують справедливу винагороду та мотивацію

співробітників. Відсутність таких систем призводить до трудових конфліктів та неефективності.

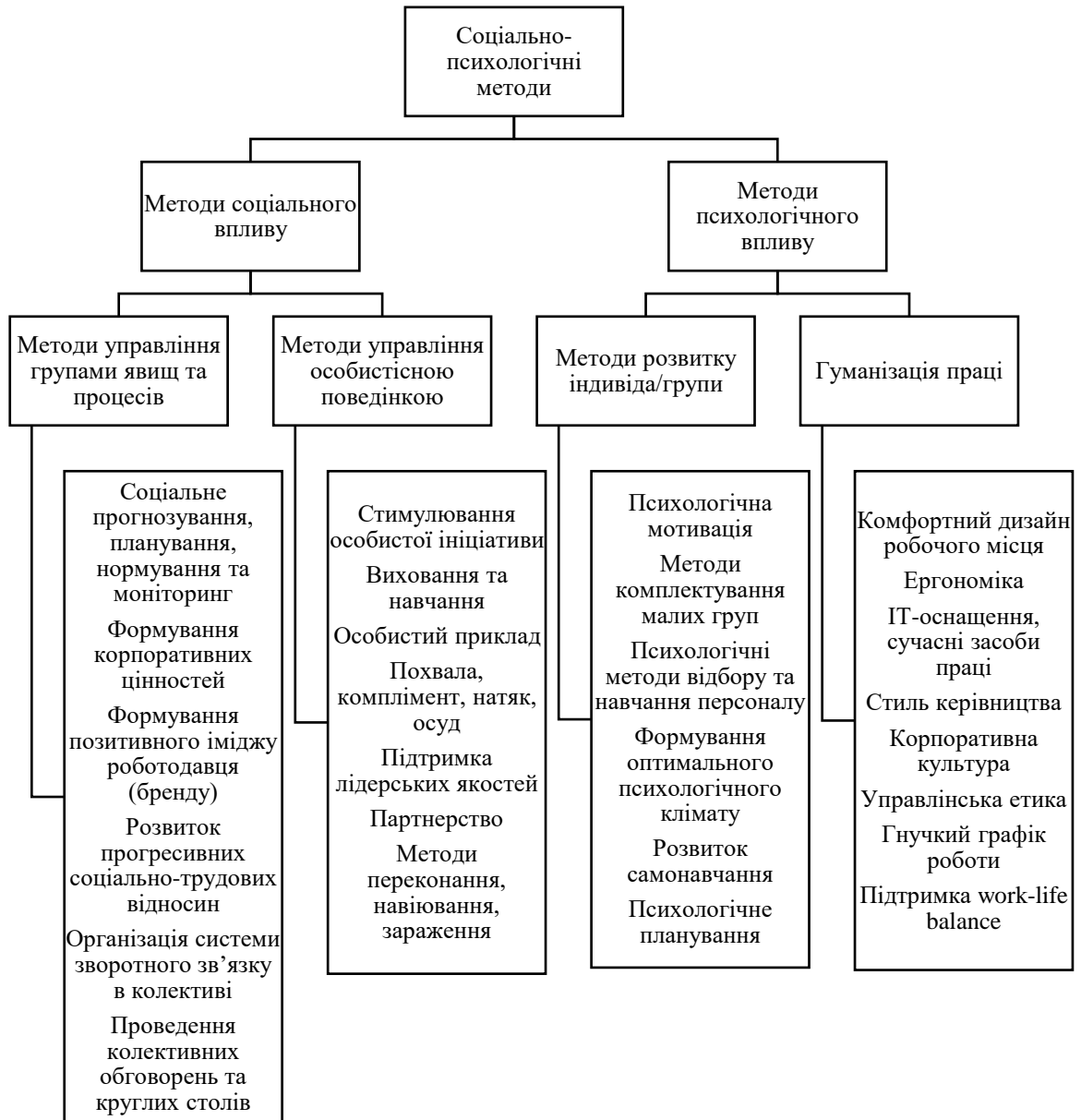


Рис. 1.1.2. Соціально-психологічні методи управління

Джерела: [37, с.180; 31, с.107; 40 с. 208]

Серед соціально-психологічних методів соціальні стосуються колективного (позиція працівника у стосунках з іншими) і психологічні – особистого (рис. 1.1.2). Дана група набуває все більшого використання в усьому

світі, і особливо актуальною ці методи є для України під час війни і кризових умов.

Деякі дослідники додають до цієї класифікації технологічні, інноваційні та загальнонаукові методи [24, с. 92].

Також методи класифікують:

- За типом впливу: прямого впливу (тобто прямі вказівки, що визначають шляхи досягнення мети); непрямого впливу (створення умов досягнення мети) [2, с. 175];

- За часовим горизонтом: довгострокові, короткострокові;

- За періодичністю: повторювані, разові.

Для побудови цілісної системи методів недостатньо обмежуватись лише класифікацією за мотиваційною характеристикою. Доцільним є підхід з класифікацією за функціональними підсистемами (табл. 1.1.1).

Таблиця 1.1.1

Формування системи методів менеджменту
за функціональними підсистемами

Функціональна підсистема	Група методів	Методи
Виробництво	Економічні методи	Функціонально-вартісний аналіз, дослідження операцій, планування та контроль виробничого процесу, програмування, факторний аналіз.
	Методи управління витратами	Директ-костинг, метод ABC, CVP аналіз, таргет – костинг, кайзен – костинг, кост – кілінг.
Маркетинг	Методи аналізу та діагностики	Діагностика ринкової ситуації, дослідження потреб у нових видах продукції, розробка маркетингової концепції, аналіз можливостей організації на потенційних ринках.
	Методи маркетингових досліджень	Опитування, спостереження, експеримент, експертні оцінки, кластерний, дисперсійний, регресійний, факторний аналіз.
Персонал	Методи кадрового аналізу	Коефіцієнт стабільності кадрів, коефіцієнти плинності кадрів, коефіцієнт закріпленості.
	За мотиваційною характеристикою	Економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні.
Фінанси	Фінансові методи	Прогнозування, планування, інвестування, кредитування, оподаткування, страхування.

Продовження табл. 1.1.1

	Неформалізовані методи фінансового менеджменту	Експертних оцінок, порівняльні, побудови аналітичних таблиць.
	Неформалізовані методи фінансового менеджменту	Ланцюгових підстановок, балансовий, дисконтування, простих і складних відсотків.
Інновації	Методи інноваційного управління	Аналіз тенденцій у розвитку технологій, дослідження нових продуктів та ринків, розробка інноваційних стратегій, впровадження нових технологічних процесів, планування інновацій.
Логістика	Методи оптимізації	Планування і оптимізація логістичних процесів, управління постачанням, аналіз ефективності перевезень, облік запасів, програмування і контроль за логістичними операціями.
Прийняття рішень	Методи постановки проблеми	Методи збору, зберігання і аналізу інформації, методи моделювання, факторний аналіз.
	Методи розробки варіантів	Метод Дельфі, «Мозковий штурм».
	Методи вибору рішень	Методи багатокритерійного прийняття рішень (COPRAS, PROMETEE та ін.), економіко-математичні методи, система зважених критеріїв.

**узагальнено автором за [13, с. 5; 12; 21; 2; 25, с. 22]*

Отже, у сучасних умовах господарювання система методів менеджменту підприємства є важливим інструментом для забезпечення досягнення стратегічних цілей та ефективного використання ресурсів. Правильний підбір різних методів менеджменту має на меті забезпечити належний контроль, мотивацію, організацію та планування діяльності підприємства. Кожна функціональна підсистема, зокрема виробництво, маркетинг, персонал, фінанси, інновації та логістика та інші, мають свої специфічні методи.

Класичні методи управління, а також новітні підходи (інноваційні та технологічні), створюють платформу для розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Таким чином, система методів менеджменту є багатогранною та динамічною, що вимагає постійного вдосконалення в умовах швидких змін на ринку та в технологічному середовищі.

1.2. Інноваційні методи менеджменту підприємства та шляхи їх впровадження

Наразі не існує загальноприйнятого поняття інноваційних методів менеджменту. У перекладі з англійської слово «innovation» може означати «введення нового» [22, с. 19]. За визначенням, інновацією є матеріалізований результат, отриманий від інвестицій як у нову технологію чи техніку, так і у управлінські методи, що стосуються організування виробництва, праці, обслуговування і управління, включаючи нові форми контролю, обліку, методи планування тощо [32, с. 141].

З огляду на це, запропонуємо визначати «інноваційні методи менеджменту» як сукупність нових для підприємства прийомів, способів і технологій виконання управлінських функцій за різними сферами управління у процесі впливу на керований об'єкт з метою досягнення цілей організації [7].

Загальною тенденцією інноваційного розвитку менеджменту на підприємствах наразі є впровадження нових організаційних форм та концепцій, та використання сучасних методів організаційного дизайну. На відміну від усталених організаційних структур, організаційний дизайн є більш гнучкою структурою та враховує особливості організаційної культури та стратегії організації.

Однією з революційних систем менеджменту, що переосмислюють ставлення до лідерства та ієрархії є Холакратія (Holacracy). При її впровадженні, систему управління «зверху вниз» замінюють на нову, яка б більш адекватно підтримувала баланс між ієрархією та співпрацею. Хоча ця концепція є відносно новою, вона вже використовується компаніями Zappos (онлайн-продавець одягу та взуття), David Allen Company (консалтингова компанія), Medium (компанія, що займається графічним та веб-дизайном) тощо [77, с. 188]. В Україні її впровадили IPLAND (сервіс-провайдер ІТ-рішень) [98], а також EVO –

українська продуктова ІТ-компанія (керує проєктами Prom, Bigl, Shafa, Kabanchik) [103].

Холакратію складають «холони» – автономні і взаємозалежні саморегульовані одиниці, що функціонують у пласкій бізнес-системі [15, с. 275]. За словами автора книги «Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World» Брайана Робертсона: «по суті, це нова соціальна технологія для управління та функціонування організації, визначена набором основних правил, які суттєво відрізняються від правил звичайної організації» [78, с. 12]. Холакратія включає такі елементи:

- конституція, за якою встановлюють "правила гри" та перерозподіляють повноваження;
- новий спосіб структурування організації та визначення ролей співробітників і сфер їх повноважень у ній;
- унікальний процес прийняття рішень для оновлення цих ролей і повноважень;
- регулярні зустрічі для підтримки синхронізації команд і їх спільної роботи [78, с. 12].

Тісно пов'язаною з практикою Холакратії є концепція «кольорових організацій». Однією з «кольорових» типологій організацій є теорія Спіральної динаміки. Клер Грейвз виділив основні типи або системи цінностей (ціннісні меми), на основі яких Доном Беком і Крісом Кованом було розроблено конструкцію спіральної динаміки. Виділяються рівні «Я» і «Ми»: до першого відносяться – жовтий; оранжевий; червоний; бежевий; до другого - бірюзовий; зелений; синій; фіолетовий.

Зокрема, «зелений тип» характеризується ідеалами гармонії, гуманізму, взаємозалежності; «бірюзовий» або холістичний представляє світ як єдиний організм [9, с. 39].

Під впливом спіральної динаміки та інших теорій була розроблена концепція, викладена у книзі «Організації майбутнього». Кольори управління у ній варіюються від червоного, бурштинового, оранжевого, зеленого до бірюзового. Фредерік Лалу асоціює стадію еволюції «бірюзових організацій» з рівнем «самоактуалізації» за Маслоу [19, с.83]. Він виявив три ключові відкриття перших Бірюзових організацій:

- Самоврядування — передбачає відсутність жорсткої ієрархії та делегування повноважень щодо прийняття рішень та розподілу завдань безпосередньо командам;
- Цілісність — замість вузької «професійної» ролі люди можуть бути собою, без масок та пригнічення емоцій, інтуїції чи духовності;
- Еволюційна мета — компанія живе власним життям, а працівники не контролюють майбутнє, а прислуховуються до напрямку, до якого прагне організація [19, с.99-100].



Рис. 1.2.1. Функціональні сфери, за якими класифікуються інноваційні методи

Як було зазначено вище, методи менеджменту, інноваційні методи управління можна класифікувати за функціями та за функціональними сферами управління, тобто за загальними (адміністративними) та спеціальними функціями [17, с. 194].

Серед функціональних сфер, у яких проявляються інноваційні методи менеджменту, виділимо наступні (рис. 1.2.1). Визначне місце серед функціональних сфер впровадження інноваційних методів посідає управління проектами. За останні роки багато методологій і концепцій прийшли саме з цієї сфери, особливо з проектного менеджменту в ІТ-галузі, а саме гнучкі методи управління.

Фундаментом для розвитку сучасних гнучких методологій вважають Lean-менеджмент (ощадливе виробництво). Історично витoki цієї методології можна прослідкувати до початку 1910-х років, коли Генрі Форд організував потокове виробництво. Продовженням стала розробка Toyota Production System у 1930-х роках – системи виробництва, що базується на послідовному зменшенні витрат та постійному вдосконаленні [11].

Принципами методології є:

- 1) усунути відходи;
- 2) постійно вчитися (створювати та зберігати знання), постійно вдосконалюватися;
- 3) приймати рішення якомога пізніше (не планувати занадто детально);
- 4) представляти результат якомога швидше;
- 5) розширювати можливості команди/ повага до людей;
- 6) оптимізувати все як одне ціле (не окремі елементи, а зв'язки між ними);
- 7) вбудовувати якість / вбудовувати цілісність (продукти мають дві форми цілісності: ту, що сприймають користувачі та концептуальну, яку користувач не бачить) [53, с. 20, 73 с. 25, 116].

Основна ідея Lean-менеджменту полягає не просто у зменшенні витрат, а у зменшенні частки дій, що не створюють цінність для споживача. Таким чином, формується безперервний потік дій, що створюють цінність [33, с.61]. Зайвими втратами у цьому процесі є: муда (втрати за різними функціональними системами підприємства), мура (причини муда), мурі (недоцільність) [33, с.61-62].

Agile – це набір методологій розробки програмного забезпечення, який розбиває процес розробки на серію коротких, ітеративних, поступових спринтів, кожен з яких зазвичай триває від одного до чотирьох тижнів [55, с. 18].

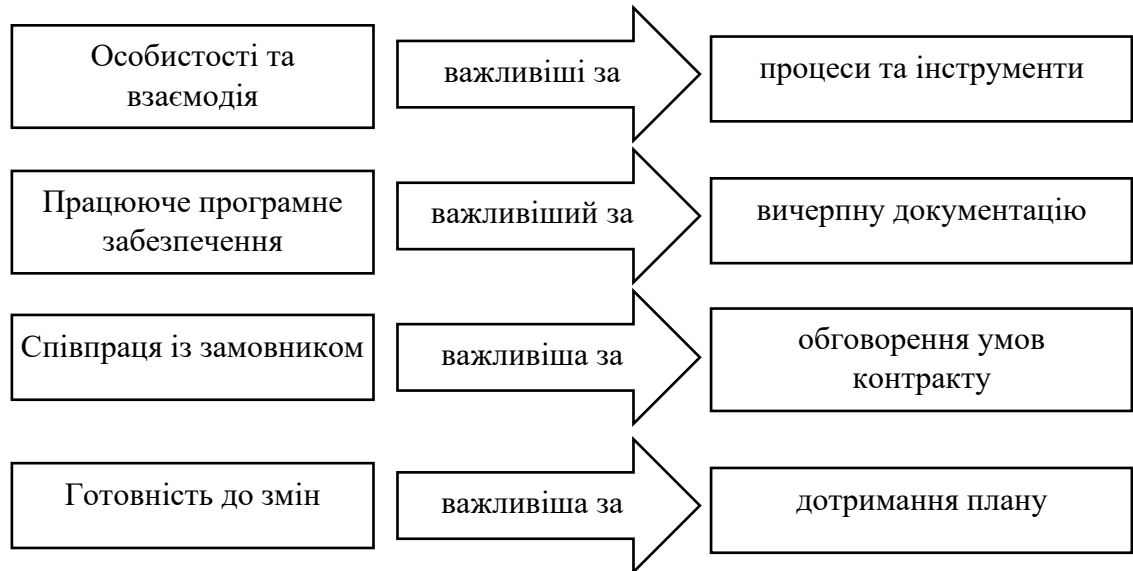


Рис. 1.2.2 Цінності гнучкої розробки програмного забезпечення

Документально ідея і цінності Agile-методології закріплено у «Agile Manifesto» Кента Бека та інших (рис. 1.2.2). У тому ж документі було прописано базові принципи (рис. 1.2.3).

Отже, на відміну від каскадної моделі, для якої характерний послідовний і орієнтований на процес підхід, гнучкі методи більш схильні до змін та орієнтовані на людей [29, с. 22].

Маніфест Agile став поштовхом до активного розвитку гнучких методологій, серед яких найбільш популярними є Scrum та Kanban. За даними дослідження PwC, 78% компаній використовують Scrum як гнучку методологію. Kanban і DevOps є другим і третім за перевагою варіантами. Також використовуються гібридні методології, зокрема Scrumban.



Рис. 1.2.3 Принципи гнучкої розробки програмного забезпечення [44]

17-та щорічна доповідь про стан Agile показує схожі результати: 71% учасників опитування використовують Agile у процесі розробки програмного забезпечення. Scrum продовжує залишатися найпопулярнішою методологією командного рівня: 63% користувачів Agile впровадили Scrum [106, с. 4]. Майже 70% респондентів відмітили, що IT-групи та групи розробки та поставки програмного забезпечення використовують Agile, як і майже половина інженерних, продуктових і R&D команд. Приблизно 28% бізнес-операцій і 20% маркетингових команд перейняли принципи Agile. Отже, гнучкі методології все більше розповсюджуються на інші функціональні сфери та галузі.

Інструментами, що найчастіше використовують, є Atlassian Jira Software (без Jira Align): 62%, Mural/Miro (або інша технологія віртуальних дощок): 32%, Azure DevOps: 25%, Microsoft Excel: 25%, Microsoft Project: 13%, Microsoft

TFS/Microsoft Azure DevOps/MS Visual Studio: 12%, Trello: 9%, а також власні розробки: 6%, Obeya: 1%, Thoughtworks/Mingle: 1% [106].

Окрім спринту, що є базовою одиницею методології Scrum, важливими є наступні елементи:

- Product Backlog діє як загальне бачення та карта виробництва продукту. У Беклозі продукту наведено всі характеристики, функції та вимоги до продукту, необхідні для створення готового продукту;

- Backlog Спринту — це список вибраних елементів із Беклогу продукту, які розробляються в кожному Спринті. За ним команда розробників узгоджує, як вони виконуватимуть вимоги для поточного спринту під час наради з планування спринту [90, с. 46-47];

- Kanban/Scrum Board — дає змогу категоризувати завдання спринтів як «заплановано», «у процесі» та «зроблено».

Для методології Scrum важливий розподіл ролей:

- Scrum Master — забезпечує дотримання принципів методології, організовує наради та відповідає за реалізацію спринтів;

- Product Owner — є посередником між командою і замовником, він впливає на команду через формування завдань у Product Backlog;

- Development Team — команда, зазвичай з 5-9 осіб, що включає розробників, тестувальників, аналітиків, дизайнерів та інших експертів, яка виконує поставлені завдання. Разом зі Scrum Master ця команда складає Scrum-команду [29, с. 23, 54, с. 18].

Процеси у гнучких методологіях складаються з наступних компонентів, які організовує Scrum Master:

- нарада з планування спринту – на початку кожного спринту команда розробників збирається, щоб узгодити цілі і план завдань;

- щоденні робочі зустрічі – для аналізу виконання робіт за попередні 24 години та планування наступної доби;
- демонстрація – наприкінці кожного спринту доповнення продукту або нові функції демонструються та підтверджуються зацікавленими сторонами (керівництво та замовники);
- ретроспективна зустріч – наприкінці кожного спринту команда збирається, щоб розглянути, як члени команди працювали разом і які можуть бути напрями розвитку.

На відміну від Scrum, у Kanban не використовують обов'язкові регулярні зустрічі, як і немає конкретних ролей. З японської Kanban можна буквально перекласти як «вивіска» або «білборд» і спочатку він використовувався як система планування у автомобільній промисловості [53, с. 69]. Цю методологію використовують тоді, коли виконання проєкту не потребує планування, або вимоги формуються у процесі роботи [29, с. 23]. Основними принципами методології є:

- почніть з того, що ви робите зараз (фокус на існуючих процесах);
- погодьтеся на поступові, еволюційні зміни;
- поважайте поточний процес, ролі, обов'язки та посади [53, с. 70].

Отже, сучасні тенденції характеризуються застосуванням гнучких підходів в організуванні роботи команд. Agile все більше виходить за межі ІТ-галузі і його принципи застосовуються у маркетингу та дослідженнях.

Ще однією великою категорією методів, які впроваджуються в усіх функціональних сферах компаній, є впровадження автоматизованих систем. Найбільш повним і ефективним методом є ERP (Enterprise Resource Planning) системи – програмні рішення для інтеграції усіх аспектів управління діяльністю компанії: планування та виробництво, фінансовий облік та облік витрат, продажі та маркетинг, управління матеріалами, управління людськими ресурсами,

логістика та транспортування [63]. Повний перелік методів автоматизованих систем наведено у табл. 1.2.1.

Таблиця 1.2.1

Методи автоматизованих систем

Назва системи	Опис	Функціональна сфера менеджменту
ERP (Enterprise Resource Planning)	Комплексна система для інтеграції всіх процесів компанії: фінанси, виробництво, логістика, HR тощо.	Загальне управління (інтеграція всіх функцій)
CRM (Customer Relationship Management)	Система для управління взаємодією з клієнтами, аналітики продажів і покращення обслуговування.	Маркетинг та управління продажами
SCM (Supply Chain Management)	Управління постачаннями, логістикою, запасами, складськими операціями.	Логістика та постачання
HRM (Human Resource Management)	Автоматизація процесів підбору, навчання, оцінювання персоналу, обліку кадрів.	Управління персоналом
BI (Business Intelligence)	Системи збору та аналізу даних для ухвалення управлінських рішень.	Аналітика та стратегічне управління
WMS (Warehouse Management System)	Управління процесами на складах: облік товарів, переміщення, оптимізація простору.	Операційне управління / логістика
TMS (Transport Management System)	Планування, контроль і оптимізація транспортування вантажів.	Логістика / транспорт
MES (Manufacturing Execution System)	Управління та моніторинг виробничих процесів у режимі реального часу.	Виробництво / операційне управління
FMIS (Financial Management Information System)	Автоматизація обліку, звітності, фінансового контролю.	Фінансове управління
CMS (Content Management System)	Створення, редагування та управління цифровим контентом (зазвичай на сайтах).	Комунікації / маркетинг

Джерела: [57, 58]

Інноваційні методи менеджменту узагальнено на рис. 1.2.4, де показано їхню декомпозицію на різні функціональні сфери.

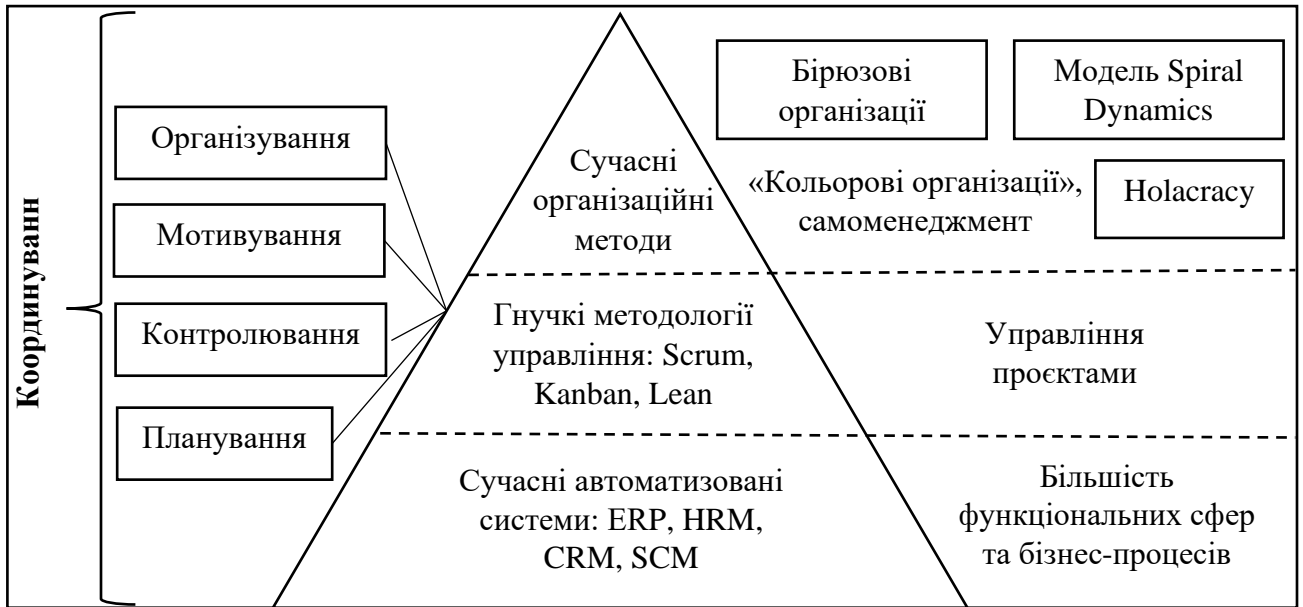


Рис. 1.2.4 Зв'язок між функціями, функціональними сферами, та інноваційними методами менеджменту

Отже, інноваційні методи менеджменту є ключовим чинником ефективного функціонування сучасного підприємства, оскільки сприяють адаптації до змін зовнішнього середовища, підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації внутрішніх процесів і розвитку людського капіталу; їх впровадження потребує стратегічного бачення, організаційної гнучкості та інвестицій у цифрові технології, а результатом стає стійке зростання, підвищення якості управлінських рішень і формування інноваційної культури в організації.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ ROCHE УКРАЇНА

2.1. Характеристика системи методів менеджменту компанії

Для ТОВ «Roche Україна» доцільним є формування системи методів менеджменту за функціональними підсистемами.

1. Виробництво. Для підсистеми управління якістю на підприємстві характерним є використання організаційно-розпорядчих методів та дотримання стандартів. Зокрема, на підприємстві існує політика корпоративного управління SHE (в галузі безпеки, охорони здоров'я та довкілля або «safety, security, health and the environment»). Ці питання координує спеціальний підрозділ — Group Safety, Security, Health and Environmental Protection. Його діяльність регулюється корпоративною політикою, у якій визначено обов'язкові принципи і цілі для всієї компанії.

Настанови Roche (Roche Guidelines) – це більш детальні інструкції для впровадження політики SHE у щоденну практику. В їхню основу покладено міжнародний стандарт ISO 14000 (екологічний менеджмент), і, звичайно, багаторічний досвід Roche в управлінні якістю у сфері безпеки, здоров'я та довкілля. У цих настановах також враховані зобов'язання Roche перед глобальними ініціативами, тобто Business Charter for Sustainable Development, Responsible Care та членство у World Business Council for Sustainable Development. Ці документи діють у всіх підрозділах Roche, навіть якщо вони виходять за рамки вимоги місцевого законодавства.

Для окремих функцій (наприклад, поводження з небезпечними речовинами, аварійне реагування, охорона праці) Roche розробляє Guidance Notes і специфічні корпоративні директиви. У них деталізуються загальні вимоги,

завдяки чому можна забезпечити їхнє ефективне застосування у конкретних процесах.

Позиційні документи (Position Papers) видаються періодично для реагування на нові виклики або актуальні теми у сфері SHE. Такі документи уточнюють або доповнюють основну політику, тим самим допомагаючи Roche пристосуватись до нових умов, ризиків або регуляторних змін. Іншими словами, це інструмент постійного вдосконалення системи управління якістю.

До загальних принципів якості SHE в Roche відносять: проактивність (попередження, а не реагування), поєднання централізованого управління з адаптацією на місцях до конкретних умов, дотримання міжнародних стандартів, безперервне вдосконалення і пріоритетність власних стандартів над менш суворими локальними вимогами [115].

2. Управління персоналом. Соціально-психологічні методи управління персоналом у компанії Roche спрямовані на формування здорового психологічного клімату, підтримку емоційного благополуччя працівників та підвищення мотивації шляхом створення сприятливих умов праці.

Насамперед Roche активно займається захистом та підтримкою психологічного здоров'я працівників. На підприємстві проводять постійний аналіз умов праці, виявлення психологічних ризиків та усунення перешкод, що можуть впливати на здатність співробітників до ефективної роботи.

Особлива увага приділяється формуванню культури приналежності, тому що кожен працівник має розуміти свою цінність та унікальний внесок у спільну справу. У Roche важлива культура взаємної поваги, відкритості до різноманітності та інклюзії.

У компанії існують різні програми підтримки: психологічне консультування, коучинг, медична допомога на робочому місці, а також підтримка в особистих життєвих ситуаціях. Працівники можуть звертатися до

локальних програм допомоги, де доступні як поради, так і терапевтичні сесії або спеціальні ресурси.

Запустивши глобальну ініціативу LiveWell@Roche, компанія має на меті підтримку культури здоров'я. Проводяться «тижні благополуччя», тобто сесії з медитації, фізичної активності, а також зустрічі з місцевими консультантами LiveWell.

Roche також реалізує превентивні заходи – навчальні програми, семінари, тренінги з управління стресом, розвитку емоційного інтелекту та формування навичок командної співпраці.

Крім того, важливою є підтримка балансу між роботою та особистим життям, для чого у компанії запровадили гнучкі графіки, віддалена робота та культура відпочинку. Встановлено, що такі заходи позитивно впливають на мотивацію та попереджують професійне вигорання [119].

Усі ці методи є важливим елементом корпоративної культури Roche та відіграють ключову роль у забезпеченні високого рівня залученості, задоволеності та ефективності працівників. Можна зробити висновок, що на підприємстві активно використовуються соціально-психологічні методи, що є позитивним показником.

Важливим питанням управління персоналом є безпека. У таблиці 2.1.1 наведено методи управління безпекою у ТОВ «Roche Україна».

Таблиця 2.1.1

Методи управління безпекою на виробництві у ТОВ «Roche Україна»

Метод	Опис	Характеристика
Оцінка професійних ризиків (Risk Assessment)	Систематичне виявлення небезпечних факторів на робочому місці	Проводиться фахівцями і складається ними письмово. Охоплює всі типи ризиків: хімічні, фізичні, біологічні, ергономічні, психосоціальні.
Управління ризиками (Risk Management)	Усунення або мінімізація впливу небезпек на працівників	Пріоритет: технічні засоби захисту, ізоляція, вентиляція, і тільки за неможливості – індивідуальні засоби.

Продовження табл. 2.1.1

Комунікація ризиків (Risk Communication)	Інформування та навчання персоналу щодо ризиків і засобів захисту	Працівники проходять регулярне навчання відповідно до типу ризиків і умов праці.
Медичний нагляд (Health Surveillance)	Регулярні медичні огляди залежно від рівня впливу небезпек	Здійснюється з урахуванням рівнів впливу. Occupational Exposure Limit – гранично допустимий рівень впливу небезпечної речовини на працівника протягом 8 годин (робоча зміна).
Психологічна підтримка	Профілактика емоційного вигорання та стресу	Місцеві філії Roche впроваджують інструменти для оцінки та покращення ментального здоров'я персоналу.
Моніторинг рівнів впливу	Системи контролю за рівнем небезпечних речовин	Визначаються порогові значення впливу на працівника. Діє спеціальна система рівнів реагування: ALERT LEVEL – 25% від OEL; ACTION LEVEL – 50% від OEL; ALARM LEVEL 100% від OEL.
Звітність	Передача інформації про ризики та впливи до центрального підрозділу	Звіти подаються щороку або терміново в разі перевищень допустимих рівнів.

Джерело: [110]

3. Маркетинг. Маркетингові зусилля компанії спрямовані на підвищення обізнаності про небезпечні хвороби або проблеми зі здоров'ям. Рекламні кампанії зосереджені на профілактиці захворювань, їх ранньому виявленні та лікуванні, особливо коли мова іде про онкологію чи нейродегенеративні захворювання (кампанії #CelebrateLife і #Roche125). Узагальнення маркетингових методів і підходів наведено у табл. 2.1.2.

Що стосується онлайн-реклами, ТОВ «Roche Україна» представлена на більшості сайтів соціальних мереж, в тому числі Instagram, LinkedIn і Facebook. Крім того, Roche інвестує багато капіталу в пошукову оптимізацію (SEO), тому її сайт має високі позиції у видачі пошукових систем.

Таблиця 2.1.2

Основні маркетингові методи ТОВ «Roche Україна»

Метод	Опис
Оmnіканальність	Поєднання різних шляхів зв'язку з клієнтом – як особистої живої взаємодії, так у онлайн через електронну пошту чи через віртуальні конференції.
Персоналізація контенту	Створення контенту, адаптованого до конкретних потреб та інтересів аудиторії за допомогою інтерв'ю з клієнтами та А/В-тестування.
Veeva Vault PromoMats для централізації контенту	Використання спрощеного процесу затвердження контенту за допомогою Veeva Vault PromoMats, для спрощення повторного використання контенту в різних регіонах без додаткових узгоджень
Автоматизований аналіз даних	Використання маркетингової автоматизації та аналітики для відстеження взаємодії з клієнтами, вимірювання ефективності контенту та вдосконалення стратегій на основі отриманих даних.
Відображення шляху клієнта	Планування та візуалізація шляху клієнта для надання релевантного контенту в кожній точці контакту відповідно до індивідуальних потреб та інтересів.
А/В-тестування контенту	А/В-тестування контенту для максимізації ефективності повідомлень і формату.
Збір даних відповідно до GDPR (General Data Protection Regulation)	Збір та аналіз інформації про клієнтів відповідно до GDPR, дотримання конфіденційності та використання даних для покращення маркетингових стратегій.

*узагальнено за джерелом [118]

Стратегії електронної комерції також є ключовим компонентом – наприклад, якщо компанія пропонує можливості онлайн-покупок своїх продуктів, вони, як правило, супроводжуються спеціальними пропозиціями.

Нарешті, контент-маркетинг є ключовим аспектом діяльності Roche. Компанія постійно оновлює інформаційний контент про хвороби, лікування та інновації, який поширюється через соціальні мережі та інші платформи з метою інформування та залучення аудиторії [105].

4. Логістика і постачання. Roche застосовує модель SCOR (Supply Chain Operations Reference) у процесі трансформації своїх логістичних процесів. Впровадження цієї моделі почалося у 2018 році з тренінгів для всіх працівників команди клінічного постачання. Завдяки цьому вдалось стандартизувати

термінологію процесу, підвищити ефективність і узгодити ключові показники ефективності (KPI) в усіх аспектах ланцюга постачань.

Одним з основних досягнень є зменшення часу доставки готової продукції за замовленням на 50% та підвищення показника своєчасної доставки до понад 95%. Цього вони досягнули завдяки застосуванню передових методів управління запасами та планування постачання, а також оптимізації процесів.

Команда Roche також впровадила щомісячне планування попиту та операцій, тому також стало можливим підвищити ефективність, зменшити відходи та скоротити витрати.

Завдяки стандартизації бізнес-мови та впровадженню SCOR-моделі, Roche можуть чітко визначати ролі та обов'язки співробітників, та поліпшити координацію між підрозділами.

Roche забезпечує постійне навчання та сертифікацію співробітників у галузі SCOR та APICS, а нові співробітники проходять ці тренінги в рамках процесу адаптації.

У компанії застосовують централізовану цифрову платформу для відображення всіх важливих показників ефективності з усіма KPI, у ній здійснюють моніторинг і коригування процесів.

Одним з ключових принципів логістики Roche є безперервне вдосконалення. Компанія націлена на постійне покращення своїх процесів через зворотний зв'язок та аналіз результатів, що дозволяє постійно підвищувати ефективність і швидкість доставок [123].

2.2. Роль та типи інноваційних методів у системі менеджменту компанії

Розвиток інноваційних методів управління є важливим аспектом адаптації компаній до сучасних вимог бізнес-середовища. Застосування новітніх технологій і управлінських підходів покращує ефективність внутрішніх процесів, а також забезпечує можливість для досягнення стратегічних цілей. У цьому контексті інноваційні методи стають ключовими інструментами для оптимізації управлінських практик і забезпечення стійкості організації на ринку.

За основу формування системи інноваційних методів менеджменту візьмемо розподіл на функціональні сфери менеджменту (додаток Д). Важливо зазначити, що дана модель розроблена на прикладах найбільших фармацевтичних компаній.

Так, «Дарниця» стала першою в Україні серед фармкомпаній у впровадженні нового комплексу систем SAP. Серед них: SAP S4/Hana, IBP, SAC, за допомогою яких оптимізували фінансовий сегмент, аналіз попиту, процеси аналізу і консолідації попиту [97, с. 48]. У той же час, група «Big Pharma» використовує штучний інтелект при розробці ліків і плануванні бюджету, та Big Data для підвищення ефективності клінічних випробувань [97, с. 49].

Наразі фармацевтична галузь знаходиться під впливом тренду на цифровізацію, що посилюється під час пандемії Covid-19. Однак війна обумовила нові виклики та особливості формування інноваційних методів менеджменту підприємств. Через це компанії зосереджуються на впровадженні цифровізації та застосуванні інноваційних методів у виробництві, зокрема на етапах дослідження і тестування, а також використовують методи з управління проектами, управління якістю, та інші сучасні рішення у менеджменті.

Розглянемо застосування розробленої системи інноваційних методів менеджменту у компанії Roche Україна.

1) Більшість функціональних сфер автоматизовані Системою планування ресурсів підприємства – ERP від SAP.

ASPIRE — це комплексна ініціатива Roche з трансформації бізнесу, спрямована на впровадження узгоджених цифрових рішень щодо операційної ефективності компанії. Центральне місце в цій ініціативі займає One Roche Enterprise – орієнтована на майбутнє інтегрована бізнес-екосистема на основі SAP S/4HANA, яка замінить застарілі локальні та регіональні системи SAP. SAP S/4HANA – це «ERP-система для будь-яких бізнес-потреб – від критично важливих операцій до трансформації бізнес-моделі» [99]. Варто зазначити, що на система на даний момент є найновішим ERP-продуктом SAP.

Програма спрямована на створення стандартизованої моделі бізнес-процесів для забезпечення інтеграції, спрощення процесів та масштабованості у всіх підрозділах Roche.

У цій ініціативі за основу береться глобальний шаблон SAP. Він діє як цифрова інформаційна база компанії і оптимізує основні бізнес-функції, такі як планування, закупівлі, виробництво, управління ланцюгом постачання, платежі та фінансові операції [108, с. 15]. Важливим є те, що модулі різних функцій не є розрізненими, натомість всі вони складають єдине джерело даних [108, с. 15].

SAP S/4HANA орієнтована на оптимізацію операційної діяльності шляхом використання передових технологій, зокрема штучного інтелекту (AI), машинного навчання (ML), аналітики у реальному часі та хмарних обчислень. Її впровадження дає змогу організації скоротити операційні витрати, підвищити продуктивність та прискорити ухвалення стратегічних рішень.

2) Маркетинг. Найбільш масштабний проєкт з цифровізації на сьогодні впроваджується у рамках співпраці з компанією SAP. Складові проєкту наведено у таблиці 2.2.1.

Таблиця 2.2.1

Система інноваційних продуктів від SAP*

SAP-продукт	Статус впровадження	Внесок у проєкт
SAP Subscription Billing	Впроваджено	Управління підписками та виставленням рахунків. Інтеграція з кількома SAP ECC, планується консолідація в SAP S/4HANA (on-premise).
SAP Entitlement Management	Впроваджено	Управління правами доступу до цифрових продуктів Roche. Інтеграція з цифровими платформами Roche та Wibu CodeMeter.
SAP Business Technology Platform	Впроваджено	Використання SAP Integration Suite та SAP Event Mesh. SAP Integration Suite — це iPaaS (Integration Platform-as-a-Service), який допомагає з'єднати локальні та хмарні системи, програми та джерела даних. Це повний перелік функцій для автоматизації процесів, гармонізації обміну даними та покращення взаємодії між різнорідними IT-світами для прискорення цифрової трансформації. SAP Event Mesh це хмарний сервіс обміну повідомленнями між додатками у реальному часі за допомогою подій. Даний сервіс являє собою платформу, яка дозволяє різним системам та сервісам обмінюватися інформацією без необхідності регулярних запитів даних одне у одного. Замість того, щоб програма постійно чекала оновлення або вручну перевіряла зміни, вона отримує сповіщення про подію одразу, коли вона стається. Наприклад, якщо клієнт зробив замовлення в інтернет-магазині, ця інформація автоматично відправляється в інші системи (склад, логістику, бухгалтерію), і вони отримують оновлення без затримок.
SAP Data Mediation by DigitalRoute	Заплановано	Перевірка можливостей для використання в Roche, зокрема для білінгу на основі споживання. Остаточне рішення щодо впровадження ще не прийнято.
SAP Commerce Cloud	Заплановано	Тестування інтеграції з SAP Subscription Billing для визначених сценаріїв використання.

Джерело: [109, с.13]

– Трансформація шляху пацієнта за допомогою цифрових рішень на сучасній платформі монетизації. Об'єднавшись із компанією Accenture, Roche інтегрувала рішення SAP Subscription Billing і SAP Entitlement Management у свою існуючу інфраструктуру.

Software Monetization Platform (SMP) інтегрує цифрові продукти в єдину систему та автоматизує процеси передплати, ліцензування й управління

доступом. У продукті стандартизовані підходи до монетизації програмного забезпечення. Система базується на SAP Subscription Billing та SAP Entitlement Management, а інтеграція здійснюється через API-орієнтовану архітектуру.

Розробка SMP здійснювалася за методологією SAFe (Scaled Agile Framework). Мінімально життєздатний продукт (MVP) був впроваджений за 4,5 місяці, і вже через рік система функціонувала у 16 ринках і взаємодіяла з вісьмома корпоративними ІТ-системами.

Співпраця з SAP сприяла адаптації стандартних продуктів і подальшому розвитку системи. Рішення було інтегровано з Wibu CodeMeter – він відповідає за управління ліцензіями та безпекою; завдяки тому, що це хмарний сервіс, значно знижуються витрати на підтримку інфраструктури.

Андреас Венгер (глобальний керівник відділу базових доменів, Roche Informatics) зазначив: «Платформа монетизації програмного забезпечення на базі SAP є ключовим компонентом наших цифрових продуктів і ключовим розширенням наших бек-офісних систем. Вона інтегрує дані та оптимізує процеси для підтримки нових цифрових бізнес-моделей...» [109, с. 5].

– Автоматизація внутрішньофірмового процесу виставлення рахунків за послуги за допомогою SAP BTP. Хмарне рішення, створене на базі бізнес-технологічної платформи SAP (BTP), об'єднує всі етапи обробки рахунків-фактур за послуги. Воно використовується в усіх офісах Roche, інтегрується з різними системами ERP (Наприклад, ТОВ «Roche Україна» використовує SAP ERP) [108].

– CRM-система. Формування CRM-стратегії та впровадження CRM-системи в RDC здійснювалося за участі компанії ISM. Особливу увагу вона приділила міжфункціональній взаємодії, по ключовим підрозділам: збут, маркетинг, клієнтський сервіс, бізнес-аналітику та електронну комерцію. Методологія ISM включає проведення аналізу вимог, технічного аудиту, оцінки бізнес-процесів, виїзних досліджень, а також залучення ключових стейкхолдерів

через фокус-групи та опитування. Такий системний підхід дав змогу розробити стратегічний бізнес-кейс CRM, визначити витрати та вигоди впровадження на п'ятирічний період, оцінити ризики та розробити механізми їхнього мінімізації. Для ефективної реалізації ініціативи створено Офіс управління проектом (PMO), що забезпечив координацію дій, розподіл відповідальності та контроль за впровадженням програми.

Завдяки підходу «зверху вниз – знизу вгору» були узгоджені цілі топ-менеджменту та операційного рівня, тому було забезпечено високий рівень адаптації персоналу до нових процесів та підвищило ефективність бізнес-операцій. Впровадження освітніх програм і крос-функціональних обговорень сприяє формуванню організаційної культури безперервного вдосконалення, що є важливим чинником у довгостроковій перспективі [104].

3) Дослідження і розробки

– Teal: R Shiny Framework. Teal, в першу чергу призначений для аналітиків статистичних даних, спрощує процес створення додатків на основі Shiny (веб-фреймворк для розробки додатків). Він слугує фундаментом, що дає змогу користувачам, особливо R-програмістам початкового рівня, розробляти та розгортати додатки з мінімальним кодуванням. Фреймворк доповнюється набором інструментів, посібників, документації та прикладів, що робить його доступним і зручним для користувача [122]. Варто зазначити, що програма працює на відкритому коді.

В сучасних умовах управління клінічними дослідженнями та аналітичними процесами у фармацевтичній індустрії впровадження інноваційних підходів набуває особливої актуальності. В глобальній Roche Teal було впроваджено в 2023 році.

Застосування цього інструменту дозволяє забезпечити зручну фільтрацію даних у режимі реального часу, у ньому можна швидко виявляти тренди, аномалії

та інші важливі інсайти, необхідні для прийняття оперативних рішень у процесі управління клінічними дослідженнями.

Модульна архітектура Teal забезпечує інтеграцію різноманітних типів даних, включаючи CDISC дані, незалежні набори даних, а також MultiAssayExperiment об'єкти, що використовуються у мультиомічних дослідженнях (це означає біологічний аналіз, що потребує аналізу великих даних).

Готові модулі, представлені у пакетах `teal.modules.general`, `teal.modules.clinical` та `teal.modules.hermes`, використовуються для швидкого налаштування аналітичних процесів під специфічні потреби компанії.

Функція «Show R Code» дає змогу компанії переглядати та відтворювати алгоритми аналізу. Стандартизоване логування та модульний підхід до побудови додатків необхідні для оптимізації внутрішніх процесів управління даними і підвищують ефективність робочих процесів у клінічних дослідженнях.

Таким чином, фреймворк Teal в Roche Україна може розглядатися як інноваційний метод, що дає змогу оптимізувати аналіз клінічних даних, підвищити оперативність прийняття рішень та забезпечити відтворюваність результатів [64].

4) Управління проєктами

– Agile трансформація в Roche. «Roche Фарма» розпочала Agile трансформацію, щоб, у першу чергу, підвищити свою операційну ефективність у жорстко регульованому середовищі. Усвідомлюючи необхідність більш гнучкого підходу до управління проєктами, компанія вирішила запровадити Agile підходи, зокрема Scrum, щоб покращити комунікацію між командами та краще задовольнити вимоги медичних працівників і партнерів. Перехід був запущений у 2018 році, за аналогією з успішним впровадженням Agile в інших галузях, і мав на меті створити культуру постійного вдосконалення та орієнтованості на клієнта.

Цілями трансформації були наступні:

- клієнти знаходяться в центрі всього, а задоволені співробітники – ключ до успіху;
- необхідне тестування навіть незавершеного продукту, щоб побачити, чи правильний напрямок;
- рішення приймаються там, де це принесе найбільший вплив;
- сприяння відкритості за допомогою інклюзивної, чіткої та прямолінійної комунікації;
- супервайзери – це тренери, які усувають перешкоди, допомагають у загальній картині та розстановці пріоритетів.

Для виконання фреймворку Scrum було встановлено притаманні для цього методу ролі, тобто власник продукту, майстер Scrum і команда розробки. Також було визначено Backlog продукту для встановлення пріоритетності робіт. Для кожного спринту було розроблено Definition of Done (DoD) – документ, в якому визначені бажані результати та кінцеві результати, а також забезпечені цілі і підзвітність.

Також Roche приділила особливу увагу створенню незалежних, самоорганізованих команд, розуміючи, що спілкування та культура підтримки необхідні для продуктивної командної роботи. Були проведені семінари з побудови команди для сприяння співпраці та зміцнення навичок міжособистісного спілкування. Завдяки всім цим покращенням, команди ефективніше функціонують як єдине ціле [72].

5) Управління проєктами / управління сталим розвитком

- Lean та Lean Production System (LPS) (рис. 2.2.1). LEAN визначається як «систематичний підхід до виявлення та усунення втрат через безперервне вдосконалення, що забезпечує потік продукту або послуги відповідно до запиту

клієнта в прагненні до досконалості» [116, с. 6]. У таблиці 2.2.2 наведено основні методи, застосовані при впровадженні системи.

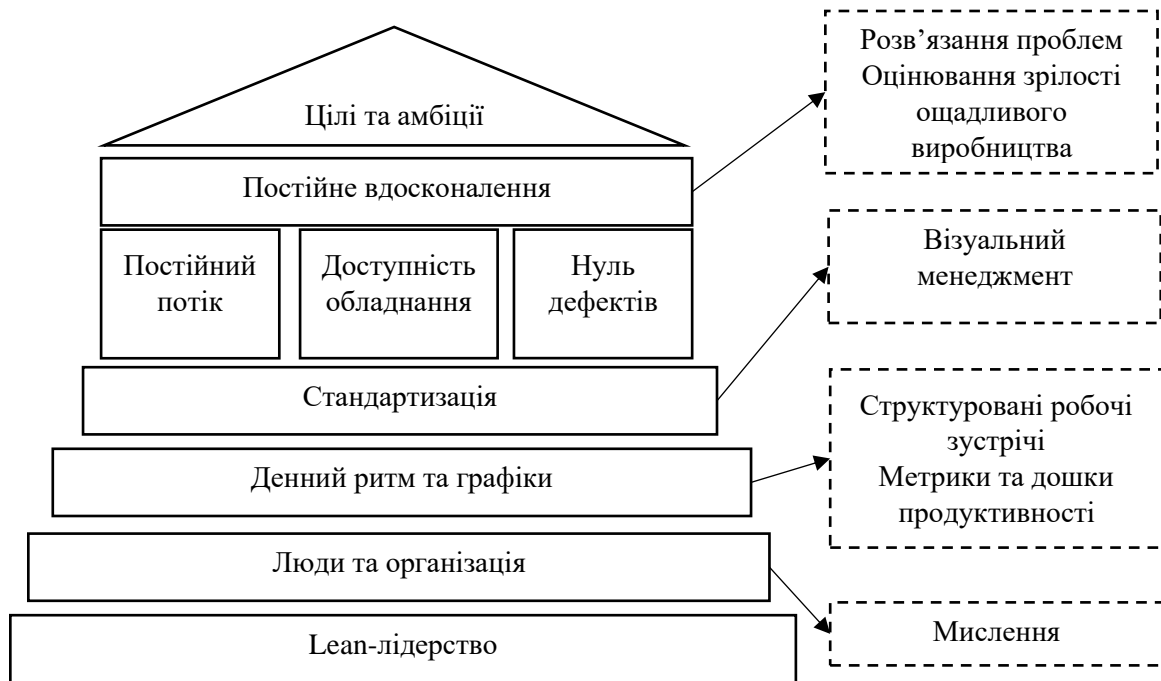


Рис.2.2.1 Схема впровадження LPS методів [117, с. 9].

б) Управління якістю

– Laboratory quality management system (LQMS). Система управління якістю (QMS), згідно з ISO та CLSI, є системою заходів з управління якістю. Акредитація лабораторії зазвичай вимагає наявності належної системи управління якістю.

LQMS допомагає на трьох ключових етапах роботи лабораторії:

- доаналітичний — транспортування та підготовка зразків;
- аналітичний — тестування та дослідницька робота;
- післяаналітичний — звітування.

Впровадження QMS має вирішальне значення для оптимізації процесів, мінімізації ризиків та виявлення прогалин.

Таблиця 2.2.2

Методи, впроваджені в рамках Lean Production System (LPS)*

Захід	Опис
Кімнати Obeya	Кімнати з інформаційними стендами, вказівками та рекомендаціями щодо поведінки та мотивації (напр. «Focus», «Make it happen»); дошка з метриками, дошка для планування, дошка контрзаходів.
SQDEC	Safety/Security, Quality, Delivery, Employee Engagement, and Cost - показники безпеки, якості, доставки, залученості працівників і ефективності витрат, які відстежуються для покращення продуктивності.
Last Planner System	Система Last Planner System (LPS) - це процес спільного планування, що застосовується в будівництві та управлінні проектами для підвищення ефективності та передбачуваності робочого процесу. Вона зосереджена на п'яти фундаментальних дискусіях: «повинен», «можу», «буду», «зробив» і «навчився». LPS включає в себе планування етапів, планування виконання кожного з цих етапів, планування готовності, щотижневе планування робіт, управління обмеженнями, щоденні наради, відстеження відсотка виконання плану та аналіз відхилень. Зазначені елементи необхідні для усунення втрат, покращення потоку та сприяння постійному вдосконаленню. Ефективність вимірюється за допомогою коефіцієнтів виконання завдань і виявляє відхилення для покращення планування на майбутнє.
Target Value Design (TVD)	Проект цільового значення (TVD) — це інтегрований підхід до проектування, який підвищує передбачуваність класичних параметрів управління (наприклад, час, вартість, якість) за рахунок вирішення питань невизначеності та можливості конструювання за допомогою систематичного та ітеративного дискурсу проектування.
Integrated Project Delivery (IPD)	Це метод реалізації проекту, в якому ключові учасники (дизайн, виробництво і будівництво, за оригінальним формулюванням) працюють за єдиним договором.
Choosing By Advantages (CBA)	Вибір за перевагами (CBA) — це система прийняття рішень, розроблена Джимом Зуром у 1999 році для визначення найкращого рішення шляхом розгляду переваг кожного варіанту. П'ять етапів прийняття рішень за методом: постановка завдання, пропозиції інновацій, прийняття рішень, перегляд і реалізація. Цей метод використовується для зменшення витрат, підвищення ефективності, покращення психологічного клімату у колективі та результатів проекту (включаючи прибуток).
Hoshin Kanri	Визначення та розгортання цілей і завдань, специфічних для організації, за допомогою методики Hoshin Kanri для візуалізації зв'язків цілей і завдань на проектну команду з KPI на кожній дошці спілкування.
Learn & Apply	Проведення сесій для практичного застосування методів lean, серед яких Gemba Walks, Standard Work, 5S, Kaizen Events.
Gemba Walk	Gemba Walk — це метод Lean-управління, коли керівники відвідують місце виконання роботи, щоб наочно спостерігати процеси, виявляти проблеми та покращувати ефективність, а не бути відірваними від об'єкта управління.

*Джерело: узагальнено за [117, 42, 116]

Основними перевагами впровадження QMS є:

- мінімізація помилок;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів;
- оптимізація діяльності;
- покращення відповідності вимогам акредитації [118].

7) Загальний напрям – Бірюзова організація. Хоча не можна назвати Roche Україна «бірюзовою» організацією в чистому вигляді, менеджмент впроваджує деякі елементи даної концепції і рухається за цим напрямом. Фредерік Лалу асоціює дану стадію еволюції з рівнем «самоактуалізації» за Маслоу [19, с.83]. Зокрема, досягнення Roche у просуванні до цього рівня розвитку організації відзначено некомерційною групою практиків TEAL «Teal Around The World», зокрема завдяки розвитку Agile методів та практик самоменеджменту. Проте за класифікацією Лалу наразі компанію можна віднести більше до «помаранчевої», як і більшість компаній.

Таблиця 2.2.3

Експертні оцінки (за 8-ти бальною шкалою) фармацевтичних компаній України за критеріями конкурентоспроможності системи інноваційних методів менеджменту*

	Кадрова КСП	Організацій на КСП	Інформацій на КСП	КСП управління проєктами	Фінансова КСП	Інвестиційна КСП	Маркетингова КСП	Інноваційна КСП
Вага критеріїв	0,1	0,1	0,05	0,15	0,15	0,1	0,15	0,2
«Фармак»	6	5	6	6	8	6	7	5
«Дарниця»	7	5	5	6	8	6	7	6
«ЮРІЯ-ФАРМ»	6	4	5	5	7	5	6	4
«Roche Україна»	6	4	6	7	6	6	6	8

Джерело: складено автором

Виходячи з наведеного аналізу, можна сформулювати систему інноваційних методів для ТОВ Roche Україна (рис. 2.2.2). Наступним кроком необхідно визначити слабкі сторони на фоні конкурентів (табл. 2.2.3).

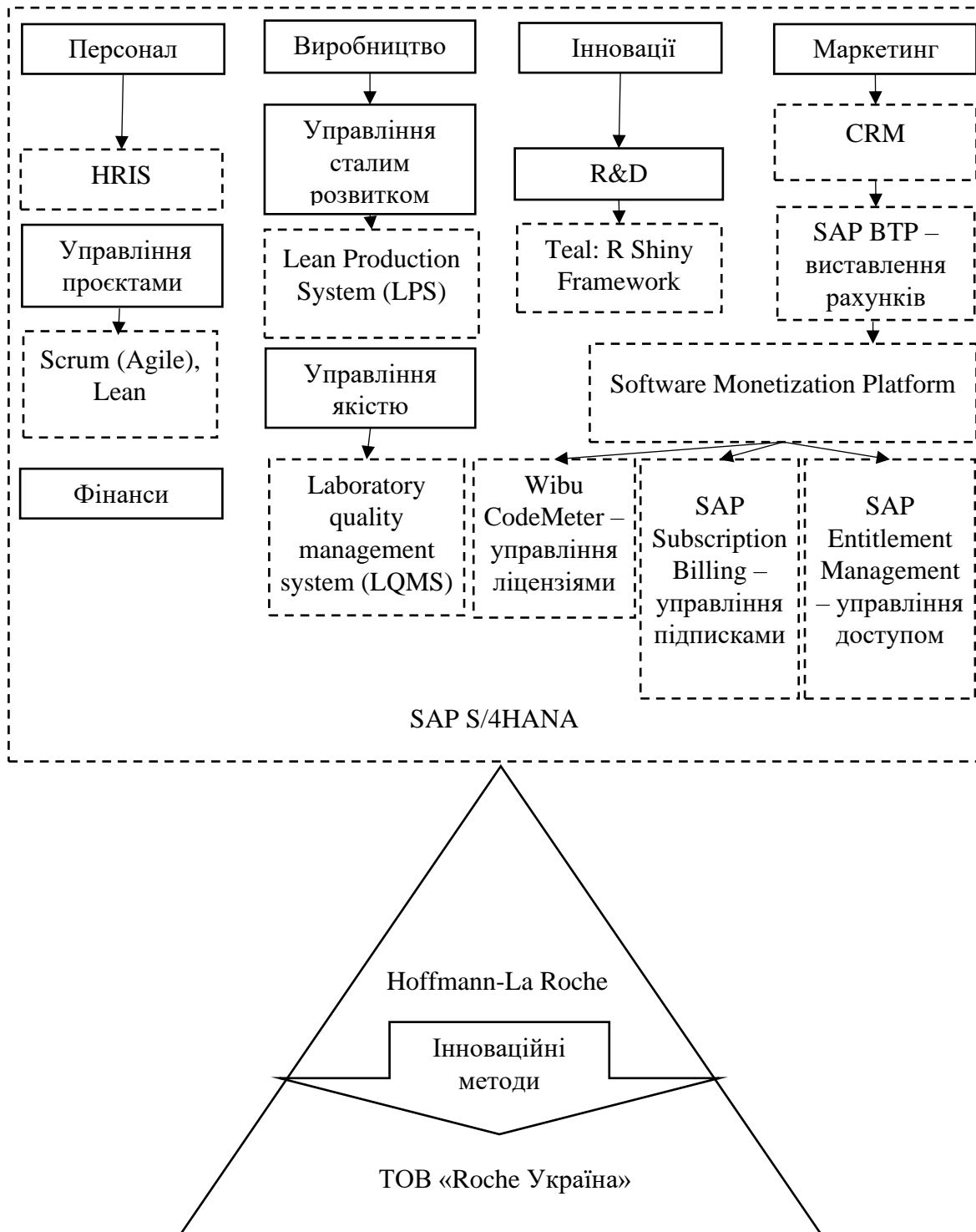


Рис. 2.2.2. Система інноваційних методів менеджменту ТОВ Roche Україна* [5]

Отже, ТОВ Roche Україна має комплексну систему інноваційних методів, на рівні передових фармацевтичних компаній України, завдяки інтеграції цифрових рішень та управлінських концепцій материнської компанії Roche.

Для того, щоб зробити висновок про ефективність системи інноваційних методів, було проведено експертне оцінювання основних складових і визначено конкурентоспроможність, у порівнянні з передовими компаніями галузі фармацевтики.

Найновішою ERP від SAP є S/4HANA, отже, підприємства, що впровадили її, отримають вищі оцінки за фінансовим та деякими іншими критеріями. Зокрема, її впровадили «Дарниця» [97, с. 48], «Фармак» [102], та «Roche Україна». «Дарниця» отримає трохи вищу оцінку за кадровою складовою, що пов'язано з упровадженням SMART HCM&LMS [96]. У «Юрія-Фарм», як і у багатьох найбільших компаній, розвинена автоматизація, зокрема у бізнес-процесах, впроваджені ERP системи [95].

Використано зважений метод багатокутника за формулою (2.2.1):

$$КСП_i = r_{i1} * r_{i2} + r_{i2} * r_{i3} + \dots + r_{im} * r_{i1}, \quad (2.2.1)$$

де r_{ij} — зважена оцінка i -го підприємства за j -м критерієм.

В результаті проведених розрахунків отримано наступний рейтинг підприємств:

Таблиця 2.2.4

Рейтинг конкурентоспроможності систем інноваційних методів менеджменту підприємств фармацевтичної галузі України*

Підприємство	Значення КСП	Ранг
«Фармак»	4,8	3
«Дарниця»	5,23	1
«ЮРІЯ-ФАРМ»	3,49	4
«Roche Україна»	5,1	2

Джерело: складено автором

На основі проведених розрахунків, рейтинг конкурентоспроможності виглядає наступним чином: «Дарниця» > «Roche Україна» > «Фармак» > «ЮРІЯ-ФАРМ». На рис. 2.2.3 побудовано багатокутник конкурентоспроможності систем інноваційних методів цих компаній.

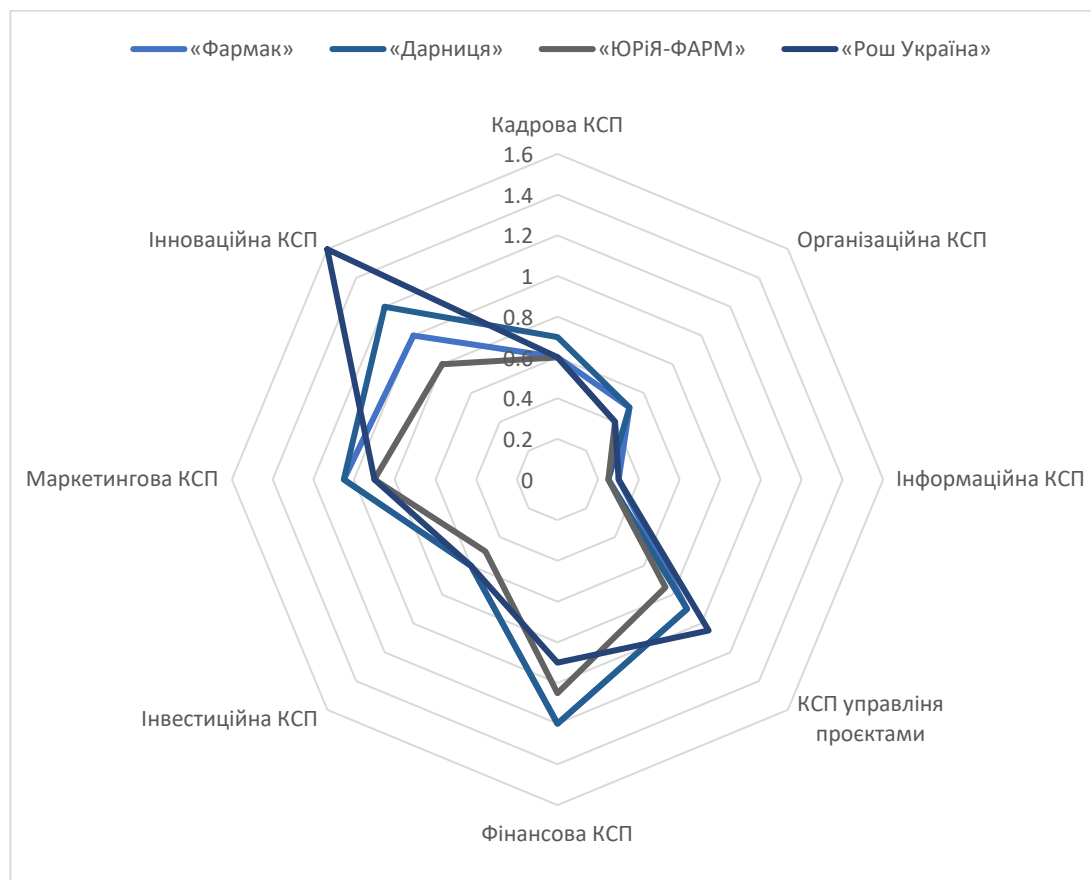


Рис. 2.2.3. Зважений багатокутник конкурентоспроможності систем інноваційних методів менеджменту підприємств фармацевтичної галузі України

Можна зробити висновок, що ТОВ «Roche Україна» має розвинену систему інноваційних методів менеджменту, однак можливе подальше вдосконалення, а саме за напрямками:

- автоматизація управління персоналом: HRM/HRIS-системи, HCM-системи, впровадження систем управління навчанням (LMS);
- застосування більш сучасних CRM-систем, чат-ботів та ШІ у маркетингу;

- застосування ІІІ та Big Data в аналітиці клінічних досліджень, нових систем управління клінічними дослідженнями, наприклад, Laboratory Information Management System (LIMS);
- розвиток за моделлю «бірюзових організацій» від «помаранчевої» до «зеленої» організації [2].

Подальше впровадження інноваційних методів в управлінні дасть змогу підвищувати конкурентоспроможність компанії на вітчизняному та зарубіжних ринках, однак потребуватиме стратегічних зусиль і бачення топ-менеджменту.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ ROCHE УКРАЇНА

3.1. Обґрунтування організаційних змін у процесі вдосконалення системи інноваційних методів менеджменту

Виходячи з результатів аналізу і оцінки системи методів менеджменту ТОВ «Roche Україна», було встановлено, що можливим є розвиток нових форм та методів організування. Перспективною є трансформація структури підприємства і впровадження елементів моделей «зеленої» та «бірюзової» організацій відповідно до класифікації Ф. Лалу.

Компанія наразі працює в межах «помаранчевої» парадигми управління (характерної для ієрархічно структурованих організацій, орієнтованих на ефективність, інновації та результат), є відкритою до інновацій. Не дивлячись на те, що повний перехід до стадії розвитку «бірюзових» організацій не є реалістичним, впровадження деяких елементів та методів сприятиме покращенню управлінських практик та підвищенню конкурентоспроможності системи інноваційних методів підприємства.

Філософія «бірюзових» організацій тісно переплітається з філософією Total Quality Management (TQM). Хоча ідеологічним фокусом засновника концепції Едвардса Демінга та його колег було вдосконалення продуктів і послуг – покликане, перш за все, забезпечити компаніям ринкову перевагу – з самого початку вони наголошували на фундаментальній ролі лідерства, заснованого на хоРоcheй комунікації, партнерстві, довірі та співпраці. Едвардс Демінг неодноразово наголошував, що впровадження TQM має, перш за все, передбачати реальне бажання покращити роботу, а не носити лише формальний

характер. Досвід показує, що «бірюзові» філософія та культура є основою для створення культури управління якістю [46, с. 297].

Як було зазначено вище, підприємство впроваджує як системи управління якістю Lean Production System, так і Laboratory quality management system (LQMS) (для лабораторних досліджень). Однак можливим напрямом розвитку є впровадження нових методів управління якістю, що враховуватимуть зміни організаційної культури на шляху до принципів «зелених» і «бірюзових» організацій.

Однією з таких культурних парадигм у менеджменті є «Доктрина якості», що включає наступні принципи:

1. принцип постійного вдосконалення. Якість продукції або послуг не може бути забезпечена лише на завершальних етапах виробництва; вона формується на всіх рівнях діяльності підприємства – від сировини і процесів до компетенцій персоналу та співпраці з постачальниками. Усі працівники мають бути залучені до процесу підвищення якості, бо індивідуальна відповідальність є ключовою передумовою для досягнення результатів. Вдосконалення якості є постійним процесом, що має тривати протягом усього життєвого циклу підприємства, і припинення цього процесу свідчить про відмову від розвитку [46, с. 303].;

2. принцип співпраці. Ефективне управління якістю потребує її систематичного вимірювання та обговорення результатів усіма учасниками процесу. Проте використання лише систем матеріального стимулювання, пов'язаного з якістю, може призводити до зниження довіри між працівниками. Для забезпечення реального покращення якості необхідно замінити суперництво кооперацією, а індивідуальну відповідальність – спільною взаємозалежністю, що є характерною рисою бірюзового менеджменту [46, с. 304].;

3. принцип раціональності. Будь-які спроби вплинути на процес або змінити ситуацію мають ґрунтуватися на глибокому розумінні механізмів, що їх зумовлюють. Брак знань або усвідомлення власного незнання часто призводить

до хибних управлінських рішень. Керівникам слід опанувати міждисциплінарні знання (зокрема соціальну психологію, методи статистичного контролю, системне мислення тощо) та позбутися застарілих уявлень про ефективне управління. Раціональний підхід передбачає переосмислення управлінських парадигм і постійне навчання як основу розвитку [46, с. 304-305].

Новим підходом впровадження Доктрини якості є «Шлях якості» (англ. The Quality Trail) або метод впровадження TROP (Trening Rozwoju Organizacji Przyszłości; Тренінг з розвитку організацій майбутнього), розроблений Доротою та Яцеком Якубовськими.

Метод TROP у підході «Шлях якості» базується на тому, щоб через діалог, практичний досвід і участь у навчальних заходах допомагати людям вчитися самостійно, а не бути просто об'єктами навчання. Головна мета методу — створення соціального капіталу в організації: об'єднати таланти, знання й навички співробітників для спільного блага. Щоб це стало можливим, потрібно, щоб люди ідентифікували себе зі спільною метою і довіряли один одному.

Робота над соціальним капіталом включає:

- створення умов для відкритого спілкування;
- розширення впливу та відповідальності співробітників;
- навчання співпраці, подоланню конфліктів і складних ситуацій;
- розвиток вміння бачити системні взаємозв'язки й працювати в них;
- навчання управлінню змінами, з особливим акцентом на емоційній стороні процесу.

Робота за методом «Шлях якості» починається з індивідуальних і групових інтерв'ю для виявлення потенціалу компанії та знайомства з її культурою через співробітників. Одночасно цей етап допомагає мотивувати до змін і розвіяти сумніви. Далі йде впровадження освітніх методів: спочатку семінари і лекції, а на більш зрілому етапі — робота інкубаторів якості. Метод «Шлях якості» можна

використовувати для впровадження як Доктрини якості, так і принципів «бірюзової» організації — разом або окремо.

З метою підвищення ефективності процесів постійного удосконалення, розвитку внутрішнього потенціалу співробітників та підтримки інноваційної культури, доцільним є впровадження на ТОВ «Roche Україна» системи інкубаторів якості. Ця ініціатива має стати елементом системи інноваційних методів менеджменту, орієнтованої на принципи навчання дією, самоуправління та залучення персоналу до процесів прийняття рішень.

Інкубатори якості — це малі стабільні команди співробітників, які працюють над вирішенням практичних завдань з удосконалення процесів, умов праці, інформаційних потоків, а також над розвитком власних знань та компетенцій (табл. 3.1). Прототипом для інкубаторів стали якісні кола, започатковані у Японії у 1960-х роках. Проте інкубатори мають ширший функціонал, поєднуючи вдосконалення процесів зі зміцненням командної взаємодії та управлінської культури.

Зважаючи на стратегічну орієнтацію ТОВ «Roche Україна» на інновації, сталий розвиток та орієнтації на споживача, доцільним є впровадження моделі зеленої та бірюзової організації, адаптованої до особливостей фармацевтичного ринку. Зазначена модель базується на чотирьох ключових елементах: структура, основні організаційні процеси та стратегія, співробітники, щоденні практики.

Відповідно до концептуальної основи моделі (рис. 3.1.1), вертикальна вісь відображає розподіл аспектів на макро- (організаційний рівень) та мікрорівень (індивідуальний рівень), тобто на ніж розмежується організаційна культура та індивідуальна поведінка співробітників. Горизонтальна вісь визначає явний або неявний характер прояву аспектів.

Особливістю бірюзових організацій є фокус на глибинному сенсі існування компанії, який виступає рушієм її розвитку. У цьому контексті стратегічне

планування та контрольні механізми замінюються здатністю «відчувати та реагувати» у межах основних процесів.

Таблиця 3.1.1

Етапи впровадження інкубаторів якості на ТОВ «Roche Україна»*

№	Етап	Зміст етапу
1	Підготовка організаційної бази	<ul style="list-style-type: none"> – Забезпечення адміністративної підтримки з боку менеджменту; – Виділення ресурсів для зустрічей; – Визнання роботи в інкубаторах як частини оплачуваного робочого часу.
2	Формування перших інкубаторів	<ul style="list-style-type: none"> – Створення пілотних команд (3–5 осіб); – Призначення лідерів і модераторів; – Формування команд без прямого підпорядкування учасників.
3	Навчання і супровід	<ul style="list-style-type: none"> – Проведення тренінгів з методів удосконалення процесів; – Організація воркшопів з обміну досвідом.
4	Принципи роботи інкубаторів	<ul style="list-style-type: none"> – Постійний графік зустрічей; – Чітке визначення ролей; – Орієнтація на досягнення швидких результатів; – Фіксація результатів у журналі рішень.
5	Структура протоколу зустрічей	<ul style="list-style-type: none"> – Дата, список присутніх, обговорені питання; – Завдання із зазначенням відповідальних та строків; – Звіт про виконання попередніх завдань.
6	Еволюція системи	<ul style="list-style-type: none"> – Поступове залучення всіх співробітників; – Перехід до самостійної роботи команд; – Створення інституту внутрішніх інструкторів якості.

Джерело: узагальнено за [46, с. 341-342]

Крім того, акцент робиться на повсякденних практиках, що забезпечують імплементацію нових цінностей і політик у щоденній діяльності організації.

Розроблену модель пропонується адаптувати до діяльності ТОВ «Roche Україна» за такими напрямками (табл. 3.1.2).

Таблиця 3.1.2

Пропозиції щодо впровадження моделі зеленої та бірюзової організації в ТОВ «Roche Україна»*

№	Елемент моделі	Характеристика та обґрунтування
1	Структура	Передбачає перехід до децентралізованої структури з підвищеним рівнем автономії команд та співробітників. В умовах динамічного розвитку фармацевтичного ринку України така структура необхідна для забезпечення гнучкості, оперативності ухвалення рішень та відповідальності працівників за результати діяльності.
2	Основні організаційні процеси та стратегія	Замість традиційного довгострокового планування пропонується впровадження принципу «відчувати та реагувати», за яким треба постійно підтримувати гнучкість процесів і адаптуватись до змін середовища у реальному часі.
3	Співробітники	Враховуючи існуючі програми розвитку талантів і корпоративної культури Roche, необхідне впровадження бірюзових підходів до управління персоналом – розвивати такі елементи, як орієнтація на розвиток автономії, внутрішньої мотивації та відповідальності кожного співробітників. Як наслідок, зростає залученість працівників, створюються умови для розкриття їхнього потенціалу та формування внутрішньої спільноти однодумців.
4	Щоденні практики	Систематизація і закріплення нових принципів у повсякденній діяльності організації через запровадження регулярної рефлексії, практик прозорої комунікації, відкритого обговорення ідей та прийняття рішень. Адже найбільше перехід до принципів «бірюзових» організацій вплине на сталі процедури і звички.

Джерело: [узагальнено за 75, с. 7]

Візуально модель можна представити наступним чином (рис. 3.1.1).



Рис. 3.1.1. Концептуальна модель з елементами факторів «зелених» та «бірюзових» організацій [узагальнено за 75, с. 7]

Впровадження принципів «зелених» та «бірюзових» організацій сприятиме підвищенню інноваційної активності, мотивації персоналу та конкурентоспроможності ТОВ «Roche Україна» на фармацевтичному ринку.

Як зазначено вище, впровадження TQM тісно пов'язане зі становленням «бірюзових» організацій, хоча ці процеси можуть відбуватися окремо. Основними принципами таких організацій є цілісність, еволюційна мета та самоврядування. При аналізі до цього переліку можна додати особливості стилів лідерства.

Високий рівень застосування Agile-методів у ТОВ «Roche Україна» дає підґрунтя для розвитку Холакратії. Це стане ще одним поштовхом до розвитку самоуправління та самоорганізування і наблизить до вищих рівнів розвитку за типологією Лалу.

Материнська компанія Roche вже давно зрозуміла важливість самоуправління і запустила понад 1100 таких команд у 89 країнах. Вони працюють паралельно з офіційною організаційною структурою, поза межами своїх формальних ролей та відділів [112]. Однак важливим є впровадження таких рішень є важливим не тільки як спосіб підвищення ефективності географічно віддалених підрозділів, а і як ключовий аспект управління за усією структурою. Для ТОВ «Roche Україна» це означає роботу команд у наступній конфігурації (рис. 3.1.2).

Наразі Товариство складається з наступних структурних підрозділів [113]:

- Адміністрація;
- Відділ зв'язків з громадськістю;
- Відділ кадрів;
- Юридичний відділ;
- Відділ фінансів;
- Відділ з медичних та регуляторних питань;
- Комерційний відділ;
- Відділ маркетингу та продаж (діабет);
- Відділ інженерного обслуговування;
- Відділ комерційної діяльності та управління (медичне обладнання).

В запропонованій моделі представлено три типи ролей:

1. Lead Link — той, хто допомагає колу відповідати очікуванням організації, призначає ролі всередині кола, розподіляє ресурси.
2. Rep Link — представник команди у зовнішніх зв'язках, допомагає команді «піднімати» проблеми на рівень організації.
3. Operational Roles — власне робочі ролі, які забезпечують виконання основної діяльності (табл. 3.1.3).

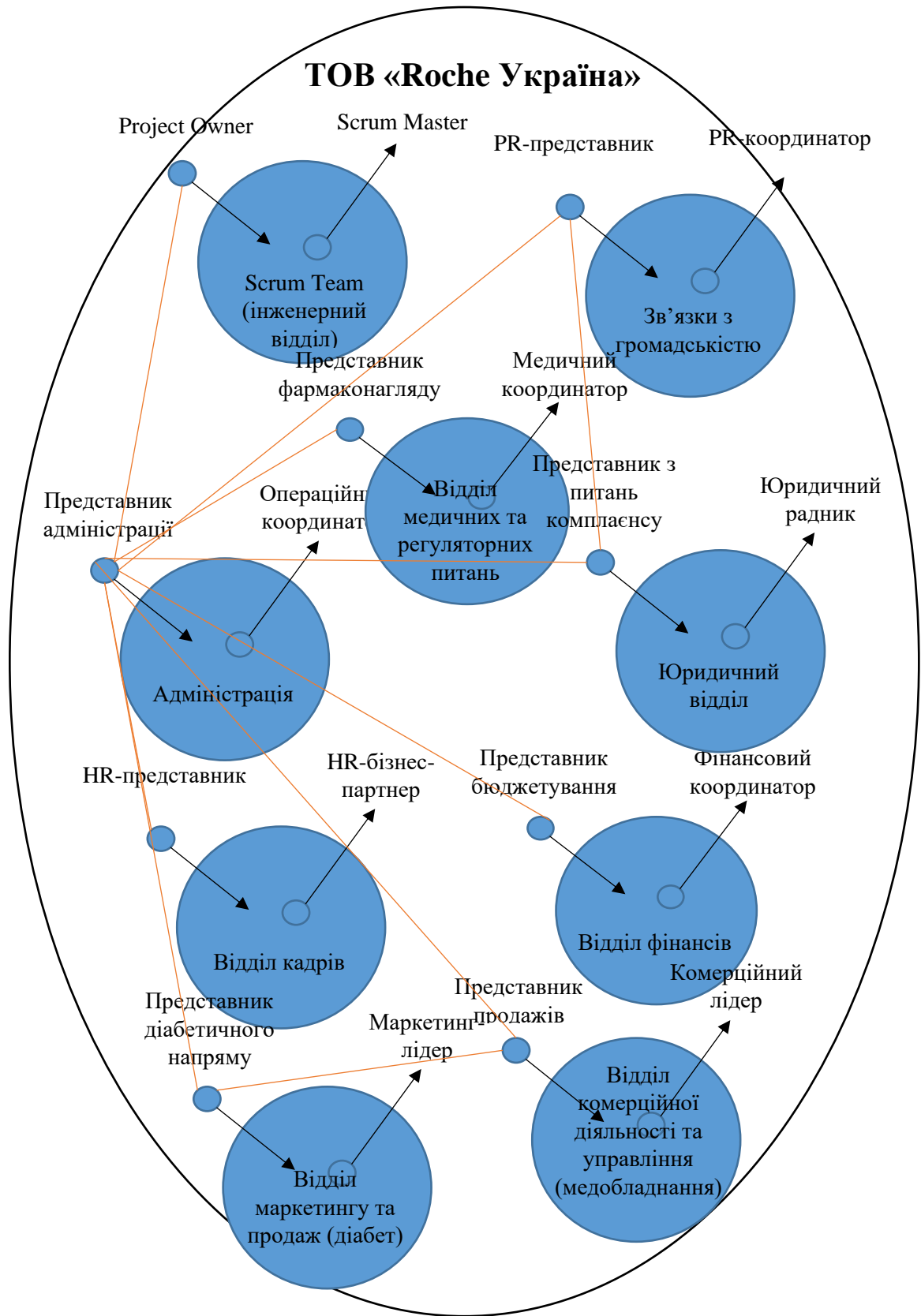


Рис. 3.1.2. Модель Холакратії для ТОВ «Roche Україна»

Ще одним аспектом, що має перспективи розвитку, є практики лідерства в умовах впровадження самоврядування у командах.

Таблиця 3.1.3

Розподіл ролей у моделі Холакратії ТОВ «Roche Україна»*

Підрозділ	Lead Link	Rep Link	Operational Roles
Адміністрація	Операційний координатор	Представник адміністрації	Секретар, офіс-менеджер
Відділ зв'язків з громадськістю	PR-координатор	PR-представник	Бренд-менеджер, менеджер комунікацій
Відділ кадрів	HR-бізнес-партнер	HR-представник	Рекрутер, тренер
Юридичний відділ	Юридичний радник	Представник з питань комплаєнсу	Юрист, радник з контрактів
Відділ фінансів	Фінансовий координатор	Представник бюджету	Бухгалтер, фінансовий аналітик
Відділ медичних та регуляторних питань	Медичний координатор	Представник фармаконагляду	Медичний радник
Відділ маркетингу та продаж (діабет)	Маркетинг-лідер	Представник діабетичного напрямку	Менеджер проєктів, маркетолог
Відділ інженерного обслуговування	Scrum Master	Project Owner	Команда Scrum
Відділ комерційної діяльності та управління (медобладнання)	Комерційний лідер	Представник продажів	Менеджер облікових записів, продакт-менеджер

*складено автором

З урахуванням того, що компанія вже пройшла етап ініціації, запропонуємо рекомендації щодо стиля та методів лідерства (табл. 3.1.4) для етапів адаптації і прийняття, використання і закріплення.

Таблиця 3.1.4

Ролі, поведінкові прояви та методи лідерства лінійних менеджерів у процесі впровадження самоврядних команд у ТОВ «Roche Україна»

Фаза впровадження	Роль лідера	Поведінкові прояви	Стиль лідерства та методи
Адаптація та прийняття	Коуч, супервізор	Допомога у здобутті нових навичок Прийняття поступової втрати контролю Натхнення співробітників на прийняття відповідальності Створення тісних стосунків лідер – учасник команди	Коучинговий стиль (щоденний hands-on підхід): – Індивідуальні коуч-сесії для розвитку компетенцій; – Наставництво (менторинг) для нових ролей; – Проведення тренінгів з розвитку самостійності. Метод консультацій з вирішення проблем: – Спільні розбори кейсів; – Робочі зустрічі для спільного аналізу ситуацій.
Використання	Підтримувач, фасилітатор (boundary spanner)	Заохочення до самоуправління Вирішення складних або конфліктних ситуацій Поради щодо взаємодії з організацією і зовнішнім середовищем	Фасилітаційне лідерство: – Проведення фасилітованих стратегічних сесій – Використання технік мозкового штурму (brainstorming) – Організація діалогових зустрічей для командного вирішення проблем Заохочення до вирішення проблем: – Методика "5 чому" для аналізу кореневих причин – Зустрічі для щоденної координації командних завдань
Закріплення	Внутрішній трансформаційний лідер; ротація лідерів	Підтримка внутрішнього лідерства Заохочення розподілу навантаження, відкритості та співпраці Формування сильної місії та інноваційного мислення	Ротаційне лідерство: – Впровадження принципу «лідер тижня» для тимчасового делегування відповідальності – Регулярна зміна фасилітаторів командних нарад Трансформаційний стиль лідерства: – Проведення сесій формування спільного бачення (vision building workshops) – Заохочення інновацій через конкурси ідей – Peer evaluation (взаємооцінювання учасників): – Використання інструментів 360°-зворотного зв'язку – Відкрите обговорення досягнень і зон для розвитку кожного члена команди

Джерело: узагальнено та доповнено за [47 с. 93-94]

Отже, основні рекомендації щодо впровадження принципів «бірюзових» організацій стосуються самоврядування та лідерства в умовах самоврядних команд. Компанія вже демонструє елементи самоврядування, однак потребує подальшого розвитку даного принципу за всією організаційною структурою, що неможливо без її трансформації.

3.2. Застосування методів управління проектами для впровадження практик бірюзової організації

Для впровадження запропонованих пропозицій вдосконалення системи інноваційних методів менеджменту, зокрема «бірюзових» практик, доцільним є затвердження проекту «Roche Evolution».

Мета проекту – впровадження ключових принципів бірюзової організації у внутрішні управлінські процеси ТОВ «Roche Україна», з акцентом на самоврядовані команди. Паспорт проекту наведено у табл. 3.2.1.

Таблиця 3.2.1

Паспорт проекту «Roche Evolution»*

Характеристика	Опис
Ціль проекту	Збільшення ефективності системи інноваційних методів менеджменту шляхом впровадження кардинально нових підходів до управління
Результати проекту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення децентралізованої організаційної структури з високим рівнем автономії і впровадження 9-ти самоврядних команд 2. Впровадження принципів Тотального управління якістю (TQM) та методу «Шлях якості». 3. Створення 3-х інкубаторів якості для тестування та адаптації нових управлінських практик. 4. Проведено 1 сесію індивідуальних інтерв'ю, 9 групових інтерв'ю по 1 для кожної команди за методом «Шляху якості» 5. Проведено 2 лекції, 2 семінари з роботи інкубаторів якості 6. Проведено 3 тренінги або воркшопи з принципів та особливостей «бірюзової» організаційної культури

Продовження табл. 3.2.1

Характеристика	Опис
Обмеження проекту	<p>Бюджет: 756900 грн Тривалість: 59 днів Якість:</p> <ul style="list-style-type: none"> - До завершення проекту має бути створено 9 самоврядних команд. - Впроваджено 3 інкубатори якості з повним циклом тестування інновацій. - Навчання має пройти не менше 90% цільових співробітників. - Проведено щонайменше 7 освітніх заходів (лекцій, семінарів, тренінгів). - Середній бал задоволеності учасників заходів — не нижче 4,0 з 5. - Усі внутрішні стандарти проходять юридичну експертизу без критичних зауважень. - Проведено 1 індивідуальне та 9 групових інтерв'ю за методом «Шляху якості». - Відхилення від графіка реалізації не перевищує 5 робочих днів. - Перевищення бюджету не допускається понад 15%. - Команди подають мінімум 5 ініціатив через інкубатори якості.
Етапи проекту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка поточного стану організації 2. Розробка та затвердження концепції змін 3. Створення внутрішніх стандартів і процедур 4. Інтерв'ю та оцінка потенціалу організації за методом «Шляху якості» 5. Проведення семінарів і лекцій щодо роботи інкубаторів якості 6. Формування пілотного інкубатора якості (5 осіб) 7. Проведення тренінгів і воркшопів щодо «бірюзової» організаційної культури 8. Створення 3-х пілотних самоврядних груп 9. Формування 3-х повноцінних інкубаторів якості 10. Масштабування практик самоврядних груп до всіх 9 команд 11. Моніторинг та оцінка ефективності 12. Коригування та оптимізація
Взаємо-відносини	<ol style="list-style-type: none"> 1. Керівник проекту 2. Керівники команд у ролі коучів або фасилітаторів, залежно від етапу 3. HR-менеджери 4. Юридичний консультант 5. Тренери 6. Координатор груп 7. Учасники груп 8. Консультант 9. Вище керівництво ТОВ «Roche Україна» 10. Представники «Ф. ХОФФМАНН-ЛЯ ROCHE ЛТД»

Продовження табл. 3.2.1

Ризики	<ul style="list-style-type: none"> - Невідповідність теоретичних підходів практиці – використання недостатньо обґрунтованих для організації методів. - Невірні критерії оцінки ефективності – неправильний вибір метрик. - Опір змінам з боку співробітників. - Низька ефективність зарубіжних методів TROP та «Шлях якості» через невідповідність особливостей функціонування підприємства в Україні. - Перевищення витрат – недооцінка ресурсів на тренінги, воркшопи, інкубатори якості. - Проблеми інтеграції нових методів у існуючі процеси організації. - Загальні зміни в економічному чи політичному середовищі. - Нереалістичні очікування від потенціалу організації – переоцінка здатності організації до змін або недостатня підтримка з боку керівництва. - Ризик застосування методів без достатнього наукового обґрунтування або досліджень. - Відсутність адаптації до реальних умов – методи можуть не відповідати специфіці організації та її потребам.
Додаткові умови	<ul style="list-style-type: none"> - Необхідність забезпечувати пілотні вибірки для кожної з глобальних організаційних змін. - Кожний впроваджений елемент має супроводжуватись відповідними навчальними сесіями. - Врахування фізичного простору в офісі для організації роботи команд, їх можливості для встановлення горизонтальних зв'язків. - Проєкт передбачає культурні та організаційні зміни, а тому важко прогнозувати економічні вигоди впровадження.

*складено автором

Важливим етапом розробки плану проєкту є фінансовий план. Для даного проєкту необхідно розрахувати обсяг постійних витрат (на заробітну плату) з урахуванням податку, а також разові витрати.

Таблиця 3.2.2

Постійні витрати на зарплати (3 міс.)

Посада	Кількість, осіб	Ставка, грн/міс	Сума за 3 міс, грн
Керівник проєкту	1	25 000	75000
HR-менеджери	2	22 000	132000
Юридичний консультант	1	18 000	54000
Тренери (3 особи)	3	15 000	135000
Координатор груп	1	24 000	72000
Консультант з TQM	1	18 000	54000
ПДФО та ВЗ (18%+5%)		40 020	120060
ЄСВ (22%)		38 280	114840
Разом			756900

*складено автором

Отже, сумарні постійні витрати складуть 756900 грн. Будуть використовуватись наявні приміщення, тому проєкт не передбачає додаткових витрат на оренду.

Таблиця 3.2.3

Разові витрати

Найменування	Кількість	Ціна, грн	Сума, грн
Папір для друку, пачка 500 ст	1	130	130
Канцелярія (ручки, олівці тощо)	комплект	—	500
Стікери, маркери, фліпчарти	1 комплект	—	500
Тонер	1	300	300
Кава/вода для заходів	7 подій	200	1400
Сертифікати учасників	54	20	1080
Поліграфія/роздаткові матеріали	54 комплекти	60	3240
Дизайн макетів	1	2000	2000
Разом			9150

*складено автором

Отже, для реалізації проєкту необхідно залучити кошти у розмірі $756900 + 9150 = 766050$ грн. Джерелом фінансування можуть бути власні кошти ТОВ «Roche Україна», а також корпоративний фонд «Ф. Хоффманн-Ля Roche Лтд».

Можемо розрахувати приблизний місячний прибуток від впровадження проєкту. Оскільки бірюзові практики передбачають скорочення управлінських витрат (менше контролю, менше ієрархії), швидше прийняття рішень завдяки автономії команд, підвищення мотивації (і продуктивності), економію часу керівників/HR/середньої ланки управління, вигоду можна оцінити через економію трудозатрат і зростання продуктивності, тобто — вартість зекономленого часу.

При впровадженні 9 самоврядних команд (приблизно по 6 осіб), за рахунок автономії в управлінні, можна досягти економії часу менеджера середньої ланки. Дослідження показують, що від 50% до 80% робочого часу керівника витрачаються на комунікацію [123]. Дослідження HBR показує, що менеджери витрачають:

- 54% свого часу на адміністративну роботу
- 30% на вирішення проблем та співпрацю
- 10% на стратегію та інновації
- 7% на розвиток людей та взаємодію із зацікавленими сторонами [112].

Можна припустити, що впровадження принципів «бірюзової» організації дасть змогу вивільнити більше часу на розвиток співробітників та інновації за рахунок економії на зайвій комунікації. При умові економії 20% часу:

- Ставка менеджера середньої ланки в середньому складає 30 000 грн/міс.
- 9 менеджерів: $30\,000 \times 9 = 270\,000$ грн/міс.
- 20% вивільненого часу = еквівалент економії 54 000 грн/міс.
- За 1 рік: $54\,000 \times 12 = 648\,000$ грн — економія зарплатного фонду за рахунок впровадження проєкту.

Важливо зазначити, що даний розрахунок показує лише економію часу, однак варто враховувати і можливі переваги для розвитку корпоративної культури на підприємстві та загального клімату в колективах.

З урахуванням вищезазначеного, можна поррахувати показники ефективності проєкту (табл. 3.2.4).

Таблиця 3.2.4

Розрахунок показників ефективності проєкту «Roche Evolution»*

Показник	Значення
Початкові інвестиції (IC)	766050 грн
Щорічний гRocheовий потік (CFt)	648 000 грн
Термін проєкту (n)	5 років
Ставка дисконтування (r)	6,5%
Період окупності (PP)	1,18 року
Дисконтований період окупності (DPP)	1,28 року

Продовження табл. 3.2.4

Середня норма рентабельності (ARR)	64,6%
Чистий приведений дохід (NPV)	1 926 830
Індекс прибутковості (PI)	3,52

*складено автором

Отже, інвестиційний проєкт «Roche Evolution» є високоефективним, адже період окупності становить 1,18 року, а дисконтований — 1,28 року, тобто буде повернення вкладених коштів на другий рік. Середня норма рентабельності (64,6%) значно перевищує рівень дисконту, а позитивне значення чистого приведенного доходу (NPV = 1 926 830 грн) та індекс прибутковості (PI = 3,52) показують фінансову доцільність проєкту. Проєкт може бути рекомендований до реалізації.

Таблиця 3.2.5

Графік робіт проєкту «Roche Evolution»*

№	Етапи робіт	Відповідальний(і)	Тривалість (р/д)	Початок	Завершення
1	Оцінка поточного стану організації	HR-менеджери	5	01.07.2025	07.07.2025
2	Розробка та затвердження концепції змін	Керівник проєкту, консультант з TQM	6	08.07.2025	15.07.2025
3	Створення внутрішніх стандартів і процедур	Юридичний консультант, HR-менеджери	7	16.07.2025	24.07.2025
4	Інтерв'ю та оцінка потенціалу за методом «Шляху якості»	Консультант з TQM, HR-менеджери	6	25.07.2025	01.08.2025
5	Проведення семінарів і лекцій щодо роботи інкубаторів якості	Тренери (3 особи)	4	04.08.2025	07.08.2025
6	Формування пілотного інкубатора якості (5 осіб)	Керівник проєкту, HR-менеджери	13	08.08.2025	26.08.2025

Продовження табл. 3.2.5

7	Проведення тренінгів і воркшопів щодо «бірюзової» організаційної культури	Тренери (3 особи), HR-менеджери	5	13.08.2025	19.08.2025
8	Створення 3-х пілотних самоврядних груп	HR-менеджери, координатор груп	13	04.08.2025	20.08.2025
9	Формування 3-х повноцінних інкубаторів якості	Керівник проєкту, координатор груп	5	27.08.2025	02.09.2025
10	Масштабування практик самоврядних груп до всіх 9 команд	Координатор груп, HR-менеджери	10	21.08.2025	03.09.2025
11	Моніторинг та оцінка ефективності	Керівник проєкту, консультант з TQM	7	04.09.2025	12.09.2025
12	Коригування та оптимізація	Керівник проєкту, HR-менеджери	5	15.09.2025	19.09.2025

*складено автором

Як видно з графіку робіт проєкту (табл. 3.2.5), складеного з розрахунку на календар, де робочий тиждень – 5 днів з понеділка по п'ятницю, а розпорядок дня – 9 годин з 8:00 по 18:00 з перервою на обід з 13:00 до 14:00.

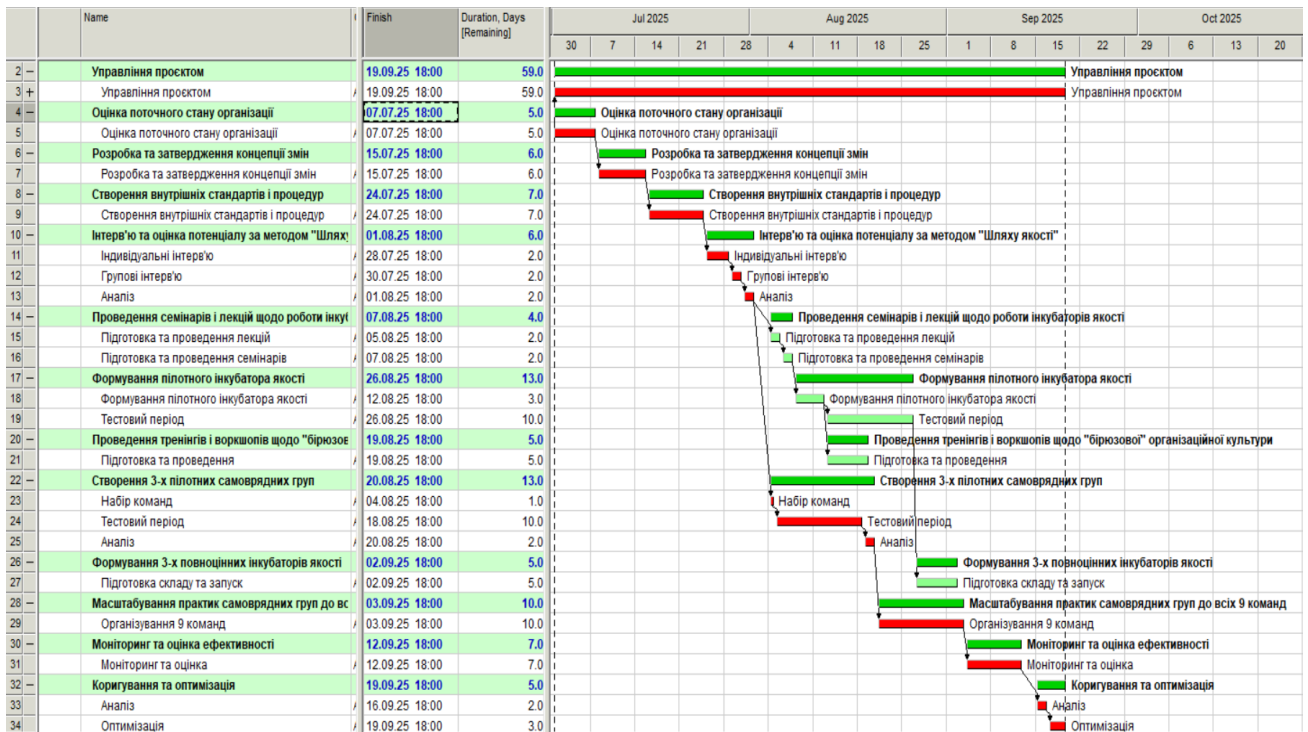


Рис. 3.2.1. Базовий план зі змісту

За допомогою ПО Spider Project також було побудовано діаграму Ганта для проєкту (рис. 3.2.1).

Наостанок, розглянемо основних контрагентів за проєктом (табл. 3.2.6).

Таблиця 3.2.6

Контрагенти проєкту «Roche Evolution»*

Роль	Контрагент
Спонсор	«Ф. Хоффманн-Ля Roche Лтд»
Замовник	ТОВ «Roche Україна»
Користувач	Працівники ТОВ «Roche Україна»

*складено автором

Через те, що концепція «бірюзових» організацій в Україні нова, наразі немає консультаційних фірм, що займаються цією проблематикою. Тому не можна визначити підрядника. Рекомендується брати приклад з успішних прикладів впровадження, наприклад, IPLAND або 4IRE labs, і впроваджувати проєкт самостійно. Зазвичай така ініціатива іде від керівництва, і поступово розбудовуються нові процеси та звички.

Можна зробити висновок, що проєкт є доцільним для впровадження на ТОВ «Roche Україна». Він має високі показники ефективності та є необхідним для вдосконалення системи інноваційних методів підприємства.

ВИСНОВКИ

Питання систем інноваційних методів менеджменту на сьогодні не є достатньо дослідженим. Наразі немає загальноприйнятого визначення поняття, як і немає універсального підходу до визначення складових даних систем. З огляду на це, доцільним буде запропонувати класифікацію методів у системах за функціональними підсистемами або сферами. Інноваційні методи широко використовуються в усіх сферах управління, і їм характерна дифузія від одної підсистеми до інших, а також від однієї галузі до широкого застосування. Прикладом цього стала значна категорія інноваційних методів менеджменту – Agile-методи, що прийшли зі сфери управління проєктами у ІТ-галузі, однак сьогодні є розповсюдженими і за її межами.

Було встановлено, що під поняття «інноваційних методів менеджменту» найбільше підпадають гнучкі методи управління, використання автоматизованих систем управління, і навіть сучасні концепції організаційного дизайну, адже у собі вони несуть зміну усіх повсякденних практик на підприємстві, у тому числі і методів.

Зокрема, досліджуваному підприємству притаманний широкий спектр інноваційних методів менеджменту в усіх його функціональних сферах. Аналіз і оцінка системи методів менеджменту ТОВ «Roche Україна» показали можливість розвитку нових форм організації. Перспективною є трансформація структури підприємства і впровадження елементів моделей «зеленої» та «бірюзової» організацій. Перехід від «помаранчевої» парадигми до часткової реалізації принципів «бірюзових» організацій дасть змогу покращити управлінські практики і підвищити конкурентоспроможність.

Серед перспективних методів у рамках трансформації можна виділити «Доктрину якості» та метод TROP (Тренінг з розвитку організацій майбутнього), які мають на мені створення соціального капіталу, розвиток внутрішніх комунікацій, підвищення ефективності та розвиток інноваційної культури. У

поєднанні з інкубаторами якості, можливим є інтегрувати методи постійного вдосконалення, самоуправління і залучення персоналу в процеси прийняття рішень.

Впровадження моделі зеленої та біюзової організації, що враховує особливості фармацевтичного ринку, має орієнтуватися на підвищення гнучкості, оперативності ухвалення рішень і розвиток автономії співробітників. Такі зміни в структурі, організаційних процесах та повсякденних практиках сприятимуть оптимізації процесів, розвитку інновацій і поліпшенню комунікації, що є важливими для стратегічного розвитку ТОВ «Roche Україна».

Обґрунтоване впровадження цих пропозицій неможливе без застосування методів проєктного менеджменту. Зокрема, було запропоновано впровадження проєкту «Roche Evolution». Основним результатом стане створення децентралізованої організаційної структури, що передбачає високий рівень автономії для самоврядних команд, що є одним із ключових принципів «біюзових» організацій. Впровадження цих змін сприятиме не лише підвищенню гнучкості в управлінні, але й суттєвому скороченню адміністративних витрат, що дасть змогу зосередитися на стратегії та інноваціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навчальний посібник. Київ : 2018. 237 с.
2. Балан В.Г. Моделі прийняття управлінських рішень // Навчально-методичний посібник з курсу «Прийняття управлінських рішень» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій» / В.Г. Балан. –К.: Нічлава, 2011. – 110 с.
3. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри. Навчальний посібник. – К.: Нічлава, 2008. – 465 с.
4. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Визначення методів менеджменту в контексті сучасних управлінських парадигм. *Економічний простір*. 2013. № 74. С. 174-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2013_74_20 (дата звернення: 15.04.2025).
5. Бідій Є. Б. Діагностика системи інноваційних методів менеджменту підприємства фармацевтичної галузі // *Успіхи і досягнення у науці*. – 2025. – № 5(15).
6. Бідій Є. Б. Особливості впровадження системи інноваційних методів менеджменту на підприємстві фармацевтичної галузі в умовах сучасних викликів // *Science, education and society: new research and perspectives*. – 2024. – 31 січ. – С. 34-35.
7. Бідій Є. Б. Формування системи інноваційних методів менеджменту підприємств фармацевтичної галузі в умовах викликів мобілізаційної економіки України // *Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій: матеріали XXIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 20–22 берез. 2025 р.)* / редкол.: Л. Л. Лігоненко та ін. – Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. – С. 368.

8. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 388 с.
9. Воронкова В. Г. AGILE-менеджмент (менеджмент 3.0) як основа публічного управління та адміністрування у цифровому суспільстві // Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування : матеріали 18-ї Всеукр. наук.-практ. конф., м. Мелітополь, 2019.
10. Георгіаді Н. Г. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства / Н. Г. Георгіаді, Р. Б. Вільгуцька. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* - 2012. - № 748. - С. 33-40. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2012_748_7 (дата звернення: 15.04.2025).
11. Денисюк О., Саннікова С. LEAN-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13> (дата звернення: 15.04.2025).
12. Ємельянов О. Ю., Курило О. Б., Петрушка Т. О. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 38.
13. Жегус О. В. Маркетингові дослідження : навчальний посібник / О.В. Жегус, Т.М. Парцирна ; ФОП Іванченко І.С. – Х., 2016. – 237 с.
14. Іванова І.В. Менеджмент у схемах і таблицях: посібник/ І.В.Іванова.– К. : НАУ, 2013. – 156 с.
15. Каніболоцька М. С. Холакратія як сучасний тип організаційної культури бізнес-підприємств // Еволюція наукової думки в контексті європейського вибору України : матеріали Науково-практичної конференції (Київ, 21 жовтня 2015 року) / Вищий навчальний заклад «Університет економіки

та права «КРОК». – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2015. – С. 274–276.

16. Колесник В. М, К. І. Воєнна. Теоретичні підходи до функцій менеджменту, його ефективності в системі управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний простір*. - 2013. - № 71. - С. 192-203. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2013_71_22 (дата звернення: 15.04.2025).

17. Кузьмін О.Є та ін. Прикладний менеджмент: Навч. посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 292 с.

18. Кустрич Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах / Л. О. Кустрич // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. - 2022. - Вип. 100(2). - С. 250-262. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhrumus_2022_100%282%29__26

19. Лалу, Ф. *Компанії майбутнього* / пер. з англ. — Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2017. — 544 с.

20. Любченко Н. Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства // *Інноваційна економіка*. – 2013. – № 48. – С. 40–45.

21. Мартиненко В. П., Легеза Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6161> (дата звернення: 15.04.2025).

22. Марченко О. І. Огляд підходів до визначення поняття "інновація" / О. І. Марченко, Я. П. Саєнко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 10(2). - С. 17-21. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%282%29_5 (дата звернення: 15.04.2025).

23. Менеджмент та маркетинг у фармації: навчально-методичний посібник / уклад. О.Г. Чирва, О. В. Гарматюк; МОН України, Уманський державний пед. ун-т імені Павла Тичини – Умань : Візаві, 2018. – 217 с.

24. М. Б. Швецова, О. І. Тревого. Моделі та методи управління розвитком машинобудівних підприємств *Економіка: реалії часу*. - 2015. - № 3. - С. 91 -98. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2015_3_15

25. Момот Т.В., Безугла В.О., Тараруєв Ю.О., Кадничанський М.В., Чалий І.Г. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Момот Т. В. – К.: Центр учбової літератури, 2011. - 712 с.

26. Ольховська А. Б. Практичні аспекти використання інноваційних комунікативних технологій у роботі медичних (фармацевтичних) представників та шляхи їх удосконалення / А. Б. Ольховська // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. - 2018. - № 2. - С. 30-38. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UEzyaf_2018_2_8 (дата звернення: 15.04.2025).

27. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2008. – 240 с.

28. Приймак В. Управління проектами. Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 464с. ISBN 978-617-7051-00-7

29. Приймак В., Корж Б. Гнучкі моделі управління командною роботою інжинірингових проектів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 7(208)/2020. ВПЦ “Київський університет”. №7. 2020. С. 21-27. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2019/207-6/3> (дата звернення: 15.04.2025).

30. Приймак В., Янчук В. Ефективне управління проектами / В. Приймак, В. Янчук // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. м. Харків, 18-19 березня 2019 року. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. С.86-88

31. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *SMEU*. 2023. Вип. 5, Номер 2. С. 104-111. DOI: 10.23939/smeu2023.02.104
32. Резнік Н. П., Опалат Д. В. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 138-147. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001121474> (дата звернення: 15.04.2025).
33. Риженко О. Особливості впровадження концепції lean-management на металургійному підприємстві // *Review of Transport Economics and Management*. 2022. № 6(22). С. 60–71. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2021/260593> (дата звернення: 15.04.2025).
34. Розвиток менеджменту та вплив на медицину і фармацію / І. В. Пестун [та ін.] // *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. - 2024. - Т. 10, № 2. - С. 23-39. doi: 10.24959/sphhcj.24.324
35. Рудінська О. В. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту / О. В. Рудінська, Н. І. Ленська. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. - 2016. - Т. 15, вип. 2. - С. 105-122. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2016_15_2_9 (дата звернення: 15.04.2025).
36. Ситник Й.С. Вплив інтелектуалізації на процес менеджменту інноваційних підприємств // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. – 2012. – С. 372–378.
37. Харченко Г. А., Боровий Ю. М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2013. № 53. С. 178-181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiay_2013_53_36 (дата звернення: 15.04.2025).
38. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: Навч. Посіб. / Передмова Г.О. Шепелюк. – К.: Знання, 2007. – 420 с.

39. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2023. – С. 54–58. – DOI: 10.20535/2307-5651.25.2023.278602
40. Чхейло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 203-213. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2020_60_21 (дата звернення: 15.04.2025).
41. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
42. Ballard, Glenn. (2012). Target Value Design. Proceedings of International Design Conference, DESIGN.
43. Ballard, G., & Tommelein, I. (2012). Lean management methods for complex projects. *Engineering Project Organization Journal*, 2(1–2), 85–96. DOI: <https://doi.org/10.1080/21573727.2011.641117>
44. Beck, K., et al. (2001). The Agile Manifesto. Agile Alliance. URL: <http://agilemanifesto.org/>
45. Bindrees, M.A., Pooley, R.J., Ibrahim, I.S. and Taylor, N.K. (2014) Re-Evaluating Media Richness Theory in Software Development Settings. *Journal of Computer and Communications*, 2, 37-51. DOI: <http://dx.doi.org/10.4236/jcc.2014.214004>
46. Blikle, Andrzej. (2018). A TEAL DOCTRINE OF QUALITY The case of teal self-organisation.
47. Bondarouk, T., Bos-Nehles, A. C., Renkema, M., Meijerink, J. G., & de Leede, J. (2018). Organisational Roadmap Towards Teal Organisations. (Advanced series in management; Vol. 19). Emerald.

48. Cervone, H.. (2011). Understanding agile project management methods using Scrum. OCLC Systems & Services. 27. 18-22. DOI: 10.1108/10650751111106528.

49. Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2018). Agile–Stage-Gate for Manufacturers: Changing the Way New Products Are Developed // Integrating Agile project management methods into a Stage-Gate system offers both opportunities and challenges. Research-Technology Management, 61(2), Pp. 17–26. DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1421380>

50. Cherep, Alexander & Voronkova, Valentyna & Cherep, Oleksandr. (2022). HUMANOCRACY AS A FACTOR OF IMPROVING HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS. HUMANITIES STUDIES. 134-141. DOI: 10.26661/hst-2022-10-87-16.

51. Chisholm-Burns, Marie & Vaillancourt, Allison & Shepherd, Marv & Frank, Dahl. (2013). Pharmacy Management, Leadership, Marketing and Finance, 2nd Edition. American Journal of Health-System Pharmacy. 70. 373-373. DOI: 10.1093/ajhp/70.4.373.

[https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=915WBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=system+of+"management+methods"+pharmacy+%5Bbook%5D&ots=guv6YJsFKi&sig=jmlF-s9kBhnSKggsb2E_uKtY4F8&redir_esc=y#v=onepage&q=system%20of%20"management%20methods"%20pharmacy%20%5Bbook%5D&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=915WBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=system+of+)

52. Christensen, Clayton M. 2016. The Innovator’s Dilemma. Management of Innovation and Change. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

53. Cole, R., & Scotcher, E. (2015). Brilliant Agile Project Management: A Practical Guide to Using Agile, Scrum and Kanban. Pearson Education Limited.

54. Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2018). Agile–Stage-Gate for Manufacturers: Changing the Way New Products Are Developed // Integrating Agile project management methods into a Stage-Gate system offers both opportunities and

challenges. *Research-Technology Management*, 61(2), 17–26. DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1421380>

55. Cooper, R.G., & Sommer, A.F., Agile-Stage-Gate: New idea-to-launch method for manufactured new products is faster, more responsive, *Industrial Marketing Management* (2016), DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.006>

56. Eljayar, Ali & Busch, Jeff. (2021). Agile-Stage-Gate Approach: Exploratory Research on the Structure, Roles, and Responsibilities. *Athens Journal of Technology & Engineering*. 8. 39-90. [10.30958/ajte.8-1-3](https://doi.org/10.30958/ajte.8-1-3).

57. Gebreyes M.M. Integration of Enterprise Resource Planning (ERP) and Customer Relationship Management (CRM) for Quality Service Delivery. The Case of Ethiopian Airlines // *European Journal of Business and Management*. – 2018. – Vol. 8, No. 5. – P. 12–21. – ISSN 2224-5782 (Print), 2225-0506 (Online).

58. Gupta, N., & Singh, R. (2020). Lean Practices in Pharma Manufacturing: A Review. *International Journal of Industrial Engineering*. DOI: [10.1007/s40840-020-00174-w](https://doi.org/10.1007/s40840-020-00174-w)

59. Habib, M. (2014) Supply Chain Management (SCM): Its Future Implications. *Open Journal of Social Sciences*, 2, 238-246. doi: [10.4236/jss.2014.29040](https://doi.org/10.4236/jss.2014.29040).

60. Hamel, Gary. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard business review*. 84. 72-84, 163.

61. Harshal Ashok Pawar, Ashlesha Kapadane, Benefits of SAP ERP in Pharmaceutical Industry: A Comprehensive Guide, *Pharmaceutical Sciences Volume 4 Issue 1*, 2024 eISSN No.: 2582-8371

62. Igartua-Lopez, Juan & Albors, Jose & Hervas-Oliver, Jose Luis. (2010). How Innovation Management Techniques Support An Open Innovation Strategy. *Research-Technology Management*. 53. 41-52. DOI: [10.1080/08956308.2010.11657630](https://doi.org/10.1080/08956308.2010.11657630).

63. Itagi, Firoz & Jangali, Satish & Gaitonde, V. & Kulkarni, Vinayak & Kotturshettar, B B. (2023). Benefits and challenges of implementing ERP in pharmaceutical industries. AIP Conference Proceedings. 040025. DOI: 10.1063/5.0118996.
64. Kaledkowski D, Rucki P, Chlebowski A, Verissimo A, Kirar K, Viyash V, Kosinski M, Waddell A, Burkoff N, Hallal M, Nasinski M, Pagacz K, Zhao J, Lewandowski T (2024). teal: Exploratory Web Apps for Analyzing Clinical Trials Data. R package version 0.15.2, URL: <https://insightsengineering.github.io/teal/>.
65. Kegan, R., Lahey, L., Fleming, A., Miller, M., & Markus, I. (2014). The deliberately developmental organization. *Way to Grow, Inc.* 15 p.
66. Khalid, F. and Ahmed, I. (2017) The Integrated Model Using Agile Practices to CBR. *Journal of Software Engineering and Applications*, 10, 422-431. DOI: 10.4236/jsea.2017.105024.
67. Klaus, Helmut, Rosemann, Michael, & Gable, Guy G. (2000) What is ERP? *Information Systems Frontiers*, 2(2), pp. 141-162.
68. Kortmann, S. , Perols, J. and Zimmermann, C. (2023) The Theoretical Case of Agile Ambidexterity. *Open Journal of Business and Management*, 11, 1854-1864. DOI: 10.4236/ojbm.2023.114103.
69. Krishnamoorthi, K.S., Pennathur, A., & Krishnamoorthi, V.R. (2018). *A First Course in Quality Engineering: Integrating Statistical and Management Methods of Quality*, Third Edition (3rd ed.). CRC Press. DOI: <https://doi.org/10.1201/9780429505621>
70. Lawal, A.K., Rotter, T., Kinsman, L. et al. Lean management in health care: definition, concepts, methodology and effects reported (systematic review protocol). *Syst Rev* 3, 103 (2014). DOI: <https://doi.org/10.1186/2046-4053-3-103>
71. Lendel, Viliam & Hittmár, Štefan & Siantová, Eva. (2015). Management of Innovation Processes in Company. *Procedia Economics and Finance*. 23. 10.1016/S2212-5671(15)00382-2.

72. Lilja, S., Kailanto, J., & Saanila-Sotamaa, M. (2021). From pyramid to communities: How pharma company reinvented themselves using Scrum. Agile Alliance. Retrieved from https://www.agilealliance.org/wp-content/uploads/2021/06/S.Lilja_J.Kailanto.M.Saanila-Sotamaa.From-pyramid-to-communities.pdf.

73. Llahm, Omar & Faraj, Ben & Dalla, & Ben Dalla, Llahm Omar. (2020). Lean Software Development Practices and Principles in Terms of Observations and Evolution Methods to increase work environment productivity. Vol 6. 23-45.

74. Marvin Zelkowitz. 2004. Advances in Computers: Information Security. Academic Press, Inc., USA. 1st Edition, Volume 62, 353 p.

75. Moreno, Ana & Uruburu, Ángel & Jain, Ajay & Ruiz, Manuel & Gómez Muñoz, Carlos. (2020). The Path towards Evolutionary—Teal Organizations: A Relationship Trigger on Collaborative Platforms. Sustainability. 12. 9817. 10.3390/su12239817.

76. Ndedi, Alain Aime and Ndedi, Alain Aime and Nisabwe, Florence, Revisiting the Literature Review on Ethical Leadership and Humanocracy (October 3, 2020). DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3704240>

77. Radojevic I., Krasulja N., Janjušić D. Holacracy – the new management system [Електронний ресурс] / Ivana Radojevic, Nevena Krasulja, Dragan Janjušić. – 2016. – URL: https://www.researchgate.net/publication/325050175_HOLACRACY_-_THE_NEW_MANAGEMENT_SYSTEM.

78. Robertson, B. J. (2015). Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World. Henry Holt. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=PUREBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=holacracy&ots=93Cp3_geJp&sig=ad8ns-anvnBovqV3rNIOP_fDRoE&redir_esc=y#v=onepage&q=holacracy&f=false

79. Romme, Georges. (1995). The sociocratic model of organizing. Strategic Change. 4. 209 - 215.

80. Rutkowska, Małgorzata & Kamińska, Anna. (2020). Turquoise Management Model -Teal Organizations.
81. Saxby, R., Cano-Kourouklis, M. and Viza, E. (2020), "An initial assessment of Lean Management methods for Industry 4.0", *The TQM Journal*, Vol. 32 No. 4, pp. 587-601. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0298>
82. Satish Birhare, Praveen Kumar C, Dr. R. Seetharaman and Dr. N. Sowri Raja Pillai, 2024. "The Evolution and impact of sap erp Systems in Modern Business". *International Journal of Development Research*, 14, (12), 67249-67258.
83. Sharma, A. (2021). *The Liquid Organization* (90 p.). Retrieved from <https://cdn.website-editor.net/43148c2294454d39b4b98071164888a6/files/uploaded/JL21%2520The%2520Liquid%2520Organization.pdf>
84. Sharma, Chetan & Vaid, Adarsh. (2022). Converging SAP, AI, and data analytic for transformative business management. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 14. 736-761. 10.30574/wjarr.2022.14.3.0214.
85. Sharma, Chetan & Vaid, Adarsh. (2024). Leveraging SAP Information Lifecycle Management (ILM): Latest Insights and Applications. 5. 167-173. 10.5281/zenodo.14393719.
86. Szuper, Katarzyna. (2022). METHODS OF MANAGING INNOVATION IN THE ENTERPRISE. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. 2022. 579-588. 10.29119/1641-3466.2022.157.37.
87. Smith, R. (2023). The Role of Agile in Pharma Digital Transformation. *Journal of Pharmaceutical Technology*. DOI: 10.1177/10408313221117592
88. Thomas, D., & Higgins, D. (2019). A Model for Lean and Agile Integration in Pharmaceuticals. *International Journal of Operations Management*. DOI: 10.1108/IJOM-10-2018-0379

89. Tootelian DH, Wertheimer AI, Mikhailitchenko A. Essentials of Pharmacy Management. 2nd ed. Pharmaceutical Press; 2012. Accessed February 11, 2025.

<http://www.dawsonera.com/depp/reader/protected/external/AbstractView/S9780857111098>

90. Vedsmand T, Kielgast S, Cooper RG (2016) Integrating agile with Stage-Gate® – How new Agile-Scrum methods lead to faster and better innovation. Innovation management. SE. Retrieved from: <http://www.innovationmanagement.se/2016/08/09/integrating-agile-with-stage-gate/>.

91. Wang, J., & Chien, H. (2020). A Study on the Adoption of Lean Manufacturing Practices in the Pharmaceutical Industry: Evidence from China. Management Science. DOI: 10.1287/mscs.2020.0159

92. Wehling, K., & Kessel, R. (2021). Benefits of Lean Management in Healthcare and Pharmaceutical Industry. World Journal of Pharmaceutical Research. DOI: 10.20959/wjpr2021-17608

93. Wilson, M. (2021). Measuring the Impact of Lean and Agile Practices in Pharmaceutical Organizations. Journal of Pharmaceutical Innovation. DOI: 10.1007/s11096-021-03216-w

94. Zhang, L., & Ponsignon, F. (2022). Implementing ERP and Lean Systems in Pharmaceuticals: A Case Study. Journal of Business Research. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.03.040

95. Впровадження ERP системи і автоматизація бізнес-процесів на ТОВ «Юрія Фарм» [Електронний ресурс]. – URL: <https://inagro.com.ua/pro-nas/proekty/farm/yuriya-farm> (дата звернення: 20.04.2025).

96. «Дарниця» запроваджує цифровізацію системи управління персоналом [Електронний ресурс] // Офіційний сайт «Дарниця». – URL: <https://darnytsia.ua/press-center/novini-kompan/darnitsya-zaprovadzhuie-tsifrovizatsiyu-sistemi-upravlinnya-personalom> (дата звернення: 20.04.2025).

97. Інфографічне дослідження «Фармацевтична галузь України 2023» [Електронний ресурс]. – URL: <https://toplead.com.ua/the-infographics-report-pharmaceutical-industry-of-ukraine-2023/> (дата звернення: 20.04.2025).

98. Перша холакратія в Україні: шлях IPLAND до бірюзової організації [Електронний ресурс] / Andrii Vas // Блог TEAL ua. – 06 червня 2018. – URL: <https://medium.com/teal-ua/ipland-the-first-holacracy-in-ukraine-c30a51af7979> (дата звернення: 20.04.2025).

99. Планування ресурсів підприємства – Офіційний сайт SAP [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/erp.html> (дата звернення: 20.04.2025).

100. Toolkit сучасної фармкомпанії: технологічні рішення для зростання бізнесу [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.apteka.ua/article/650213> (дата звернення: 20.04.2025).

101. Український шлях до Європейського Союзу. Польський досвід. Фармацевтичний сектор: звіт, 2024 рік [Електронний ресурс]. – URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/Ukraine%20Path%20to%20EU/Pharma_UA.pdf (дата звернення: 20.04.2025).

102. «Фармак» впроваджує найновішу автоматизовану систему управління бізнес-процесами [Електронний ресурс] // Офіційний сайт «Фармак». – URL: <https://farmak.ua/news/farmak-vprovadzhuje-najnovishu-avtomatizovanu-sistemu-upravlinnya-biznes-proczesami/> (дата звернення: 20.04.2025).

103. Що таке холакратія і як це допомагає бізнесу [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Raiffeisen Bank. – URL: <https://raiffeisen.ua/biznesu/blog/shcho-take-holakratiya-i-yak-ce-dopomagaye-biznesu-307> (дата звернення: 20.04.2025).

104. Case Study – Roche. URL: <https://ismguide.com/clients-partners/ism-case-studies/roche-crm-strategy/> (дата звернення: 21.04.2025).

105. Complete Marketing Strategy of Roche – With Detailed Overview. URL: <https://iide.co/case-studies/marketing-strategy-of-roche/> (дата звернення: 21.04.2025).

106. Digital.ai. (2023). 17th Annual State of Agile Report. URL: <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report> (дата звернення: 21.04.2025).

107. Ethics and governance of artificial intelligence for health. Guidance on large multi-modal models. Geneva: World Health Organization; 2024. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/375579/9789240084759-eng.pdf?sequence=1> (дата звернення: 21.04.2025)

108. F. Hoffmann-La Roche AG (2023). Automating the intercompany service invoice process with SAP BTP. SAP Innovation Awards 2023. URL: <https://www.sap.com/bin/sapdxc/proxy.inmsl.attachment.3513.14923.pitch-deck.pdf> (дата звернення: 21.04.2025).

109. F. Hoffmann-La Roche Ltd. (2023). SAP Innovation Awards 2023 Entry Pitch Deck: Transforming the patient journey with digital solutions on a modern monetization platform. SAP SE. URL: <https://www.sap.com/bin/sapdxc/proxy.inmsl.attachment.3559.15248.pitch-deck.pdf> (дата звернення: 21.04.2025).

110. F. Hoffmann-La Roche Ltd. Group Directive K 1. Occupational Hygiene and Health [Електронний ресурс] : директива. – 7-е вид. – Basel : Group Safety, Security, Health and Environmental Protection, 2014. – 4 с. – URL : <https://assets.roche.com/f/176343/128c81684d/directive-k1-occupational-health.pdf> (дата звернення: 21.04.2025).

111. How Haier, Bayer and Roche unblock value at scale with Mission Based Teams. URL: <https://newsletter.jurriaankamer.com/p/how-haier-bayer-and-roche-unblock> (дата звернення: 21.04.2025).

112. Making Time and Space for Performance Management. URL: https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/how-much-time-should-a-manager-spend-developing-employees?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 21.04.2025).

113. Management Report 2019 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Roche. – URL: https://assets.roche.com/f/182664/x/d6703ecb21/management_report_2019-1.pdf (дата звернення: 20.04.2025).

114. Milne, A. (2021, October 18). The 7 Principles of Lean Software Development: Practical Tips to Speed Up Time to Market. Net Solutions. URL: <https://www.netsolutions.com/insights/7-principles-of-lean-software-development/> (дата звернення: 21.04.2025).

115. Our SHE policies, guidelines and position papers. URL: https://www.roche.com/about/sustainability/environment/policies-guidelines?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 21.04.2025).

116. Radspinner, S. (2018). Roche's Lean Journey to Achieving Engineering Breakthrough Goals. LEAN CONSTRUCTION INSTITUTE. URL: <https://www.lcicongress.org/pdfs/2018/WD5-Radspinner.pdf> (дата звернення: 21.04.2025).

117. Roche. : офіц. веб-сайт. URL: <https://lableaders.roche.com/global/en/articles/quality-management-in-laboratory.html> (дата звернення: 21.04.2025).

118. Roche Diagnostics' Approach to Omnichannel Marketing Excellence. URL: <https://www.veeva.com/medtech/resources/roche-omnichannel-marketing-excellence/> (дата звернення: 21.04.2025).

119. Safety, health and well-being. URL: <https://www.roche.com/about/sustainability/safety-health-and-well-being> (дата звернення: 21.04.2025).

120. SAP Integration Suit. URL: <https://www.sap.com/products/technology-platform/integration-suite.html> (дата звернення: 21.04.2025).
121. SCOR Transformation Speeds Up Pharmaceutical Project Timelines for Roche. URL: <https://www.ascm.org/corporate-transformation/case-studies/roche-case-study/> (дата звернення: 21.04.2025).
122. Shiny Gatherings #8: Teal's Role in Pharma Innovation with Paweł Rucki. URL: <https://www.appsilon.com/post/innovating-pharma-with-teal> (дата звернення: 21.04.2025).
123. The Importance of Effective Communication for Managers. URL: https://projectmanagementacademy.net/resources/blog/effective-communication-for-managers/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 21.04.2025).

Тези XXIII Міжнародної науково-практичної конференції “Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій”

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ МОБІЛІЗАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Бідій Слизвета Борисівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
П курс магістратури, ОП «Мене́джмент інноваційної діяльності»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Опш Л.А.

PHARMACEUTICAL ENTERPRISES' MANAGEMENT INNOVATIVE METHODS SYSTEM FORMATION IN THE CONTEXT OF CHALLENGES OF THE MOBILISATION UKRAINIAN ECONOMY

This paper examines the innovative management methods in the Ukrainian pharmaceutical industry, highlighting the impact of digitalization and automation trends. The study classifies management innovations into general methods, such as AI, Big Data, blockchain, and cloud computing, and specific methods. Case studies from leading Ukrainian pharmaceutical companies, such as Darnitsa and Farmak, illustrate the practical implementation of these technologies. The findings highlight the pharmaceutical sector's ongoing transformation through automation and digitalization of business processes.

Фармацевтична галузь є однією з найбільш інноваційних в Україні. Виклики, пов'язані з пандемією Covid-19, дали поштовх для посилення цифровізації усієї економіки, й особливо фармацевтики. Війна, хоча і сповільнила зростання галузі в економічному аспекті, не завадила подальшому розвитку і впровадженню інновацій в управлінні на підприємствах. Сучасні тренди фармацевтичної галузі обумовлюють необхідність дослідження та систематизації інноваційних методів управління для формування цілісної системи.

Насамперед зазначимо, що методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників й окремих виконавців з метою досягнення цілей організації [3, с. 61]. А, отже, інноваційні методи менеджменту – це ті способи і прийоми впливу, що є новими для підприємства і виходять за рамки традиційної системи методів. Тому для формування системи інноваційних методів необхідно вивчити досвід впровадження нових методів найбільшими фармацевтичними компаніями України.

За основу формування системи інноваційних методів менеджменту приймаємо розподіл на функціональні сфери з вивченням їх планування й розвитку на рівні стратегічного та операційного менеджменту (рис. 1). Оскільки всі функціональні сфери підпадають під управління як на стратегічному, так і на операційному рівнях – від розробки стратегічних аспектів впровадження інноваційних методів і до їхньої щоденної експлуатації та підтримки. Зокрема, інноваційні методи стратегічного управління базуються на використанні великих даних (Big Data), штучного інтелекту (ШІ) та хмарних технологій для розробки довгострокових стратегій, тоді як операційного – на використанні конкретних технологій та систем за визначеними процесами у кожній з функціональних сфер управління.

Інноваційні методи пропонуємо класифікувати на загальні та специфічні. Методи, що базуються на штучному інтелекті, Big Data, блокчейн-технологіях, хмарних обчисленнях та інших трендах у розвитку управління, є загальними, адже можуть використовуватися практично в будь-якій сфері управління. Специфічними є автоматизовані системи для окремих сфер управління – HRM, CRM, ERP та інші, а також сучасні управлінські підходи та методи для цих сфер (наприклад, методи Scrum, Agile, Lean, Kanban, Six Sigma з управління проектами).

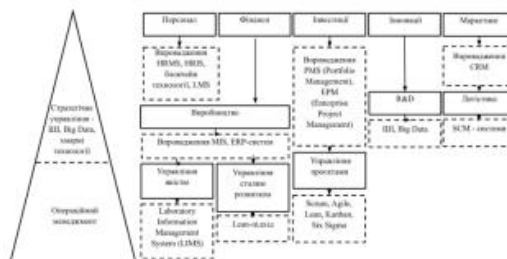


Рис. 1. Система інноваційних методів менеджменту фармацевтичного підприємства

Джерело: складено автором на основі [2, 5]

На рис. 1 представлено систему інноваційних методів фармацевтичних підприємств, виходячи із загальних тенденцій як у розвитку технологій, так й у галузі безпосередньо. Зокрема, фармацевтична компанія «Дарниця» у 2022 році впровадила SMART HCM&LMS, що поєднує модулі для автоматизації як вибору та найму персоналу, так і навчання за допомогою Learning Management System [1].

Минулого року компанія «Фармак» впровадила S/4HANA, найновішу ERP-систему (система планування ресурсів підприємства) від компанії SAP. Дана система дає змогу автоматизувати не тільки управління виробничими процесами, а й усі бізнес-процеси від планування до контролю якості [6].

Продукти компанії Proxima Research International також часто використовуються фармацевтичними компаніями. Серед них: Key Account Manager (KAM) – модуль для управління маркетинговими договорами; Proxima CRM; Proxima CRM – рішення для управління каналами комунікації [8]. Перевагою є те, що компанія вийшла з російського ринку на початку війни. Окрім цих систем, актуальними CRM для фармацевтики є: NoteCRM, Sales Vision Pharma CRM, Absalon CRM, Sales Vision Pharma CRM та інші [4].

Широко використовуються парадигми технологій штучного інтелекту. Варто зазначити, що ВОЗ надала рекомендації щодо його застосування, з акцентом на застосування LLM (Large Language Model). Аналізуючи величезні набори даних, LLM можуть ефективніше ідентифікувати нові препарати, оптимізувати клінічні випробування та методології досліджень. Окрім розробки ліків, штучний інтелект може відігравати вирішальну роль в аналізі ринку для фармацевтичних компаній. Також рекомендовано використання ШІ для управління ланцюгом постачання шляхом прогнозування попиту, оптимізації контролю запасів й автоматизації різноманітних адміністративних завдань [7].

Отже, сучасний стан фармацевтичної галузі характеризується автоматизацією й цифровізацією управлінських процесів. Найбільше висвітленими у медіа та науковій літературі є інноваційні методи, що базуються на сучасних технологіях і трендах, що розповсюджуються через процес дифузії інновацій. Однак питанням для подальших досліджень є інноваційні методи, в основі яких лежить не технологія, а управлінські методики та підходи. На даний момент для компаній характерне зосередження на технологіях як складовій цифровізації, однак управлінським аспектам цифровізації приділяється менше уваги.

1. «Дарниця» запроваджує цифровізацію системи управління персоналом Офіційний сайт «Дарниця»: [сайт]. - Режим доступу: <https://darnitsa.ua/press-center/novini-kompani/darnitsya-zarprovadzhuje-tarifovizatsiyu-sistemi-upravlinnya-personalom>
2. Інфографічне дослідження «Фармацевтична галузь України 2023» - Режим доступу: <https://toplead.com.ua/the-infographics-report-pharmaceutical-industry-of-ukraine-2023>.
3. Менеджмент та маркетинг у фармацевтичній галузі: навчально-методичний посібник / уклад. О.Г. Чирва, О.В. Гарматюк; МОН України, Уманський державний пед. уніт імені Павла Тичини. - Умань: Відав, 2018. - 217 с.
4. Ольховська А.Б. Практичні аспекти використання інноваційних комунікативних технологій у роботі медичних (фармацевтичних) підприємств та шляхи їх удосконалення / А. Б. Ольховська // Управління, економіка та забезпечення якості в фармацевтичній галузі. - 2018. - № 2. - С. 30-38. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uezuf_2018_2_8
5. Розвиток менеджменту та вплив на медицину і фармацевтику / І. В. Пестун [та ін.] // Соціальна фармацевтика в охороні здоров'я. - 2024. - Т. 10, № 2. - С. 23-39. doi: 10.24959/sphbcj.24.324
6. «Фармак» запроваджує найновішу автоматизовану систему управління бізнес-процесами // Офіційний сайт «Фармак»: [сайт]. - Режим доступу: <https://farmak.ua/news/farmak-vprovadzhue-najnovishu-avtomatizovanu-sistemu-upravlinnya-biznes-protsesami/>
7. Ethics and governance of artificial intelligence for health. Guidance on large multi-modal models. Geneva: World Health Organization; 2024. - Режим доступу: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/375579/9/789240084759-eng.pdf?sequence=1>
8. Toolkit сучасної фармкомпанії: технологічні рішення для зростання бізнесу: [сайт]. - Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/650213>

Стаття у журналі «Успіхи і досягнення у науці»



Видавнича група
«Наукові перспективи»

PUBLISHING GROUP
«SCIENTIFIC PERSPECTIVES»

03150, Україна, м. Київ, вул. Велика Васильківська, 66, офіс 307, тел.: 0662669759, 0739163529,
email: naukovi.perspectivu@ukr.net, <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/index>

« 15 » травня 2025 року

м. Київ

№ 714-2/25

ДОВІДКА

*Цією довідкою посвідчуємо, що стаття **Бідій Є. Б.** на тему: «**ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**» прийнята для публікації у № 5(15) 2025 журналу категорії Б зі спеціальностей: 081 Право; 281 Публічне управління та адміністрування; 073 Менеджмент, 076 Підприємництво та торгівля, 072 Фінанси, банківська справа та страхування, 051 Економіка «Успіхи і досягнення у науці».*

Довідка надана для пред'явлення за місцем вимоги.

Директор



Жукова І.В.

УДК 658.589:615.1:005.94

Бідій Є. Б., здобувач освітнього рівня «Магістр», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, вул. Васильківська, 90-а, м. Київ, 03022, тел.: + 380957012814

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

АНОТАЦІЯ. У статті проведено глибокий аналіз сучасних інноваційних методів менеджменту у фармацевтичній галузі України в умовах стрімкої цифрової трансформації та адаптації бізнесу до нових викликів. Особлива увага приділена ролі системної діагностики як інструменту визначення рівня впровадження інноваційних управлінських практик, що дозволяє підвищити ефективність організаційних процесів. Проаналізовано вплив пандемії Covid-19 та воєнних подій на економічне середовище, яке змушує фармацевтичні компанії швидко реагувати на зміну ринкових умов і впроваджувати нові цифрові технології. Описано поетапний процес діагностики, який включає збір та аналітичну обробку даних, систематизацію отриманої інформації, порівняння з міжнародними стандартами та практиками, ідентифікацію проблемних зон і розробку рекомендацій щодо їх подолання. На прикладі ТОВ «Roche Україна» продемонстровано практичне застосування діагностичного підходу, де компанія впроваджує комплекс сучасних інструментів управління: ERP-систему SAP S/4HANA для оптимізації ресурсів, платформу Software Monetization для ліцензування, CRM-системи для покращення взаємодії з клієнтами, фреймворк Teal для розвитку корпоративної культури, а також методології Agile і Lean, що забезпечують гнучкість і ефективність процесів. Крім того, розглянуто впровадження системи управління якістю лабораторних процесів (LQMS), що відповідає міжнародним стандартам. Результати дослідження мають прикладне значення для фармацевтичних підприємств, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність через цифровізацію та інновації у менеджменті. Запропоновані рекомендації можуть слугувати основою для подальших досліджень та практичних впроваджень у сфері інноваційного менеджменту.

Ключові слова: інноваційні методи менеджменту, фармацевтична галузь, діагностика, цифровізація, ASPIRE, SAP, Agile, Lean, управління якістю, CRM.

Yelyzaveta Bidii, Master's student, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Vasylykivska St., 90-a, Kyiv, 03022, tel.: +380957012814

MANAGEMENT INNOVATIVE METHODS SYSTEM DIAGNOSTICS AT THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY ENTERPRISE

ANNOTATION. This article presents a comprehensive analysis of modern innovative management methods in Ukraine's pharmaceutical industry amid rapid digital transformation and business adaptation to emerging challenges. Particular emphasis is placed on systemic diagnostics as a key tool for assessing the implementation level of innovative management practices aimed at enhancing organizational efficiency. The study examines the impact of the Covid-19 pandemic and military conflict on the economic environment, which forces pharmaceutical companies to quickly adapt to market changes and implement new digital technologies. The diagnostic process is described in detail, including data collection and analysis, information systematization, benchmarking against international standards and best practices, identification of problem areas, and formulation of recommendations. Using Roche Ukraine LLC as a case study, the paper demonstrates practical application of the diagnostics approach, showcasing the company's implementation of advanced management tools such as the SAP S/4HANA ERP system for resource optimization, Software Monetization platform for licensing management, CRM systems for customer engagement, the Teal organizational culture framework, and Agile and Lean methodologies to ensure flexibility and efficiency. Additionally, the Laboratory Quality Management System (LQMS) compliant with international standards is explored. The research outcomes provide valuable insights for pharmaceutical enterprises seeking to increase competitiveness through digitalization and innovation in management. The proposed recommendations offer a foundation for future studies and practical applications within the field of innovative management.

Keywords: innovative management methods, pharmaceutical industry, diagnostics, digitalization, ASPIRE, SAP, Agile, Lean, quality management, CRM.

Постановка проблеми. Фармацевтична галузь є однією з найбільш динамічних та інноваційних в Україні. Пандемія Covid-19 прискорила цифровізацію економіки, зокрема у фармацевтичному секторі. Попри сповільнення економічного зростання через війну, галузь продовжує розвиватися, що відображається у впровадженні нових управлінських підходів.

Сучасні тенденції вимагають глибшого вивчення та діагностики інноваційних методів управління, щоб сформувані цілісну та ефективну систему інноваційних методів управління фармацевтичними підприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження останніх років зосереджені на окремих аспектах формування системи інноваційних методів, однак наразі відсутній комплексний та системний підхід до цього питання. Зокрема, питаннями інноваційних методів з управління проектами займаються вітчизняні та іноземні науковці, а саме: Приймак В. М. [9], Кортманн С., Перолс Дж., Циммерманн К. [26], Бек К. [17], Купер Р. Г., Соммер А. Ф [19].

Управлінські аспекти впровадження систем автоматизації розкриті у працях Клаус Г., Роземанн М., Гейбл Г. Г. [25], Шарма Ч., Вайд А. [30], Павар Х. А., Кападане А [15].

Важливими також є окремі інноваційні концепції: «Бірюзові організації», запропоновані Лалу. Ф. у книзі «Компанії майбутнього» [5]; «Рідкі/ліквідні організації» Баумана З. [16], «The deliberately developmental organization», запропонована Кіганом Р., Лагі Л., Флемінгом А., Міллером М. [24].

Проблемами розвитку методів менеджменту у фармацевтичній галузі присвячують свої роботи Пестун І. В., Мнушко З. М., Бабічева Г. С., Жадько С. В. [10], Ольховська А. Б. [8], Чирва О.Г., Гарматюк О. В. [7], Ітагі Ф. [22], Джангалі С., Гайтонде В., Кулкарні В., Коттуршеттар Б. Б., Тутеліан Д. Х., Вертгаймер А. І., Михайліченко А [31].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Недостатньо дослідженим залишається процес діагностики системи інноваційних методів: його основні етапи, підсистеми, критерії виділення основних складових та зв'язки між ними.

Постановка завдання. Метою даної статті є обґрунтування підходу до діагностики системи інноваційних методів менеджменту підприємства фармацевтичної галузі, визначення її ключових етапів, змістовного наповнення, а також практичне застосування на прикладі діяльності ТОВ «Roche Україна».

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні тренди цифровізації, сталого розвитку та впровадження гнучких методів управління обумовлюють трансформацію системи менеджменту підприємств, і, як наслідок, трансформацію системи методів менеджменту, зокрема інноваційних.

Методи менеджменту – це способи здійснення управлінської діяльності, які застосовують для досягнення її цілей [14, с. 13]. У свою чергу, інноваційні методи менеджменту включають застосування підходів і технологій, що є новими для підприємства, для ефективного досягнення цілей підприємства.

На рис. 1 зображено роль системи інноваційних методів менеджменту у системі управління підприємства та процес її формування. Важливим етапом у формуванні системи інноваційних методів є діагностика.

За загальним визначенням Любченко Н. Л., «діагностика – це агрегований висновок про стан досліджуваного об'єкту, який робиться на основі різноманітної аналітичної інформації, її синтезу та зіставлення» [6, с. 44.]

Можна виділити наступні етапи діагностики системи інноваційних методів менеджменту:

1. Збір та аналіз інформації – виявлення та опис існуючих методів менеджменту, які використовуються на підприємстві.

2. Синтез та узагальнення інформації – систематизація та класифікація отриманої інформації за різними критеріями, виявлення тенденцій.

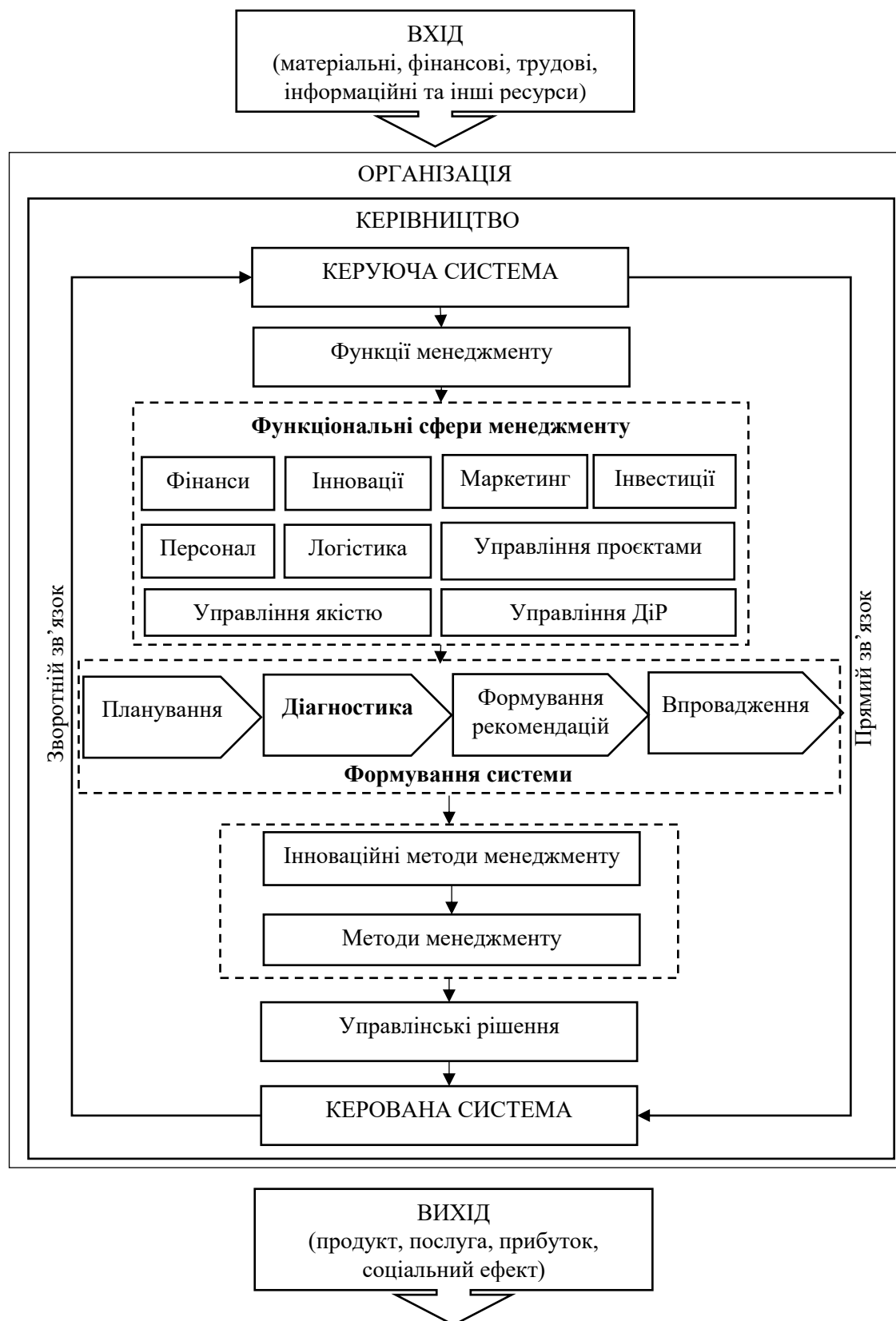


Рис. 1. Роль інноваційних методів у системі менеджменту на підприємстві фармацевтичної галузі [4; 13, с. 57; 11, с. 375]

3. Порівняння та оцінка – порівняння існуючої системи методів управління з кращими практиками інших підприємств.

4. Виявлення слабких сторін та можливостей для вдосконалення.

5. Розробка рекомендацій – розробка пропозицій щодо вдосконалення системи інноваційних методів менеджменту, спрямованих на вирішення виявлених проблем та підвищення ефективності управління.

Згідно з рис. 1 формування системи інноваційних методів можна розглядати за функціональними сферами менеджменту. Проведемо діагностику даної системи на прикладі ТОВ «Roche Україна». Варто зазначити, що «Roche» є групою компаній зі штаб-квартирою у Швейцарії, а тому джерелом інновацій для українського підрозділу є материнська компанія. Розглянемо управлінські практики і технології, впроваджені у ТОВ «Roche Україна», згідно з політикою глобальної «Roche».

1. Збір та аналіз інформації.

Наразі «Roche» реалізує глобальну ініціативу ASPIRE, спрямовану на впровадження узгоджених цифрових рішень, які покращують операційну ефективність компанії. Центральне місце в цій ініціативі займає One Roche Enterprise, орієнтована на майбутнє інтегрована бізнес-екосистема на основі SAP S/4HANA, яка замінить застарілі локальні та регіональні системи SAP. SAP S/4HANA – це «ERP-система для будь-яких бізнес-потреб – від критично важливих операцій до інновації бізнес-моделі» [21].

Використовуючи глобальний шаблон SAP, ASPIRE створить єдине джерело правдивих даних і буде діяти як цифрова інформаційна база компанії, оптимізуючи основні бізнес-функції, такі як планування, закупівлі, виробництво, управління ланцюгом постачання, платежі та фінансові операції [20, с. 15].

У співпраці з SAP також впроваджуються інші проекти з цифровізації, серед яких «Трансформація шляху пацієнта за допомогою цифрових рішень на сучасній платформі монетизації» та «Автоматизація внутрішньофірмового процесу виставлення рахунків за послуги за допомогою SAP BTP».

Software Monetization Platform (SMP) є системою, що автоматизує процеси підписки, ліцензування й управління доступом. Вона базується на SAP Subscription Billing, SAP Entitlement Management та інтегрована з Wibu CodeMeter [21].

Процес виставлення рахунків автоматизовано на базі SAP Business Technology Platform, з використанням SAP Integration Suite (з'єднує локальні та хмарні системи, програми та джерела даних) та SAP Event Mesh (обмін повідомленнями між додатками у реальному часі) [20].

Важливим в автоматизації методів управління є впровадження CRM-системи. У ТОВ «Roche Україна» вона охоплює збут, маркетинг, клієнтський сервіс, бізнес-аналітику та електронну комерцію [18].

Управління дослідженнями і розробками автоматизовано за допомогою «Teal» на основі Shiny (веб-фреймворк для розробки додатків) [23]. Фреймворк має відкритий код і був впроваджений у «Roche» 2023 році. Застосування цього інструменту дозволяє забезпечити зручну фільтрацію даних у режимі реального часу, що сприяє швидкому виявленню трендів, аномалій та інших важливих інсайтів, необхідних для прийняття оперативних рішень у процесі управління клінічними дослідженнями [27].

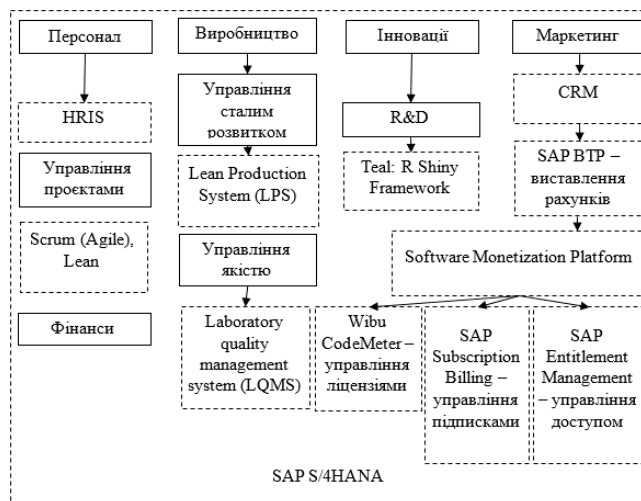
Серед методів управління проєктами, активно проводиться Agile-трансформація. «Roche» впроваджує Agile підходи, зокрема Scrum, щоб покращити комунікацію між командами та краще задовольнити вимоги медичних працівників і партнерів.

Важливим також є впровадження Lean-підходів та Lean Production System (LPS). «Lean» визначається як «системний підхід до виявлення та усунення відходів через постійне вдосконалення шляхом перетворення продукту або послуги за бажанням клієнта, прагнучи до досконалості» [28, с. 6].

Управління якістю автоматизовано з використанням Laboratory quality management system (LQMS).

LQMS допомагає на трьох ключових етапах роботи лабораторії:

- доаналітичний — транспортування та підготовка зразків;
- аналітичний — тестування та дослідницька робота;
- післяаналітичний — звітування.



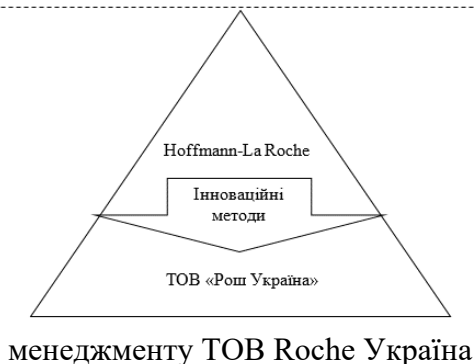
Впровадження QMS має вирішальне значення для оптимізації процесів, мінімізації ризиків та виявлення прогалин. Основними перевагами впровадження QMS є:

- мінімізація помилок;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів;
- оптимізація діяльності;
- покращення відповідності вимогам акредитації [29].

2. Синтез та узагальнення інформації.

Вищенаведене узагальнено на рис. 2. Отже, ТОВ «Roche Україна» активно впроваджує інноваційні методи управління згідно ініціативи ASPIRE.

3. Порівняння та оцінка.



Для того, щоб зробити висновок про ефективність системи інноваційних методів, було проведено експертне оцінювання основних складових і визначено конкурентоспроможність, у порівнянні з передовими компаніями галузі фармацевтики.

Таблиця 1
Експертні оцінки (за 8-ти бальною шкалою) фармацевтичних компаній України за критеріями конкурентоспроможності системи інноваційних методів менеджменту*

	Кадрова КСП	Організацій на КСП	Інформаційна КСП	КСП управління проєктами	Фінансова КСП	Інвестиційна КСП	Маркетингова КСП	Інноваційна КСП
Вага критеріїв	0,1	0,1	0,05	0,15	0,15	0,1	0,15	0,2
«Фармак»	6	5	6	6	8	6	7	5
«Дарниця»	7	5	5	6	8	6	7	6
«ЮРІЯ-ФАРМ»	6	4	5	5	7	5	6	4
«Roche Україна»	6	4	6	7	6	6	6	8

Найновішою ERP від SAP є S/4HANA. Отже, підприємства, що впровадили її, отримають вищі оцінки за фінансовим та деякими іншими критеріями. Зокрема, її впровадили «Дарниця» [2, с. 48], «Фармак» [12], та «Roche Україна». «Дарниця» отримає вищу оцінку за кадровою складовою, що пов'язано з упровадженням SMART HCM&LMS [1]. У «Юрія-Фарм», як і у багатьох найбільших компаній, розвинена автоматизація, зокрема у бізнес-процесах, впроваджені ERP системи.

Використано зважений метод багатокутника за формулою (1):

$$КСП_i = r_{i1} * r_{i2} + r_{i2} * r_{i3} + \dots + r_{im} * r_{i1}, \quad (1)$$

де r_{ij} — зважена оцінка і-го підприємства за j-м критерієм.

В результаті проведених розрахунків отримано наступний рейтинг підприємств:

Таблиця 2
Рейтинг конкурентоспроможності систем інноваційних методів менеджменту підприємств фармацевтичної галузі України*

Підприємство	Значення КСП	Ранг
«Фармак»	4,8	3
«Дарниця»	5,23	1
«ЮРІЯ-ФАРМ»	3,49	4
«Roche Україна»	5,1	2

На основі проведених розрахунків, рейтинг конкурентоспроможності виглядає наступним чином: «Дарниця» > «Roche Україна» > «Фармак» > «ЮРІЯ-ФАРМ». На рис. 3 побудовано багатокутник конкурентоспроможності систем інноваційних методів цих компаній.

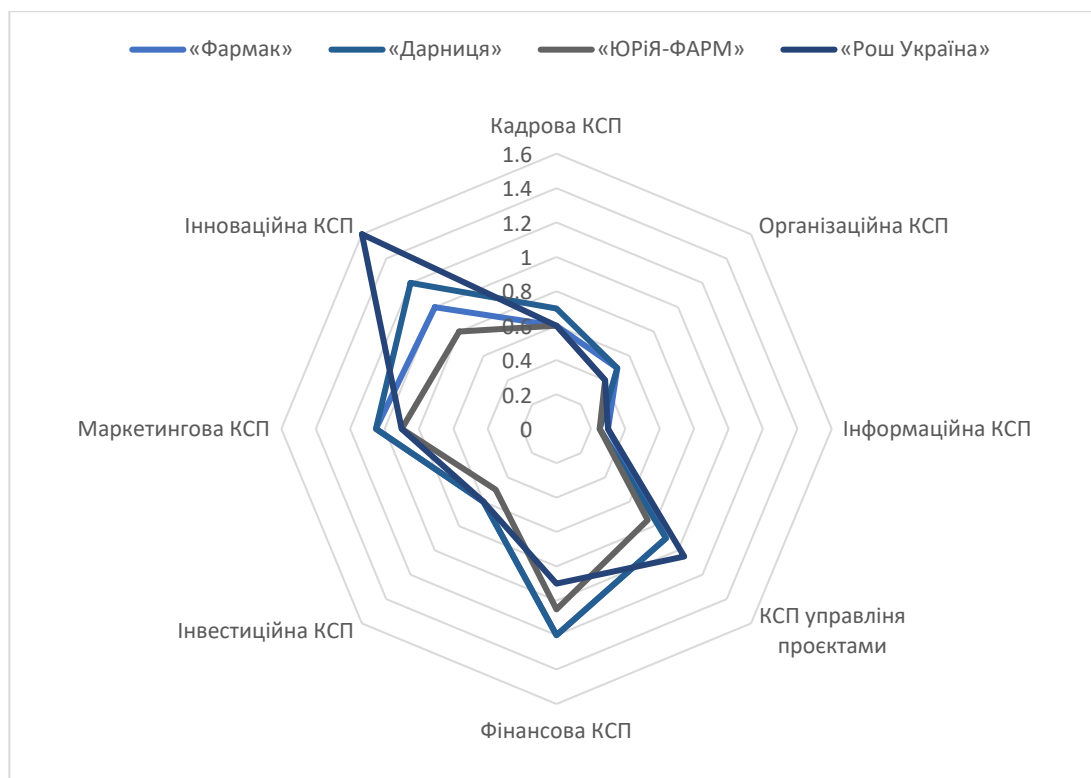


Рис. 3. Зважений багатокутник конкурентоспроможності систем інноваційних методів менеджменту підприємств фармацевтичної галузі України

4. Виявлення слабких сторін та можливостей для вдосконалення.

З проведеного порівняння можна зробити висновок, що існують можливості для вдосконалення складових управління персоналом, маркетингу, виробництва, та організаційний складовій.

5. Розробка рекомендацій. Згідно з виявленими недоліками, можна запропонувати наступні рекомендації щодо вдосконалення системи інноваційних методів менеджменту ТОВ «Roche Україна»:

- автоматизація управління персоналом: HRM/HRIS-системи, HCM-системи, впровадження систем управління навчанням (LMS);
- впровадження корпоративного університету, віртуальної школи, соціальної картки працівника [3, с. 254];
- застосування більш сучасних CRM-систем, чат-ботів та ШІ у маркетингу;
- застосування ШІ та Big Data в аналітиці клінічних досліджень, нових систем управління клінічними дослідженнями, наприклад, Laboratory Information Management System (LIMS);
- розвиток за моделлю «бірюзових організацій» від помаранчевої до зеленої організації [5].

Висновки. Отже, впровадження інноваційних методів менеджменту на підприємствах фармацевтичної галузі, зокрема на прикладі ТОВ «Roche Україна», активно сприяє розвитку цифрових рішень та автоматизації управлінських процесів. Діагностика цих методів є необхідним етапом для виявлення існуючих проблем та можливостей для вдосконалення. Важливими складовими цього процесу є збір та аналіз інформації, синтез та узагальнення, порівняння з кращими практиками, а також виявлення слабких сторін та розробка рекомендацій щодо вдосконалення.

Результати порівняння систем інноваційних методів на основі експертних оцінок показали, що «Roche Україна» займає 2-ге місце серед розглянутих фармацевтичних компаній України за рівнем інноваційних практик у менеджменті. Надані рекомендації є важливими для підвищення конкурентоспроможності складових системи інноваційних методів підприємства. Таким чином, впровадження інноваційних методів менеджменту є ключовим фактором розвитку підприємств фармацевтичної галузі, зокрема через удосконалення управлінських систем та застосування новітніх технологій.

Література:

1. «Дарниця» запроваджує цифровізацію системи управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://darnytsia.ua/press-center/novini-kompan/darnitsya-zaprovadzhuie-tsfrovizatsiyu-sistemi-upravlinnya-personalom>
2. Інфографічне дослідження «Фармацевтична галузь України 2023» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://toplead.com.ua/the-infographics-report-pharmaceutical-industry-of-ukraine-2023/>
3. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах / Л. О. Кустріч // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. – 2022. – Вип. 100(2). – С. 250–262. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100%282%29_26
4. Кузьмін О. Є. Нова парадигма побудови систем менеджменту / О. Є. Кузьмін, Н. Я. Петришин, Н. М. Сиротинська // Демократичне врядування: науковий вісник Львівського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України. – 2010. – Вип. 6. – Режим доступу: <http://lvivacademy.com/visnik6/index.html>
5. Лалу Ф. Компанії майбутнього / пер. з англ. – Харків : Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2017. – 544 с.
6. Любченко Н. Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства / Н. Л. Любченко // Інноваційна економіка. – 2013. – № 48. – С. 40–45.
7. Менеджмент та маркетинг у фармації: навчально-методичний посібник / уклад. О. Г. Чирва, О. В. Гарматюк ; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. – Умань : Візаві, 2018. – 217 с.
8. Ольховська А. Б. Практичні аспекти використання інноваційних комунікаційних технологій у роботі медичних (фармацевтичних) представників та шляхи їх удосконалення / А. Б. Ольховська // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2018. – № 2. – С. 30–38. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uezyaf_2018_2_8
9. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / В. М. Приймак. – К. : Атіка, 2008. – 240 с.

10. Розвиток менеджменту та вплив на медицину і фармацію / І. В. Пестун [та ін.] // Соціальна фармація в охороні здоров'я. – 2024. – Т. 10, № 2. – С. 23–39. – DOI: 10.24959/sphhcj.24.324
11. Ситник Й. С. Вплив інтелектуалізації на процес менеджменту інноваційних підприємств / Й. С. Ситник // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – С. 372–378.
12. «Фармак» впроваджує найновішу автоматизовану систему управління бізнес-процесами [Електронний ресурс]. – Офіційний сайт «Фармак». – Режим доступу: [https://farmak.ua/news/farmak-vprovadzhue-najnovishu-avtomatizovanu-sistemu-upravlinnya-biznes](https://farmak.ua/news/farmak-vprovadzhue-najnovishu-avtomatizovanu-sistemu-upravlinnya-biznes-protsesami)
13. Чернікова Н. М. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств / Н. М. Чернікова, І. С. Іщенко, О. В. Большая // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2023. – С. 54–58. – DOI: 10.20535/2307-5651.25.2023.278602
14. Шкільняк М. М. Менеджмент: підручник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. – Тернопіль : ЗУНУ, 2022. – 258 с.
15. Ashlesha Kapadane, Harshal Ashok Pawar. (2024). Benefits of SAP ERP in Pharmaceutical Industry: A Comprehensive Guide. *Pharmaceutical Sciences*, 4(1). eISSN No.: 2582-8371.
16. Bauman, Zygmunt, 1925-2017. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge, UK : Malden, MA : Polity Press ; Blackwell,
17. Beck, K., et al. (2001). *The Agile Manifesto*. Agile Alliance. Retrieved from <http://agilemanifesto.org/>
18. Case Study – Roche. ISM Guide. Retrieved from <https://ismguide.com/clients-partners/ism-case-studies/roche-crm-strategy/>
19. Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2018). Agile–Stage–Gate for Manufacturers: Changing the Way New Products Are Developed // Integrating Agile project management methods into a Stage–Gate system offers both opportunities and challenges. *Research-Technology Management*, 61(2), 17–26. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1421380>
20. F. Hoffmann-La Roche AG (2023) Automating the intercompany service invoice process with SAP BTP. SAP Innovation Awards 2023. Available at: <https://www.sap.com/bin/sapdxc/proxy.inmsl.attachment.3513.14923.pitch-deck.pdf>
21. F. Hoffmann-La Roche Ltd. (2023). SAP Innovation Awards 2023 Entry Pitch Deck: Transforming the patient journey with digital solutions on a modern monetization platform. SAP SE. <https://www.sap.com/bin/sapdxc/proxy.inmsl.attachment.3559.15248.pitch-deck.pdf>
22. Itagi, F., Jangali, S., Gaitonde, V., Kulkarni, V., & Kotturshettar, B. B. (2023). Benefits and Challenges of Implementing ERP in Pharmaceutical Industries. *AIP Conference Proceedings*, 040025. DOI: 10.1063/5.0118996
23. Kaledkowski, D., Rucki, P., Chlebowski, A., Verissimo, A., et al. (2024). teal: Exploratory Web Apps for Analyzing Clinical Trials Data. R package version 0.15.2. Retrieved from <https://insightengineering.github.io/teal/>
24. Kegan, R., Lahey, L., Fleming, A., Miller, M., & Markus, I. (2014). *The deliberately developmental organization*. Way to Grow, Inc. 15 p.
25. Klaus, H., Rosemann, M., & Gable, G. G. (2000). What is ERP? *Information Systems Frontiers*, 2(2), 141–162. DOI: 10.1023/A:1026571800545
26. Kortmann, S., Perols, J., & Zimmermann, C. (2023). The Theoretical Case of Agile Ambidexterity. *Open Journal of Business and Management*, 11, 1854–1864. DOI: 10.4236/ojbm.2023.114103

27. Lean Construction Institute. The Last Planner System (LPS). Available at: <https://leanconstruction.org/lean-topics/last-planner-system/>
28. Radspinner, S. (2018). Roche's Lean Journey to Achieving Engineering Breakthrough Goals. LEAN CONSTRUCTION INSTITUTE. Retrieved from <https://www.leanconstruction.org>
29. Roche. (n.d.). Strategies for Successful Quality Management within the Laboratory. Lab Leaders. Retrieved from <https://www.lableaders.com>
30. Sharma, C., & Vaid, A. (2022). Converging SAP, AI, and Data Analytics for Transformative Business Management. World Journal of Advanced Research and Reviews. DOI: 10.30574/wjarr.2022.11.2.0084
31. Tootelian, D. H., Wertheimer, A. I., & Mikhailitchenko, A. (2012). Essentials of Pharmacy Management (2nd ed.). Pharmaceutical Press.

References:

1. Darnytsia. (n.d.). Darnytsia zaprovadzhuie tsyfrovizatsiiu systemy upravlinnia personalom [Darnytsia implements digitization of the personnel management system]. Ofitsiyni sait «Darnytsia». <https://darnytsia.ua/press-center/novini-kompan/darnytsya-zaprovadzhuie-tsifrovizatsiyu-sistemi-upravlinnya-personalom>
2. Toplead. (2023). Infografichne doslidzhennia "Farmatsevychna haluz Ukrainy 2023" [Infographic study "Pharmaceutical Industry of Ukraine 2023"]. <https://toplead.com.ua/the-infographics-report-pharmaceutical-industry-of-ukraine-2023/>
3. Kustrich, L. O. (2022). Innovatsiini metody upravlinnia personalom na pidpriemstvakh [Innovative methods of personnel management at enterprises]. Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva [Collection of scientific works of Uman National University of Horticulture], (100)(2), 250–262. http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100%282%29__26
4. Kuzmin, O. Ie., Petryshyn, N. Ia., & Syrotynska, N. M. (2010). Nova paradyhma pobudovy system menedzhmentu [New paradigm of management system construction]. Demokratychni vriaduvannia: naukovyi visnyk Lvivskoho rehionalnoho instytutu derzhavnoho upravlinnia NADU pry Prezydentovi Ukrainy [Democratic Governance: Scientific Bulletin of the Lviv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine], (6). <http://lvivacademy.com/visnik6/index.html>
5. Laloux, F. (2017). Kompanii maibutnoho [Reinventing Organizations] (O. Harmash, Trans.). Kharkiv: Knyzhkovyi Klub "Klub Simeinoho Dozvillia".
6. Liubchenko, N. L. (2013). Systema komunikatsiinoho menedzhmentu pidpriemstva [The system of communication management of the enterprise]. Innovatsiina ekonomika [Innovative Economy], (48), 40–45.
7. Chyrva, O. H., & Harmatiuk, O. V. (Eds.). (2018). Menedzhment ta marketynh u farmatsii: navchalno-metodychnyi posibnyk [Management and marketing in pharmacy: Educational and methodological manual]. Uman: Vizavi.
8. Olkhovska, A. B. (2018). Praktychni aspekty vykorystannia innovatsiinykh komunikatsiinykh tekhnolohii u roboti medychnykh (farmatsevychnykh) predstavnykiv ta shliakhy yikh udoskonalennia [Practical aspects of the use of innovative communication technologies in the work of medical (pharmaceutical) representatives and ways of their improvement]. Upravlinnia, ekonomika ta zabezpechennia yakosti v farmatsii [Management, Economics and Quality Assurance in Pharmacy], (2), 30–38. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uezyaf_2018_2_8
9. Pryimak, V. M. (2008). Pryiniattia upravlinskykh rishen: navchalnyi posibnyk [Managerial decision-making: A textbook]. Kyiv: Atika.
10. Pestun, I. V., et al. (2024). Rozvytok menedzhmentu ta vplyv na medytsynu i farmatsiiu [Development of management and its impact on medicine and pharmacy]. Sotsialna

farmatsiia v okhoroni zdorovia [Social Pharmacy in Health Care], 10(2), 23–39. <https://doi.org/10.24959/sphhcj.24.324>

11. Sytnyk, Y. S. (2012). Vplyv intelektualizatsii na protses menedzhmentu innovatsiinykh pidpriemstv [The impact of intellectualization on the management process of innovative enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika"* [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"], 372–378.

12. Farmak. (n.d.). Farmak vprovadzhuie nainovishu avtomatyzovanu systemu upravlinnia biznes-protsesamy [Farmak implements the newest automated business process management system]. Ofitsiynyi sait «Farmak». <https://farmak.ua/news/farmak-vprovadzhue-najnovishu-avtomatizovanu-sistemu-upravlinnya-biznes>

13. Chernikova, N. M., Ishchenko, I. S., & Bolshaia, O. V. (2023). Transformatsiia system menedzhmentu v umovakh tsyfrovizatsii ta innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Transformation of management systems in the context of digitalization and innovative enterprise development]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU KPI* [Economic Bulletin of NTUU KPI], 54–58. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278602>

14. Shkilniak, M. M., Ovsianiuk-Berdadina, O. F., Krysko, Zh. L., & Demkiv, I. O. (2022). *Menedzhment: pidruchnyk* [Management: A textbook]. Ternopil: ZUNU.

15. Kapadane, A., & Pawar, H. A. (2024). Benefits of SAP ERP in pharmaceutical industry: A comprehensive guide. *Pharmaceutical Sciences*, 4(1).

16. Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge, UK: Polity Press.

17. Beck, K., et al. (2001). *The Agile Manifesto*. Agile Alliance. <http://agilemanifesto.org/>

18. ISM Guide. (n.d.). Case Study – Roche. Retrieved from <https://ismguide.com/clients-partners/ism-case-studies/roche-crm-strategy/>

19. Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2018). Agile–Stage-Gate for manufacturers: Changing the way new products are developed. *Research-Technology Management*, 61(2), 17–26. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1421380>

20. F. Hoffmann-La Roche AG. (2023). Automating the intercompany service invoice process with SAP BTP. SAP Innovation Awards. Retrieved from <https://www.sap.com/bin/sapdxc/proxy.inmsl.attachment.3513.14923.pitch-deck.pdf>

21. F. Hoffmann-La Roche Ltd. (2023). Transforming the patient journey with digital solutions. SAP Innovation Awards. Retrieved from <https://www.sap.com/bin/sapdxc/proxy.inmsl.attachment.3559.15248.pitch-deck.pdf>

22. Itagi, F., Jangali, S., Gaitonde, V., Kulkarni, V., & Kotturshettar, B. B. (2023). Benefits and challenges of implementing ERP in pharmaceutical industries. *AIP Conference Proceedings*, 040025. DOI: <https://doi.org/10.1063/5.0118996>

23. Kaledkowski, D., Rucki, P., Chlebowski, A., Verissimo, A., et al. (2024). teal: Exploratory Web Apps for Analyzing Clinical Trials Data (v0.15.2) [R package]. Retrieved from <https://insightsengineering.github.io/teal/>

24. Kegan, R., Lahey, L., Fleming, A., Miller, M., & Markus, I. (2014). *The deliberately developmental organization*. Way to Grow, Inc.

25. Klaus, H., Rosemann, M., & Gable, G. G. (2000). What is ERP? *Information Systems Frontiers*, 2(2), 141–162. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1026571800545>

26. Kortmann, S., Perols, J., & Zimmermann, C. (2023). The theoretical case of agile ambidexterity. *Open Journal of Business and Management*, 11, 1854–1864. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.114103>

27. Lean Construction Institute. (n.d.). The Last Planner System (LPS). Retrieved from <https://leanconstruction.org/lean-topics/last-planner-system/>

28. Radspinner, S. (2018). Roche's lean journey to achieving engineering breakthrough goals. Lean Construction Institute. Retrieved from <https://www.leanconstruction.org>

29. Roche. (n.d.). Strategies for successful quality management within the laboratory. Lab Leaders. Retrieved from <https://www.lableaders.com>
30. Sharma, C., & Vaid, A. (2022). Converging SAP, AI, and data analytics for transformative business management. World Journal of Advanced Research and Reviews. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2022.11.2.0084>
31. Tootelian, D. H., Wertheimer, A. I., & Mikhailitchenko, A. (2012). Essentials of pharmacy management (2nd ed.). Pharmaceutical Press.

Тези конференції «Science, education and society: new research and perspectives»



INTERNATIONAL SCIENTIFIC-
PRACTICAL CONFERENCE

SCIENCE, EDUCATION AND SOCIETY:
NEW RESEARCH AND PERSPECTIVES

Book of abstracts

Part 2



January 31, 2025

Aarhus,
Denmark



Поворозник М. Ю.

ПОЗИЦІЯ УНІВЕРСИТЕТІВ У ГЛОБАЛЬНІЙ СИСТЕМІ ПЕРЕДАЧІ ЗНАНЬ І ТЕХНОЛОГІЙ 25

Пшибельський В. В.

ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: ПЕРСПЕКТИВИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ У ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ 28

Таранов О. С.

УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ЇЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 29

SECTION 7. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION 32

Shved A.

LEADERSHIP IN DECENTRALIZATION PROCESSES DURING POST-WAR RECONSTRUCTION 32

SECTION 8. MANAGEMENT 34

Бідій Є. Б.

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ 34

SECTION 9. MARKETING 36

Бондар О. С.

ПОБУДОВА СИЛЬНОЇ ОНЛАЙН-ПРИСУТНОСТІ: СТРАТЕГІЇ SEO ТА SEM 36

SECTION 10. MEDICAL SCIENCES 39

Buriachenko V. A., Buriachenko N. O., Astapova Y. V.

SYNERGY OF MANUAL THERAPY AND KINESIOTAPING: A NEW APPROACH TO REHABILITATION 39

Дорохова А. О., Добрянський Д. В.

ЗНАЧЕННЯ НЕЙТРОФІЛЬНО-ЛІМФОЦИТАРНОГО СПІВВІДНОШЕННЯ ЯК ПРЕДИКТОРА КЛІНІЧНОГО ПЕРЕБІГУ У ХВОРИХ НА ХРОНІЧНЕ ОБСТРУКТИВНЕ ЗАХВОРЮВАННЯ ЛЕГЕНЬ 41

SECTION 8

MANAGEMENT

УДК 658:005.5

Бідій Є. Б.

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент

ОП "Менеджмент інноваційної діяльності"

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ
НА ПІДПРИЄМСТВІ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Фармацевтична промисловість є ключовою галуззю як для населення, так і для економіки України. Через повномасштабне російське вторгнення, деякі фармацевтичні компанії зазнали руйнувань та порушення логістичних ланцюгів. Наприклад, на початку війни було знищено центральний склад компанії "Фармак". Однак більшість виробничих потужностей у цій галузі розташовані не на лінії фронту, і збитки від атак є обмеженими [1, с. 11]. Це свідчить про можливість системного розвитку методів управління в цій галузі для задоволення зростаючого попиту на фармацевтичну продукцію в умовах невизначеності серед населення та потреб на фронті.

За загальним визначенням, методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колективи працівників і окремих виконавців з метою досягнення цілей організації. Традиційно, система методів включає методи прямого впливу, серед яких економічні, організаційні, соціально-психологічні, правові, та методи непрямого впливу [3, с. 61].

На нашу думку, інноваційні методи менеджменту – це ті способи і прийоми впливу, що є новими для підприємства і виходять за рамки традиційної системи методів управління. Складові системи інноваційних методів менеджменту фармацевтичного підприємства згруповано у таблиці 1.

Таблиця 1

Система інноваційних методів менеджменту фармацевтичного підприємства*

Сфера управління	Складова системи інноваційних методів і її використання
1	2
Управління проектами	Впровадження методології Agile для гнучкого управління проектами та швидкої адаптації до змін.
Управління якістю	Застосування підходу Lean. Завпровадження Laboratory Information Management System (LIMS) для автоматизації виконання регламентних вимог та контролю якості виробництва. Також важливим є забезпечення якості при проведенні досліджень завдяки застосуванню ШІ та аналітики великих даних.

Продовж. табл. 1

1	2
Прийняття управлінських рішень	Використання ШІ та аналітики великих даних для точного прогнозування та оптимізації управлінських рішень, що дає змогу заощаджувати ресурси.
Управління виробничими процесами	Впровадження Electronic Batch Records (EBR), автоматизованих систем обліку виробництва, Supply-Chain Management для ефективного планування виробництва.
Управління сталим розвитком	Використання інтелектуальної системи очищення стічних вод, екологічних рішень та плану відновлення після катастроф (Disaster Recovery Plan).
Управління логістикою	Використання блокчейн-технологій для відстеження ланцюга поставок, автоматизація управління запасами, планування закупівель сировини та пакування.

*Узагальнено автором на основі [4, с. 61].

Впровадження сучасних методів управління є ключовим елементом цифровізації українських фармацевтичних компаній. Так, "Дарниця" стала першою в Україні серед фармкомпаній у впровадженні нового комплексу систем SAP. Серед них: SAP S4/Hana, IBP, SAC, за допомогою яких оптимізували фінансовий сегмент, аналіз попиту, процеси аналізу і консолідації попиту [2, с. 48].

У той же час, "Big Pharma" використовує штучний інтелект при розробці ліків і плануванні бюджету та Big Data для підвищення ефективності клінічних випробувань [2, с. 49].

Можна зробити висновок, що наразі фармацевтична галузь знаходиться під впливом тренду на цифровізацію, що посилюється під час пандемії Covid-19. Однак війна обумовила нові виклики та особливості формування інноваційних методів менеджменту підприємств. Наразі компанії зосереджуються на впровадженні цифровізації та застосуванні інноваційних методів у виробництві, зокрема на етапах дослідження і тестування, а також використовують методи з управління проектами, управління якістю та інші сучасні рішення у менеджменті.

Список літератури

1. Звіт "Український шлях до Європейського Союзу. Польський досвід. Фармацевтичний сектор" 2024 рік. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/Ukraine%20Path%20to%20EU/Pharma_UA.pdf

2. Інфографічне дослідження "Фармацевтична галузь України 2023" URL: <https://toplead.com.ua/the-infographics-report-pharmaceutical-industry-of-ukraine-2023/>

3. Менеджмент та маркетинг у фармації: навчально-методичний посібник / уклад. О.Г. Чирва, О. В. Гарматюк; МОН України, Уманський державний пед. ун-т імені Павла Тичини – Умань : Візаві, 2018. – 217 с.

4. Розвиток менеджменту та вплив на медицину і фармацію / І. В. Пестун [та ін.] // Соціальна фармація в охороні здоров'я. - 2024. - Т. 10, № 2. - С. 23-39. doi: 10.24959/sphhcj.24.324

Сертифікат про участь у конференції

**CERTIFICATE
OF PARTICIPATION**

Serial № 31/01/25/07

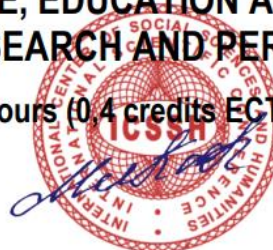


Bidii Yelyzaveta Borysivna

FOR PARTICIPATING INTERNATIONAL
SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
“SCIENCE, EDUCATION AND SOCIETY:
NEW RESEARCH AND PERSPECTIVES”

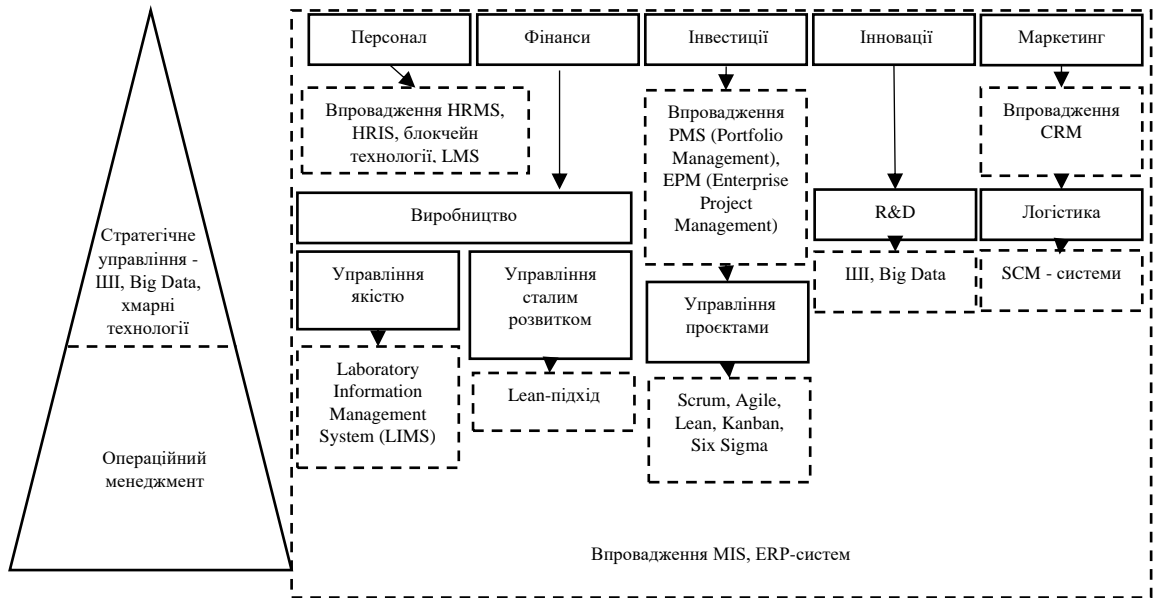
Total number of academic hours: 12 hours (0.4 credits ECTS)

director of the international center of
social sciences and humanities
Miroslava Kočíšová



January 31, 2025 |
Aarhus, Denmark

Система інноваційних методів менеджменту фармацевтичного підприємства [7]



АНОТАЦІЯ

Бідій Є. Б. Формування системи інноваційних методів менеджменту фармацевтичного підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 "Менеджмент", освітньо-наукової програми "Менеджмент інноваційної діяльності". Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад формування системи методів менеджменту, діагностика поточного стану та розробка напрямів удосконалення системи інноваційних методів менеджменту фармацевтичного підприємства ТОВ «Roche Україна». Роботу присвячено питанням визначення сутності систем інноваційних методів менеджменту та її складових, а також напрямам розвитку цих систем.

У роботі обґрунтовано критерії класифікації методів та виділено складові системи методів менеджменту загалом та для досліджуваного підприємства. За розробленою системою проаналізовано інноваційні методи ТОВ «Roche Україна». Визначено напрями вдосконалення системи інноваційних методів менеджменту, спрямовані на впровадження принципів «бірюзових» організацій за типологією Ф. Лалу. Для впровадження пропозицій розроблено проєкт «Roche Evolution».

Ключові слова: інновації, інноваційні методи менеджменту, система інноваційних методів менеджменту, Agile-методи, «бірюзові» організації; Total Quality Management; управління проєктами.

SUMMARY

Bidiy, Y. B. Establishing a System of Innovative Management Methods for a Pharmaceutical Company. – Manuscript.

Master's qualification thesis in the specialty 073 "Management", educational and scientific program "Innovation Management". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The aim of this work is to justify the theoretical foundations for the formation of a management methods system, diagnose the current state, and develop directions for improving the system of innovative management methods at the pharmaceutical enterprise «Roche Ukraine». The work is dedicated to the issues of defining the essence of systems of innovative management methods and their components, as well as the directions of development of these systems.

The paper justifies the criteria for classifying management methods and identifies the components of the management methods system both in general and for the studied enterprise. The innovative methods at "Roche Ukraine" are analyzed according to the developed system. Directions for improving the system of innovative management methods are identified, focusing on the implementation of the principles of «teal» organizations according to F. Laloux's typology. A project titled «Roche Evolution» was developed to implement the proposed changes.

Keywords: innovation, innovative management methods, system of innovative management methods, Agile methods, teal organizations, Total Quality Management, project management.