

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ
ЛІДЕРСТВА»

Виконав: здобувач вищої освіти групи
073МО 23 (1,63)-01 спеціальності
073 «Менеджмент» освітньої програми
«Управління охороною здоров'я та
фармацевтичним бізнесом»
Тетяна КРАВЕЦЬ

Керівник:
професор закладу вищої освіти кафедри
менеджменту, маркетингу та
забезпечення якості у фармації,
д. фарм. н., професор
Олена ЛІТВІНОВА

Рецензент: к.фарм.н., доц., завідувача
Науково-методичною лабораторією з
питань фармацевтичної освіти, заступник
директора Навчально-наукового інституту
прикладної фармації Національного
фармацевтичного університету
Ольга ГЕРАСИМОВА

АННОТАЦІЯ

Робота складається з трьох розділів, у яких досліджено вплив стилів лідерства на управління інноваційним розвитком фармацевтичної компанії. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти стилів лідерства та їх впливу на інноваційний розвиток організації. Другий розділ присвячений аналізу інноваційної діяльності фармацевтичної компанії «Дарниця». У третьому розділі розроблено рекомендації щодо стимулювання інноваційного розвитку фармацевтичної компанії на основі лідерських концепцій.

Робота містить вступ, три розділи та висновки, викладена на 101 сторінці, проілюстрована 19 рисунками, містить 25 таблиць і додатки. Список використаних джерел літератури включає 59 найменувань.

Ключові слова: інновація, лідер, стиль лідерства, інноваційний розвиток, фармацевтична компанія.

ANNOTATION

The work consists of three sections, in which the impact of leadership styles on managing the innovative development of a pharmaceutical company is studied. The first section examines the theoretical aspects of leadership styles and their influence on the innovative development of an organization. The second section is devoted to the analysis of the innovative activities of the pharmaceutical company "Darnytsia." The third section develops recommendations for stimulating the innovative development of the pharmaceutical company based on leadership concepts.

The work consists of an introduction, three chapters, and conclusions, laid out on 101 pages, illustrated with 19 figures, containing 25 tables, and includes appendices. The list of literature sources contains 59 references.

Keywords: innovation, leader, leadership style, innovative development, pharmaceutical company.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА	7
1.1 Поняття інноваційного розвитку в фармацевтичній галузі	7
1.2 Сутність лідерства та типологія сучасних лідерів	11
1.3 Ефективний лідер як ключовий фактор інноваційного розвитку компанії.....	20
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «ДАРНИЦЯ»	35
2.1 Загальна характеристика діяльності фармацевтичної компанії «Дарниця».....	35
2.2 Оцінка інноваційного розвитку фармацевтичної компанії «Дарниця».....	48
Висновки до розділу 2	75
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА	76
3.1 Розробка методики інтегральної оцінки управління інноваційним розвитком фармацевтичної компанії на основі лідерських практик	76
3.2 Рекомендації щодо стимулювання інноваційного розвитку фармацевтичної компанії на основі лідерських концепцій	83
Висновки до розділу 3	91
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

У сучасному світі фармацевтична галузь виступає однією з ключових складових глобальної економіки, визначаючи якість життя населення та темпи розвитку медичних технологій. Проте динамічне зростання конкуренції, швидкий розвиток науки і технологій, а також посилення регуляторних вимог створюють серйозні виклики для фармацевтичних підприємств. У цих умовах інноваційний розвиток стає не лише умовою виживання, але й важливим чинником досягнення конкурентних переваг.

Одним із ефективних способів забезпечення такого розвитку є впровадження концепції лідерства, що базується на формуванні інноваційного середовища, мотивації працівників та стратегічному управлінні змінами [21].

Досліджувана тема є об'єктом уваги багатьох закордонних та вітчизняних науковців та дослідників. Серед них можна виділити роботи Бекер І., Фідлер Ф., Коузес Джеймс М., Познер Баррі З., Басс Б. М., Авольо Б. Дж., а також інших авторів, які зробили вагомий внесок у розвиток теорій лідерства та інноваційного менеджменту. Однак залишається низка питань, які потребують подальшого вдосконалення, зокрема у сфері стратегій стимулювання інноваційного розвитку фармацевтичних компаній. Це стосується не лише впровадження нових продуктів, а й організаційного розвитку, оптимізації управління персоналом та формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації [25].

Метою роботи є розробка теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо стимулювання інноваційного розвитку фармацевтичної фірми на основі концепції лідерства.

Для реалізації визначеної мети передбачено розв'язання таких дослідницьких завдань:

- вивчення основних підходів до визначення поняття “інноваційний розвиток”;

- аналіз сутності лідерства та типології сучасних лідерів;
- визначення ролі ефективного лідера як ключового чинника інноваційного розвитку компанії;
- аналіз діяльності фармацевтичної компанії «Дарниця»;
- оцінка інноваційного розвитку фармацевтичної компанії «Дарниця»;
- розробка методики інтегральної оцінки управління інноваційним розвитком фармацевтичної компанії з урахуванням ефективного лідерства;
- розробка рекомендацій щодо стимулювання інноваційного розвитку фармацевтичної компанії на основі лідерських концепцій.

Об'єктом дослідження є фармацевтична компанія «Дарниця».

Предметом дослідження є методологічні, організаційні та управлінські аспекти стимулювання інноваційного розвитку фармацевтичної компанії на засадах концепції лідерства в фармацевтичній компанії «Дарниця».

Методами дослідження є: порівняльний аналіз; наукової індукції та дедукції; експертних оцінок; метод логічного аналізу; економіко-статистичні методи, статистичний метод та інші.

Основою для проведення дослідження слугували роботи провідних українських та зарубіжних науковців з стратегією стимулювання інноваційного розвитку на засадах концепції лідерства; нормативно-правові акти України; дані, зібрані в досліджуваній компанії; матеріали періодичних видань, а також ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна також полягає у дослідженні розробки системи індикаторів і застосуванні лідерських підходів для стимулювання інноваційного розвитку фармацевтичної компанії «Дарниця».

Практичне значення роботи полягає у можливості використання фармацевтичними підприємствами запропонованих методичних підходів, теоретичних узагальнень та рекомендацій для вдосконалення стратегій розвитку, що підтверджується відповідним актом впровадження, а також у створенні основи для подальших досліджень у цій сфері.

Результати досліджень представлені на III науково-практичній internet-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я» (Харків, 2025). За матеріалами, отриманими у результаті досліджень, опубліковано 1 тези.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА

1.1 Поняття інноваційного розвитку в фармацевтичній галузі

Фармацевтична галузь є однією з найбільш інноваційних сфер економіки, де розвиток нових технологій відіграє ключову роль у забезпеченні здоров'я та якості життя суспільства. Інноваційний розвиток у фармацевтиці охоплює впровадження нових підходів до досліджень, виробництва, маркетингу та організації бізнесу. Це дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність підприємств, удосконалювати процеси і продукти, а також відповідати зростаючим вимогам регуляторного середовища.

Інноваційний розвиток у фармацевтичній галузі визначається як процес створення та впровадження нових лікарських засобів і технологій, які забезпечують ефективніше лікування та профілактику хвороб. Науковці акцентують увагу на тому, що інновації охоплюють всі стадії виробничо-збутового циклу, від розробки молекул до доставки готового продукту споживачеві [1]. Основні компоненти інноваційного розвитку включають:

- дослідження та розробки (R&D) - розробка нових лікарських засобів і технологій виробництва;
- виробничі інновації - використання нових підходів у створенні продукції (біотехнології, нанотехнології);
- інституційні інновації - зміни в організації праці, корпоративній культурі, взаємодії з ринком.

За даними ВООЗ (2022), у фармацевтичній індустрії інноваційна діяльність сприяє зниженню витрат на лікування, підвищенню доступності сучасних ліків і поліпшенню їхньої ефективності.

Фармацевтична галузь характеризується тривалим циклом розробки продукту, значними інвестиціями у наукові дослідження та жорстким

регулюванням. Наприклад, розробка нового лікарського засобу може займати 10-15 років і потребує витрат понад 2 мільярди доларів [37].

Основні чинники, які визначають інноваційний розвиток у фармацевтиці, включають:

- регуляторні вимоги - затвердження нових препаратів вимагає відповідності суворим стандартам безпеки та ефективності (FDA, EMA);
- наукові прориви - генна інженерія, CRISPR, та інші технології значно розширюють можливості лікування;
- інвестиції в R&D - високий рівень фінансування дослідницьких проєктів є основою для створення інноваційних продуктів;
- глобальна конкуренція - боротьба за ринки спонукає компанії впроваджувати нові продукти.

Біотехнології займають ключову позицію в сучасному інноваційному розвитку фармацевтики. Використання рекомбінантних білків, моноклональних антитіл та клітинної терапії дозволяє створювати високоспецифічні препарати для лікування рідкісних та хронічних захворювань [53].

Крім того, цифровізація трансформує підходи до розробки та виробництва. Наприклад, використання штучного інтелекту (ШІ) для аналізу великих обсягів даних пришвидшує відкриття нових лікарських молекул [54]. Усе це сприяє створенню індивідуалізованих схем лікування та підвищує точність діагностики.

Інноваційний розвиток у фармацевтичній галузі також має значний економічний вплив. Наприклад, компанії, що активно інвестують в інновації, отримують більшу частку ринку, знижують виробничі витрати та забезпечують довгострокову стійкість бізнесу [48]. Дослідження показують, що фармацевтичні інновації можуть збільшувати тривалість життя та покращувати якість здоров'я населення, водночас сприяючи економічному зростанню країн [46].

Попри значні переваги, інноваційний розвиток фармацевтики стикається з низкою викликів:

- високі витрати на дослідження та виробництво;
- жорстка конкуренція з боку дженериків;
- складності в комерціалізації інноваційних продуктів через регуляторні бар'єри.

Основні елементи інноваційного розвитку, їхній вплив, роль лідерства та стимулюючі чинники систематизовано в табл.1.1.

Таблиця 1.1

**Ключові елементи та чинники інноваційного розвитку у
фармацевтичній галузі**

Елемент	Приклади в фармації	Вплив на галузь	Роль лідерства	Чинники інноваційного розвитку
1	2	3	4	5
Дослідження і розробки	Розробка нових препаратів, дослідження біомаркерів	Підвищення ефективності лікування	Лідери стимулюють інновації, створюючи стратегії R&D і об'єднуючи команди.	Інвестиції в R&D, наукові прориви (генна інженерія, CRISPR та ін).
Цифровізація	Використання ШІ, блокчейну для управління ланцюгом поставок	Зниження витрат, покращення логістики	Лідери просувають впровадження цифрових технологій, мотивуючи адаптацію.	Глобальна конкуренція, регуляторні вимоги (підтримка стандартизації).

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5
Регуляторна підтримка	Пільгове оподаткування, прискорення затвердження препаратів	Прискорення виходу нових продуктів	Лідери формують партнерства з регуляторними органами	Регуляторні вимоги (FDA, EMA), підтримка від держави.
Відкриті інновації	Співпраця між університетам, фармакомпаніями і стартапами	Розширення доступу до знань	Лідери будують мережі співпраці, забезпечують ефективну комунікацію.	Інвестиції в науку, наукові прориви.
Стратегічне лідерство	Розробка та впровадження інноваційних стратегій	Підвищення конкурентоспроможності	Лідери визначають напрямки розвитку, створюють інноваційну культуру.	Глобальна конкуренція, регуляторні вимоги, інвестиції в R&D.

Таким чином, інноваційний розвиток у фармацевтичній галузі залежить від поєднання наукових проривів, інвестицій, глобальної конкуренції та регуляторних вимог, а лідерство відіграє ключову роль у стимулюванні та впровадженні цих змін.

Проте перспективи інноваційного розвитку є обнадійливими завдяки підтримці з боку урядів, наукових інститутів і міжнародних організацій. Розвиток публічно-приватного партнерства [47], спрощення регуляторних процедур і сприяння міжнародній співпраці можуть стимулювати подальші прориви у фармацевтиці.

1.2 Сутність лідерства та типологія сучасних лідерів

Лідерство привертало увагу людства ще з давніх часів, але систематизоване його вивчення почалося лише в XIX столітті з робіт Фредеріка Тейлора. Спершу дослідження були спрямовані на виявлення рис, які притаманні ефективним керівникам. Теорія "великих людей" припускала, що всі успішні лідери мають спільний набір якостей. Проте дослідження показали, що універсального набору рис не існує, оскільки ефективність лідерства залежить від конкретної ситуації.

Лідерство визначається як здатність впливати на поведінку окремих осіб чи груп за рахунок особистих якостей, з метою спрямування їхніх зусиль на досягнення цілей організації. Успішне лідерство не базується на примусі чи силі, а натомість ґрунтується на спонуканні та натхненні. Вплив лідера зазвичай приймається добровільно, без потреби в прямому застосуванні влади [26].

Типологія лідерства є важливим теоретичним питанням у науці. О. В. Тельпіс виокремлює низку факторів, які визначають формування типу лідерства. Серед них: політична система суспільства (тоталітарна чи демократична), виробничі відносини, психофізіологічна природа людини (вона виявляється через потреби), а також національний менталітет [19].

Дослідження Манго Е. акцентують, що стиль керівництва формується під впливом як суб'єктивних, так і об'єктивних чинників. Суб'єктивні фактори включають характерологічні риси керівника, загальну культуру, рівень вимог і особливості самооцінки, тоді як об'єктивні – стиль керівництва в адміністрації, відносини між керівниками, а також організація робочого простору [13].

Кремень В. Г. та співавтори [8, 9] зазначають, що на формування стилю управління впливають такі фактори:

- соціальна структура суспільства;
- світогляд, переконання та ідеали керівників;

- стать і вік керівних осіб;
- рівень соціальної підготовки управлінських кадрів;
- інтереси та потреби працівників управління;
- знання та методи застосування управлінських підходів;
- особистісні якості та характер керівника;
- стан об'єкта управління та загальна система керування;
- соціально-психологічний клімат в колективі;
- стилі роботи державних, місцевих, галузевих та вищих органів влади та їхніх керівників;
- традиції управлінської діяльності в конкретній організації.

Таким чином, вчені по-різному трактують фактори, що впливають на розвиток стилю лідерства, підкреслюючи важливість як індивідуальних, так і організаційних аспектів.

Аналіз літератури показав, що вчені не дійшли єдиної думки не лише щодо типів стилю, але й щодо самого поняття «стиль лідерства». Ось кілька трактувань цього поняття:

Стиль лідерства розуміється як відносно стабільна система методів і підходів до виконання функцій лідером, що забезпечує ефективне досягнення цілей [35].

Це типова система прийомів, яку лідер використовує для впливу на членів групи (підлеглих або послідовників) [18].

Стиль лідерства також визначається як модель виконання лідером своїх функцій, що відображає унікальність його поведінки, взаємодію з оточенням, процес прийняття рішень, ціннісні орієнтації і багато інших аспектів [7].

Крім того, це певні моделі поведінки, які лідери використовують у спілкуванні з підлеглими, проявляючи їх під час мотивації, віддання розпоряджень та досягнення цілей. Риси характеру лідера, як правило, визначають, який стиль він застосовує найчастіше [40].

За дослідженнями Д. Гоулмана, Р. Бояціса та Е. МакКі [32], виділяють шість різних стилів лідерства. Ці стилі базуються на твердженні, що ані IQ,

ані професійні навички не є основними чинниками, які визначають ефективність лідера. Ключ до успіху в лідерстві полягає в високому рівні емоційного інтелекту, що дозволяє лідерам краще взаємодіяти з людьми, впливати на їх емоції та створювати позитивний клімат в команді (табл. 1.2).

Автори дослідження розрізняють шість різних підходів до лідерства. Резонансними є демократичний навчаючий, ідеалістичний, товариський. Дисонансними - авторитарний та амбіційний.

Таблиця 1.2

**Класифікація стилів лідерства за дослідженнями Д. Гоулман,
Р.Бояціс і Е. МакКі**

Види стилю лідерства	Назва стилю лідерства	Характеристика
1	2	3
Резонансні стилі лідерства (позитивні)	Ідеалістичний	Лідер спрямовує людей до спільної мети, не даючи конкретних інструкцій щодо шляху, але допомагаючи команді усвідомити загальний напрямок і мотивуючи до досягнення цієї мети. За словами авторів, цей стиль є найбільш ефективним, коли потрібно визначити новий курс або напрямок розвитку.
	Навчальний	Цей стиль орієнтований на навчання працівників з метою підвищення їхньої ефективності. Регулярні індивідуальні бесіди з працівниками є характерною рисою цього підходу. За словами авторів, цей стиль має значний вплив на формування корпоративної культури.
	Товариський	Сприяє згуртуванню колективу. Він створює атмосферу гармонії на робочому місці, де кожен співробітник добре знайомий і активно взаємодіє з іншими. За словами авторів, цей стиль позитивно впливає на розвиток

Продовження табл. 1.2

1	2	3
		організаційної культури.
	Демократичний	Даний стиль є найефективнішим, коли керівник прагне залучити колектив до прийняття рішень, використовуючи «мудрість натовпу». Однак цей підхід не є оптимальним для прийняття важливих рішень або в ситуаціях, де критичним є час. Автори зазначають, що цей стиль позитивно впливає на організаційну культуру.
Дисонансні стилі лідерства (негативні)	Амбіційний	Авторитарний лідер управляє за допомогою страху, проявляючи холодність і відсутність емоцій. Зазвичай цей стиль має негативний вплив на корпоративну культуру. Як зазначають автори, незважаючи на його неефективність, цей підхід використовується досить часто.
	Авторитарний	Амбіційний лідер встановлює високі вимоги та визначає цілі для команди, очікуючи, що ці цілі будуть досягнуті попри будь-які труднощі. Він часто не дає чітких вказівок або надає їх мінімально, сподіваючись, що команда сама зрозуміє, що потрібно робити. Вони також без вагань звільняють працівників, які не відповідають вимогам. Автори вважають, що цей стиль має негативний вплив на корпоративну культуру.

Опрацьовано за джерелом [12].

Концептуальна типологія лідерства Б. Д. Паригіна [17] класифікує лідерів за трьома основними критеріями: змістом діяльності, стилем керівництва і характером діяльності. Залежно від цього, виділяють лідерів-програмістів та виконавців, авторитарних і демократичних лідерів, а також ситуативних і універсальних лідерів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Концептуальна типологія лідерства

Критерій	Тип лідера	Характеристика
1	2	3
За змістом діяльності	Лідер-програміст	«творець» ситуації, який не лише створює її, але й часто вирішує виникаючі проблеми
	Лідер-виконавець	пристосованець, що чутливо реагує на настрої в групі і приходить на зміну лідеру-програмісту, коли ситуація вже створена
За стилем керівництва	Авторитарний лідер	орієнтований на себе, приймає рішення самостійно
	Демократичний лідер	орієнтований на групу, враховує думки і побажання підлеглих, передає частину повноважень
За характером діяльності	Ситуативний лідер	здатний створювати і вирішувати лише певні типи ситуацій

Продовження табл. 1.3

1	2	3
	Універсальний лідер	справляється з організаційними обов'язками в різних, навіть несподіваних ситуаціях

У контексті цієї типології також розвиваються ідеї інших вчених, таких як К. Левін, Р. Блейк і Дж. Мутон, щодо класифікації стилів лідерства та управління. Левін запропонував три основні стилі лідерства: авторитарний, демократичний і ліберальний, описуючи кожен з них з точки зору підходів до управління та впливу на колектив.

Додатково, дослідження Р. Блейка і Дж. Мутон виявили п'ять стилів менеджменту, залежно від рівня уваги до завдань і персоналу, серед яких:

- Слабкий менеджмент – відсутність уваги до обох аспектів.
- Менеджмент влади – акцент на виробничих показниках і відсутність інновацій.
- Типовий менеджмент – гармонійне поєднання уваги до завдань і персоналу.
- Менеджмент "заміського клубу" – створення емоційного комфорту при мінімальній увазі до результатів.
- Командний менеджмент – орієнтація на взаємозв'язок завдань і персоналу, з використанням делегування і командних методів.
- У своєму дослідженні, К. Ходжкінсон виділяє чотири основних архетипи лідерства, що ґрунтуються на типах цінностей:
- Лідер-кар'єрист – прагне до влади і матеріальних благ.
- Лідер-політик – орієнтований на демократичні рішення і груповий інтерес.
- Лідер-технік – прагматичний і раціональний, професіонал.

- Лідер-поет – харизматичний лідер, здатний вести за собою в періоди соціальних криз.

Ці типології допомагають краще зрозуміти різні аспекти лідерства і їх вплив на ефективність управлінської діяльності.

Перехід до практичного застосування теоретичних знань про лідерство часто відбувається через розробку організаційно-економічних моделей, які допомагають зрозуміти і адаптувати різні стилі лідерства в умовах реального управління .

У доповнення до вищезазначених типологій, розвиток лідерства в сучасних організаціях також здійснюється через інтеграцію різних теоретичних підходів і практичних інструментів. Це забезпечує багатогранний підхід до аналізу та розвитку лідерських якостей, які є важливими для успішного управління і ефективності організацій [57].

Таблиця 1.4.

Порівняльна характеристика основних ситуаційних моделей лідерства

Модель	Ключові змінні / Фактори	Особливості / Типи поведінки
1	2	3
Ситуативна модель Ф. Фідлера	- Відносини між керівником і підлеглими - Зміст завдання - Посадові повноваження керівника	Модель визначає ефективність лідерства залежно від співвідношення змінних і ситуації. Лідер може бути орієнтованим на завдання або на стосунки, що залежить від контексту.
Модель «шлях - мета» Т. Мітчела і Р. Хауза	- Характеристики послідовників	Лідер адаптує стиль до потреб підлеглих і умов

Продовження табл. 1.4

1	2	3
	- Фактори організаційного середовища	організації. Поведінка лідера (директивна, підтримувальна, орієнтована на участь, орієнтована на досягнення).
Теорія життєвого циклу П. Херсі і К. Бланшара	- Поведінка завдань (фокус на завданнях і односторонній обмін інформацією) - Поведінка відносин (фокус на взаємодії та підтримці)	Стиль лідерства змінюється залежно від зрілості підлеглих: від низької (директивний стиль) до високої (делегування повноважень).
Модель прийняття рішень В. Врума – Ф. Йеттона	- Якість і прийняття рішень - Прихильність підлеглих - Інформованість керівника і підлеглих - Часові обмеження	Включає п'ять стилів лідерства: - Авторитарний I - Авторитарний II - Консультативний I - Консультативний II - Груповий II (партнерський) I

Ці моделі (табл. 1.4) допомагають адаптувати теоретичні концепції до конкретних ситуацій і обирати найефективніший стиль лідерства залежно від умов і потреб організації (табл. 1.5). Вони сприяють гнучкому підходу до управлінських практик, що дозволяє лідерам оптимально реагувати на зміни в організаційному середовищі та ефективно впливати на команду для досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 1.5

Типи лідерства та їх характеристики

Тип лідерства	Опис	Джерела впливу / Особливості
1	2	3
Харизматичне лідерство	Спрямованість на натхнення і мотивування працівників до діяльності, яка перевищує стандартні результати, незважаючи на перешкоди й жертви.	- Чітке бачення, яке поділяють усі працівники; - Система цінностей; - Взаємодовіра.
Візіонерське лідерство	Лідерство, засноване на здатності сформулювати й донести до працівників привабливе бачення майбутнього організації.	- Формування яскравого бачення майбутнього; - Мотивація працівників на досягнення спільної мети.
Трансформаційне лідерство	Лідерство, що характеризується здатністю впроваджувати інновації та здійснювати зміни	- Трансформація підлеглих у лідерів; - Підвищення психологічних потреб працівників (самооцінка, самореалізація);

Продовження табл. 1.5

		- Надихання на відмову від особистих інтересів заради інтересів групи; - Створення привабливої картини майбутнього.
Транзакційне лідерство	Процес взаємообміну між лідером і послідовниками, спрямований на підтримку стабільності та ефективного виконання поточних завдань організації.	- Фокус на поточній діяльності; - Орієнтація на стабільність; - Прагнення до забезпечення стабільного функціонування

Харизматичне лідерство є унікальним феноменом, який дозволяє надихати та вести за собою людей завдяки особливим якостям та здібностям лідера. Ось ключові характеристики, які вирізняють харизматичних лідерів:

- Непохитна впевненість у власних силах та рішеннях, що проявляється через послідовні дії та готовність брати на себе відповідальність за результати.
- Чітке стратегічне бачення майбутнього та здатність формувати надихаючі цілі, які резонують з прагненнями послідовників.
- Виняткове вміння артикулювати свої ідеї та візію простою, зрозумілою мовою, що знаходить відгук у серцях людей.
- Глибока внутрішня переконаність у правильності обраного шляху, підкріплена вагомими аргументами та особистим прикладом.
- Яскрава індивідуальність та неординарність мислення, що виділяє лідера серед інших та привертає увагу послідовників.

- Активне прагнення до інновацій та змін, готовність експериментувати та впроваджувати нові підходи для досягнення цілей [58].
- Розвинена емпатія та здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, вміння передбачати тренди та реагувати на виклики.
- Емоційний інтелект та здатність надихати інших своїм ентузіазмом та енергією.
- Послідовність у діях та відданість своїм принципам, що викликає довіру та повагу послідовників.

Таким чином, харизматичне лідерство - це комплексний набір якостей та навичок, які дозволяють не просто керувати людьми, а надихати їх на досягнення видатних результатів та позитивних змін у будь-якій сфері діяльності.

1.3 Ефективний лідер як ключовий фактор інноваційного розвитку компанії

Однією з найбільших проблем теорії та практики менеджменту є питання підвищення якості управління сучасними організаціями. В умовах посилення конкурентної боротьби підприємства особливо потребують постійного вдосконалення управлінських систем для досягнення високих результатів у господарській діяльності та забезпечення конкурентоспроможності [55]. Для цього необхідна ефективна командна робота, яка можлива тільки за наявності лідера, здатного координувати діяльність колективу.

Сучасне розуміння лідерства, що виникло в результаті тривалої еволюції класичних теорій, включає інтеграцію різних підходів і методів впливу на людей, адаптуючи їх до конкретних ситуацій. Це дозволяє розглядати лідерство не тільки як науку, але й як мистецтво (практичне

застосування) менеджменту [56]. Лідерство є важливим інструментом інтеграції групової діяльності, спрямованої на досягнення організаційних цілей, і визначає особливу форму управлінських відносин у колективі. Теорія лідерства має на меті відповісти на багато запитань управління, зокрема, чи існують певні якості, що роблять менеджерів ефективними лідерами, чи лідерство є вродженим чи набутих навичок, а також чи можливо керувати лідерством в організації [14, 16].

Сутність лідерства в менеджменті полягає у взаємодії між лідером та його підлеглими, яка базується на найбільш ефективному поєднанні різних джерел влади, що сприяє досягненню загальних цілей. Лідерство формує корпоративну культуру та створює бачення майбутнього компанії, підтримуючи цінності та сприяючи реалізації стратегії. Згідно з думкою Кузеса Д.М., роль лідера є надзвичайно важливою на всіх етапах розвитку організації. Ідеальним є випадок, коли менеджер також виступає лідером, поєднуючи управлінські та лідерські якості для досягнення високої ефективності роботи як організації в цілому, так і окремих працівників [59].

Однак важливо чітко розрізняти лідера та менеджера (керівника) в організації. Між ними існують такі основні відмінності [33]:

Призначення та висування - керівник зазвичай призначається офіційно, в той час як лідер може виникнути стихійно, завдяки визнанню групи.

Права та обов'язки - керівник має конкретні права та обов'язки, встановлені законом, тоді як лідер не обов'язково має такі формальні повноваження.

Система санкцій - керівник наділений офіційною системою санкцій для впливу на підлеглих, в той час як лідер не має таких санкцій.

Представництво групи - керівник представляє свою групу у зовнішніх взаєминах, а лідер в основному обмежений внутрішніми стосунками в групі.

Юридична відповідальність - керівник несе відповідальність перед законом за стан справ у групі, тоді як лідер такої відповідальності не має.

Залежність від групи - висунення лідера значною мірою залежить від настроїв і підтримки групи, тоді як керівництво є стабільним і визначеним.

Сфера діяльності - лідер здебільшого діє в межах малої групи, в той час як керівник має ширшу сферу діяльності, оскільки він представляє трудовий колектив в більш широкому соціальному контексті.

Порівняльна характеристика властивостей лідерства та керівництва в управлінні підприємством представлена в табл. 1.6. Інтеграція якостей лідера та менеджера проявляється, перш за все, у процесі вдосконалення організаційної культури, що сприяє розвитку елементів, які в сукупності забезпечують ефективне виконання стратегічних завдань компанії. Така інтеграція, на думку Кожушко Л. та Щербакової А., може бути охарактеризована як «лідерство менеджера» — процес, у якому менеджер, як лідер організації, разом із командою формує спільне бачення майбутнього та організовує взаємодію, залучаючи співробітників до реалізації стратегічних цілей. Такий менеджер називається управлінським лідером [52].

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика властивостей лідерства та керівництва у системі управління підприємством

Властивості лідерства	Властивості керівництва
1	2
Вибір лідера команди здійснюється довільно.	Керівник призначається офіційно.
Лідер може не мати формальних повноважень для впливу на колектив.	Керівник має офіційно визначені функції, які дають йому можливість впливати на підлеглих.
Лідер більше зосереджений на взаєминах у групі, але може брати на себе відповідальність за діяльність колективу в	Керівник представляє організацію поза її межами.

Продовження табл. 1.6

1	2
зовнішньому середовищі.	
Лідер керує міжособистісними стосунками всередині колективу.	Керівник регулює соціальні стосунки в організації через офіційні канали.
Лідерство розвивається в рамках мікросередовища, зокрема, у малих групах.	Керівництво є частиною макросередовища, пов'язаного з суспільними відносинами.
Лідер приймає рішення разом з командою.	Керівник здебільшого приймає рішення самостійно, орієнтуючись на колективну діяльність.
Лідер прагне до постійних змін.	Керівник намагається зберегти стабільність існуючої системи.
Лідер орієнтується на якісні результати роботи колективу.	Керівник звертає увагу на кількісні результати діяльності.
Лідер шукає однодумців для досягнення спільних цілей.	Керівник намагається знайти відповідальних працівників.
Лідер визнає власні помилки та працює над їх виправленням	Керівник часто перекладає відповідальність за помилки на колектив.
Лідер працює за принципом рівності в колективі.	Керівник вважає за необхідне постійно контролювати та наглядати за підлеглими.
Лідер цінує своїх колег, що допомагає йому здобути авторитет серед оточення.	Керівник намагається створити позитивний імідж і підтримувати його.

Опрацьовано за джерелом [15].

Ці контакти відображають взаємодію індивідуальних сил, влади та

впливу у процесах міжособистісного спілкування та організаційної діяльності. Інтеграція лідерських якостей виникає, коли підлеглі визнають авторитет і вплив керівника не тільки через його статус, але й через силу його особистості. Такий управлінський лідер має доступ до ресурсів організації, які недоступні для менеджерів, що не мають лідерських якостей, або для неформальних лідерів груп у компанії. Схема концепції ефективності управлінського лідера наведена на рис. 1.1 [5].



Рис. 1.1 Схема концепції ефективності управлінського лідера

Опрацьовано за джерелом [6].

За словами Роя Е. [50], ефективним лідером є той, хто відповідає таким вимогам:

Бачення - ефективні лідери мають чітке уявлення про цілі та напрямок, куди вони хочуть рухатися. Вони розробляють план дій і здатні донести своє бачення до команди;

Комунікація - ефективні лідери є майстрами комунікації. Вони вміють слухати, ставити запитання та надавати зворотний зв'язок. Вони здатні чітко висловлювати своє бачення та цілі;

Довіра - ефективні лідери вміють будувати довірливі стосунки з командою. Вони усвідомлюють важливість взаємодії та готові витратити час на знайомство з членами команди;

Прийняття рішень - ефективні лідери здатні приймати швидкі й ефективні рішення, оцінюючи варіанти та вибираючи найбільш вигідні для організації;

Порядність - ефективні лідери відзначаються порядністю, чесністю та прозорістю в усіх своїх діях. Вони дотримуються власних принципів і стандартів, є надійними та послідовними.

Водночас Ведишева А. [3] визначила інші вимоги для ефективного лідера:

- Забезпечення команди всім необхідним для виконання роботи;
- Надавання цікавої та змістовної роботи;
- Відкритість для спілкування;
- Проведення регулярних індивідуальних зустрічей з кожним співробітником для розвитку його кар'єри;
- Оцінка продуктивності;
- Надання регулярного зворотного зв'язку про роботу команди, включаючи як позитивні відгуки, так і конструктивну критику.

До основних характеристик ефективного лідера Швець Г. відносить такі якості, як: прозорість, вміння вчитися на невдачах, довіра, впевненість, рішучість, скромність і творчість [22, 23].

На думку Бекера І., найбільш ефективний стиль керівництва базується на довірі та співпраці. Ефективний лідер повинен вміти будувати довірливі стосунки з командою, мотивувати її та надавати можливості для досягнення поставлених цілей. Він також має вміти делегувати завдання, сприяти співпраці та творчості, а також володіти сильними комунікативними навичками: слухати, ставити запитання, надавати зворотний зв'язок і чітко формулювати своє бачення та цілі [2].

Ці характеристики ефективного лідера згруповані навколо особистісних якостей лідера. Натомість, Фідлер Ф. визначає лідерство як продукт ситуації. На його думку, лідер здобуває авторитет, який починає діяти завдяки стереотипам, що сформувалися в групі. Таким чином, людина

може стати лідером в одній ситуації, а її авторитет може «працювати» в інших обставинах [45]. За Фідлером, існують три критичні ситуації, які визначають ефективність лідерства:

- Вплив посади - лідер, який має більше посадових повноважень, здатен ефективніше вести за собою команду порівняно з тим, хто не має таких повноважень;
- Структура завдання - чіткість поставлених завдань має значення для успіху лідерства;
- Взаємовідносини між лідером та членами групи (рис. 1.2) [20].

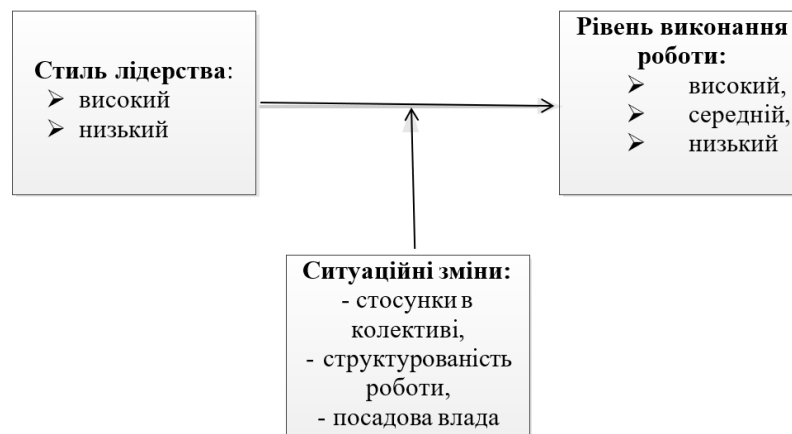


Рис. 1.2 Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера

Опрацьовано за джерелом [20]

У цій моделі використовуються три ситуаційні змінні: взаємини в колективі, рівень структурованості роботи та посадова влада. Ці змінні визначають ступінь контролю над ситуацією в контексті моделі. Дослідження показали, що ситуація може не лише впливати на вибір стилю лідерства, а й вимагає від лідера певних особистісних якостей [43, 44]. У табл. 1.7 наведено характеристики лідера, які є необхідними в залежності від стратегічних змін на підприємстві. Вчені Кожушко Л. та Щербакова А. запропонували основні елементи лідерської компетентності керівника, які містять перелік знань і навичок у сфері лідерства, якими повинен володіти керівник [6, 42].

Таблиця 1.7

**Характеристика стратегічних змін та лідерства в контексті
інноваційного розвитку промислового підприємства**

Класифікаційна ознака	Група змін	Характеристика стратегічних змін щодо інноваційного розвитку	Характеристика лідера відповідно до ознаки змін
1	2	3	4
За масштабами змін	Загальні	Зміни відбуваються на підприємстві внаслідок загальних процесів	Впевненість у власному передбаченні напрямку розвитку
За джерелом змін	Екзогенні	Джерело змін знаходиться поза об'єктом промисловим підприємством	Організація системи стратегічного управління, орієнтована на виробничий менеджмент, ініціативу, творчість та маркетинг
За якістю змін	Прогресивні	Зміни, які забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства, тобто рух «від нижчого до вищого»	Стратегія управління з орієнтацією на розвиток підприємства
За видом кризової ситуації, що стала поштовхом до змін	Спричинені стратегічною кризою	Зміни спрямовані на підвищення «потенціалу успіху» шляхом відновлення орієнтації підприємства (нові ринки, інновації)	Вміння концентрувати зусилля щодо подолання кризи

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4
За швидкістю змін	Еволюційні	Трансформаційні зміни, що реалізуються поступово та розраховані на багато років	Увага до професійних якостей менеджерів
За рівнем невизначеності	Планові	Своєчасні та упорядковані зміни, що мають бути передбачені керівництвом підприємства з достатньою ймовірністю	Економічний стан підприємства та галузі, яка забезпечує постановку та вирішення стратегічних завдань
За сутністю змін	Інтенсивні (якісні)	Зміни, спрямовані на якісне покращення способів, методів та технологій використання факторів виробництва	Використання знань і навичок сучасних інформаційних технологій
За можливістю управління змінами	Керовані	Зміни, що піддаються управлінню	Готовність до змін у майбутньому, цілеспрямованість

Опрацьовано за джерелом [11].

Наприкінці 1995 року в США, на основі проведених досліджень і широких опитувань практиків, група вчених розробила модель «Основи ефективного лідерства». Ця модель лідерства є ієрархічною та охоплює стратегічний, оперативний і тактичний рівні керівництва. Вона має ступінчасту структуру, що дає змогу послідовно розвивати і вдосконалювати якості персоналу (табл. 1.8). У визначеннях кожної з якостей, наведених у таблиці, розкривається їхній основний зміст.

Таблиця 1.8

Основи ефективного лідерства

Керівники	Ділові якості	Визначення якості
1	2	3
Найвищий рівень компетентності	Загальне бачення ситуації	Розвиток спільного бачення в організації, забезпечення широкої підтримки у проведенні організаційних змін. Усвідомлення зовнішньої обстановки, аналіз політичних, адміністративних пріоритетів і тенденцій, використання інформації для прийняття рішень.
	Інформованість	Знання законів, політики, зовнішніх впливів та спеціальних інтересів, а також розуміння впливу окремих осіб чи документів на організацію.
Середній рівень компетентності	Творче мислення	Розвинена інтуїція та здатність вирішувати проблеми, заохочення інноваційної активності.
	Планування і оцінка	Визначення політики, основних напрямів розвитку, аналіз необхідних ресурсів, планування і координація дій, оцінка результатів.
	Орієнтація на споживачів	Активне вивчення споживачів, задоволення їх потреб, постійне вдосконалення продуктів, послуг та процесів.
	Управлінський контроль	Забезпечення інтеграції організаційних процесів, ефективна координація

Продовження табл. 1.8

1	2	3
		роботи.
	Фінансове управління	Підготовка та затвердження бюджету, контроль витрат, управління контрактами та заявками.
	Управління технологіями	Використання нових технологій для потреб організації, навчання персоналу.
Низький рівень компетентності	Управління різноманітною робочою силою	Визнання важливості культурних, етнічних та інших індивідуальних відмінностей, сприяння зайнятості та розвитку персоналу.
	Управління конфліктами	Попередження чи вирішення протистоянь, незгод і суперечок у конструктивній манері.
	Вплив і ведення переговорів	Використання переконань та впливу для досягнення цілей команди, забезпечення співпраці та консенсусу.
	Усні та письмові комунікації	Уміння слухати, робити ясні повідомлення, критично аналізувати інформацію.
	Рішення проблем	Аналіз інформації, пошук альтернатив, планування рішень.
	Лідерство	Мотивація, керування, підтримка високих стандартів поведінки, адаптація до ситуацій.
	Міжособистісні навички	Забезпечення зворотного зв'язку, оцінка потреб і мотивів інших людей.

Продовження табл. 1.8

	Самоврядування	Реалістична оцінка власних можливостей, управління часом, пристосування до змін
	Рішучість	Готовність до ризику, прийняття складних рішень у важких ситуаціях.
	Технічна компетентність	Високий рівень знань у відповідних сферах, постійне вдосконалення та розвиток навичок.

Опрацьовано за джерелом [5]

Аналіз таблиці показує, що кожен рівень керівництва має свій специфічний набір ділових якостей і компетенцій. При цьому більш високий рівень управління організацією вимагає більш високого рівня компетентності.

Концепції та теорії лідерства постійно еволюціонують. Як зазначає Кудлай В. [10], сучасними пріоритетними напрямками розвитку ефективного лідерства є:

- готовність до прийняття креативних управлінських рішень, що вирішують важливі, зокрема соціальні, завдання;
- відповідальність не тільки за прийняття управлінських рішень, а й за наслідки їх реалізації;
- здатність приймати відповідальність за управлінські рішення, навіть якщо вони непопулярні, але спрямовані на загальне благо;
- готовність нести відповідальність не тільки за успішні результати, а й за прорахунки та помилки;
- прийняття управлінських рішень, що в першу чергу орієнтовані на вирішення соціальних проблем, а не на власні амбіції лідера;
- врахування ціннісно-орієнтованих установок співробітників та партнерів [41].

Висновки до розділу 1

Лідерство відіграє ключову роль у контексті інноваційного розвитку, оскільки саме лідери здатні створювати сприятливе середовище для генерації нових ідей, впровадження змін та адаптації до швидко змінюваних умов ринку. Ефективний лідер стимулює інноваційну активність у команді, мотивує співробітників до творчості, співпраці та ризику, а також забезпечує підтримку і ресурси для реалізації інноваційних ініціатив. У сучасному світі, де інновації стали основою конкурентоспроможності організацій, лідерство є критичним фактором, який визначає здатність компанії не лише реагувати на виклики, але й активно формувати майбутнє через інноваційні підходи.

У результаті дослідження поняття «лідер» встановлено, що лідер є ключовою фігурою в організації, здатною впливати на групу, організовувати та координувати її діяльність для досягнення спільних цілей. Лідер виступає як авторитетний член групи, який завдяки своїм особистим якостям здатен залучати послідовників і вести їх до бажаного результату.

Під поняттям «лідерство» вчені мають різні уявлення: від функціональної ролі та інструменту впливу до результату дії взаємопов'язаних факторів, таких як міжособистісні відносини, мотиви та цінності учасників процесу. Визначено, що лідерство можна трактувати як інтеграцію групової діяльності, вміння надихати та пробуджувати в людей мрію, що в свою чергу сприяє досягненню організаційних цілей.

У дослідженні було виявлено, що класифікації лідерства, запропоновані різними авторами, часто змішують поняття підходів, теорій та концепцій лідерства, що призводить до неясності в класифікаціях. На основі цього, ми пропонуємо об'єднати теорії лідерства в чітко визначені групи: особистісні, поведінкові, ситуаційні та системні концепції, що дозволяє отримати більш точне уявлення про суть і механізми лідерства.

Дослідження також показало, що стиль лідерства формується під впливом різноманітних чинників, таких як соціальна природа суспільства,

характеристики особистості лідера та специфіка обставин. Вчені визначають численні стилі лідерства, від авторитарних до демократичних, в залежності від того, на яких аспектах управління акцентує увагу лідер: на завданнях або на людях.

Менеджмент використовує лідерство як інструмент для інтеграції діяльності групи та досягнення спільних цілей. Лідерство виступає важливим механізмом організаційних відносин, що дозволяє вирішувати численні питання, пов'язані з ефективністю управління. Це включає питання розвитку лідерських якостей, навичок та здатності до адаптації в умовах змін.

Згідно з аналізом, визначені основні вимоги до ефективного лідера: здатність забезпечити команду всім необхідним для виконання завдань, створення сприятливих умов для розвитку кар'єри співробітників, підтримка відкритого спілкування та регулярний фідбек.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «ДАРНИЦЯ»

2.1 Загальна характеристика діяльності фармацевтичної компанії «Дарниця»

Фармацевтична компанія «Дарниця» є одним із лідерів фармацевтичної галузі України. Вона була заснована у 1930 році та протягом десятиліть пройшла шлях від невеликого виробництва до одного з найбільших виробників лікарських засобів у країні. Компанія спеціалізується на розробці, виробництві та реалізації лікарських препаратів для лікування різних захворювань, зокрема серцево-судинних, неврологічних, гастроентерологічних, а також інфекційних хвороб.

«Дарниця» є підприємством із сучасними технологічними потужностями, які відповідають стандартам належної виробничої практики (GMP), що забезпечує високу якість продукції на всіх етапах виробничого процесу. Вона здійснює повний цикл фармацевтичного виробництва: від дослідження і розробки нових препаратів до випуску та контролю якості готової продукції. У рамках своєї діяльності компанія постійно впроваджує інноваційні рішення та інвестує у розвиток науково-дослідної бази, забезпечуючи конкурентоспроможність на національному та міжнародному ринках.

Основна мета діяльності «Дарниці» – забезпечення населення України якісними, безпечними та ефективними лікарськими засобами. Компанія орієнтується на потреби пацієнтів та медичних працівників, надаючи широкий асортимент продукції, яка охоплює більше ніж 280 препаратів у різних формах. Особливу увагу компанія приділяє випуску генеричних препаратів, що робить ліки доступнішими для споживачів.

Одним із ключових напрямків діяльності «Дарниці» є забезпечення якості на всіх етапах виробництва, включаючи контроль сировини, технологічного процесу та кінцевого продукту. Важливою частиною діяльності компанії є дослідження і розробка нових лікарських форм та активна участь у міжнародній співпраці для впровадження сучасних фармацевтичних стандартів.

Компанія також відіграє значну роль у розвитку фармацевтичної галузі України, активно беручи участь у соціальних ініціативах, підтримуючи наукові дослідження та виступаючи одним із основних гравців на фармацевтичному ринку країни (додаток А) [4].

Фармацевтична компанія «Дарниця» активно співпрацює з низкою ключових бізнес-партнерів для забезпечення своєї діяльності та розвитку: Міністерство охорони здоров'я України, Міжнародні організації: компанія співпрацює з такими організаціями (Всесвітня організація охорони здоров'я, ЮНІСЕФ), наукові інститути та дослідницькі центри, постачальники сировини

Бізнес-партнери «Дарниці» грають важливу роль у забезпеченні ефективності її діяльності та досягненні стратегічних цілей на фармацевтичному ринку України.

Фармацевтична компанія «Дарниця» впровадила ефективну систему управління якістю, що ґрунтується на ряді стандартів та практик, спрямованих на забезпечення високої якості лікарських засобів і послуг:

- Внутрішні стандарти - компанія розробила і впровадила внутрішні стандарти, які регламентують усі процеси виробництва, зберігання та розподілу лікарських засобів. Ці стандарти охоплюють дотримання фармакопейних норм, епідеміологічних вимог, а також управління ресурсами, що дозволяє підтримувати високу якість продукції на всіх етапах.
- Сертифікат GMP - компанія також має сертифікат належної виробничої практики (Good Manufacturing Practice, GMP), який підтверджує, що

виробництво лікарських засобів відповідає міжнародним стандартам якості. Наявність сертифіката GMP є свідченням того, що «Дарниця» дотримується всіх необхідних процедур для забезпечення безпеки та ефективності продукції, а також відповідності фармацевтичним нормам на всіх етапах виробництва.

- Сертифікація за стандартами ISO.

«Дарниця» сертифікована відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001, що підтверджує відповідність її системи управління якістю найвищим міжнародним вимогам. Цей стандарт охоплює всі аспекти управління якістю, включаючи процеси контролю якості, управління ризиками та постійне вдосконалення.

Лабораторії сертифіковані за стандартами ISO: лабораторії компанії сертифіковані відповідно до стандартів ISO 15189, які регулюють якість і компетентність медичних лабораторій, та ISO 17025, що встановлює вимоги до компетентності випробувальних і калібрувальних лабораторій. Це забезпечує високу точність та надійність досліджень, які проводяться в лабораторіях.

Сектор сертифікації персоналу: у компанії створено сектор сертифікації персоналу відповідно до стандарту ISO 17024, який визначає вимоги до сертифікації осіб на основі їх компетентності. Це дозволяє гарантувати, що всі співробітники, які беруть участь у виробничих процесах, мають необхідні знання та навички для забезпечення якості продукції.

Таким чином, система управління якістю в компанії «Дарниця» сприяє не лише дотриманню високих стандартів якості, але й постійному вдосконаленню виробничих процесів, що є запорукою успіху компанії на фармацевтичному ринку.

Система управління матеріально-технічним забезпеченням у фармацевтичній компанії «Дарниця» спрямована на забезпечення безперебійної роботи всіх підрозділів і максимальну ефективність використання матеріальних і технічних ресурсів. Ця система охоплює всі

етапи — від планування потреб до контролю за використанням ресурсів.

Матеріально-технічні ресурси «Дарниці» складаються з різноманітного обладнання та матеріалів, необхідних для виробництва лікарських засобів: активні фармацевтичні інгредієнти (АФІ), допоміжні речовини, пакувальні матеріали; сучасні технологічні лінії для виробництва таблеток, капсул, ін'єкційних форм, а також контрольні та аналітичні прилади (хроматографи, спектрофотометри тощо).

Процес розрахунку потреб у матеріально-технічних ресурсах ґрунтується на ретельному аналізі роботи кожного підрозділу. Щороку здійснюється прогнозування на основі: очікуваного обсягу виробництва та продажу, попередніх даних про використання ресурсів, запланованих нових продуктів та технологій. Цей аналіз дозволяє формувати річний план закупівель, що враховує потреби кожного відділу та оптимізує розподіл ресурсів.

Вибір постачальників є важливим етапом у процесі управління матеріально-технічним забезпеченням. «Дарниця» співпрацює виключно з сертифікованими постачальниками, які відповідають високим стандартам якості. Відбір постачальників відбувається через тендерні процедури, що забезпечує: прозорість і конкурентність процесу, високу якість сировини та матеріалів, своєчасність поставок. Основними критеріями відбору є відповідність міжнародним стандартам якості, сертифікація продукції, надійність постачальника та відповідність законодавчим вимогам.

Для забезпечення безперебійної роботи компанії «Дарниця» важливо формувати достатні запаси матеріально-технічних ресурсів. Процес планування запасів базується на річному плані діяльності підрозділів, який включає: очікуваний обсяг виробництва, потреби в сировині та матеріалах, строки придатності та обсяги споживання.

Компанія постійно впроваджує інноваційні рішення для підвищення ефективності управління матеріально-технічними ресурсами. Це включає: використання сучасних інформаційних систем для моніторингу та управління

запасами, автоматизацію процесів закупівель і розподілу ресурсів. Такі системи дозволяють оперативно відслідковувати стан запасів, швидко реагувати на зміни потреб і оптимізувати використання наявних ресурсів.

Таким чином, система управління матеріально-технічним забезпеченням у фармацевтичній компанії «Дарниця» охоплює всі аспекти — від прогнозування потреб і вибору постачальників до контролю за використанням ресурсів і формування запасів. Це забезпечує високу якість продукції, ефективність виробництва та безперервність процесів навіть у складних умовах.

Було здійснено SWON-аналіз, а також PEST-аналіз фармацевтичної компанії «Дарниця» для вивчення зовнішніх і внутрішніх чинників, що здатні вплинути на розвиток компанії (табл. 2.1). До таких чинників належать економічні, політичні, технологічні, технічні та соціальні аспекти, які визначають перспективи подальшого розвитку компанії.

Таблиця 2.1

PEST аналіз фармацевтичної компанії «Дарниця» за 2023 рік

ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ	ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ
1	2
1. Закони, що регулюють надання медичних послуг, та контроль їх виконання.	1. Податкова політика у сфері охорони здоров'я (тарифи та пільги).
2. Регулювання сфери обігу виробів медичного призначення, медичних препаратів та обладнання.	2. Державне фінансування охорони здоров'я (закупівля обладнання, медикаментів, розвиток інфраструктури медичних послуг).
3. Трудове законодавство (включаючи розмір та умови оплати праці медичних працівників).	3. Система державного та добровільного медичного страхування.

Продовження табл. 2.1

1	2
4. Законодавство, що регламентує застосування цифрових технологій у медицині.	4. Рівень доходів населення і доступність медичних послуг.
5. Захист персональних даних пацієнтів (GDPR і національне законодавство).	5. Державно-приватне партнерство (створення медичних кластерів та інфраструктурних проєктів).
6. Стандарти надання медичної допомоги (національні та міжнародні).	6. Валютні коливання і вартість імпортованих складників для виробництва ліків.
7. Підготовка та сертифікація кадрів, систематичне підвищення кваліфікації медичних працівників.	7. Зростання вартості енергоносіїв і логістичних витрат.
8. Нормативно-правове регулювання профілактичних заходів (національний календар щеплень, профілактичні огляди).	8. Збільшення державного попиту на медикаменти через розвиток державних медичних програм.
СОЦІОКУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ	ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ
1. Культура профілактики та здорового способу життя у населення (попит на безрецептурні препарати).	1. Розвиток Інтернету та ІТ-технологій у сфері охорони здоров'я (системи електронного рецепта).
2. Рівень освіченості населення щодо власного здоров'я та готовність інвестувати в профілактику.	2. Телемедицина і дистанційні консультації, інтеграція з фармацевтичними послугами.
3. Рівень довіри до традиційної медицини та альтернативних методів	3. Нові методи діагностики та лікування (молекулярні

Продовження табл. 2.1

1	2
лікування.	діагностики, інноваційні лікарські препарати).
4. Демографічна структура населення (старіння населення, збільшення попиту на препарати для хронічних захворювань).	4. Розвиток автоматизованих виробничих процесів і контроль якості продукції.
5. Співвідношення рівня народжуваності/смертності (вплив на структуру попиту на різні лікарські засоби).	5. Використання штучного інтелекту для розробки нових ліків та персоналізованої медицини.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз управління функціональними сферами

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
Висока якість продукції	Обмежене фінансування для досліджень і розробок
Широкий асортимент продукції	Залежність від постачання сировини
Сильна експертна команда	Висока конкуренція на ринку
Сучасне виробниче обладнання	Бюрократичні бар'єри
Міжнародна співпраця	Обмежений маркетинговий бюджет
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення на міжнародних ринках	Економічна нестабільність
Інвестиції в інноваційні технології	Партнерство з науковими установами
Партнерство з науковими установами	Глобальні епідеміологічні загрози

Продовження таблиці 2.2

1	2
Зростання попиту на лікарські засоби	Конкуренція з боку імпортованих препаратів
Участь у програмах державного фінансування	Погіршення екологічної ситуації

SWOT-аналіз показує (табл. 2.2), що фармацевтична компанія «Дарниця» має значний потенціал для розвитку завдяки своїм сильним сторонам і можливостям. Проте вона також стикається з певними викликами, які потребують стратегічного управління для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності на ринку. Регулярне проведення SWOT-аналізу допоможе компанії виявляти нові можливості для зростання та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Фармацевтична компанія «Дарниця» фінансує свою діяльність за рахунок різноманітних джерел, що дозволяє підтримувати стабільність та інноваційний розвиток підприємства. Основні джерела фінансування компанії включають наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Джерела фінансування компанії «Дарниця»

Джерело фінансування	Опис	Призначення
1	2	3
Власні кошти від комерційної діяльності	Прибуток від продажу лікарських засобів на внутрішньому та зовнішніх ринках.	Стабільні доходи для покриття операційних витрат та реінвестування
Інвестиції	Інвестиції акціонерів, зовнішніх інвесторів або партнерства.	Розширення виробничих потужностей,

Продовження табл. 2.3

1	2	3
		модернізація обладнання, розробка нових препаратів
Гранти та міжнародна співпраця	Гранти для наукових досліджень та інноваційних розробок, підтримка від міжнародних організацій.	Фінансування інноваційних проєктів та покращення здоров'я населення
Цільові програми державної підтримки	Державне фінансування в рамках розвитку фармацевтичної галузі.	Розвиток виробництва, створення нових продуктів, підвищення якості
Банківські кредити та фінансові інструменти	Короткострокові кредити чи інші фінансові інструменти (облігації) для великих проєктів.	Забезпечення поточних фінансових потреб і великих інвестиційних проєктів

Головним джерелом фінансування є прибуток від продажу лікарських засобів на внутрішньому та зовнішніх ринках. «Дарниця» пропонує широкий асортимент продукції, що охоплює різні терапевтичні категорії, що забезпечує стабільні доходи. Компанія залучає інвестиції для розширення виробничих потужностей, модернізації обладнання та розробки нових препаратів. Це може включати як внутрішні інвестиції акціонерів, так і зовнішні інвестори або партнерства. «Дарниця» отримує грантову підтримку на наукові дослідження, розробки інноваційних технологій і препаратів.

Міжнародні організації та програми підтримують фармацевтичні проекти, що спрямовані на покращення здоров'я населення. У рамках державних програм розвитку фармацевтичної галузі, компанія може отримувати державне фінансування на розвиток виробництва, розробку нових продуктів і покращення якості медичних препаратів. Для короткострокових потреб або реалізації великих інвестиційних проектів компанія може залучати банківські кредити чи користуватися іншими фінансовими інструментами, такими як облігації.

Комбінація різних джерел фінансування забезпечує компанії «Дарниця» стабільність і знижує фінансові ризики. Це дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною, інноваційною та надавати якісні медичні препарати на внутрішньому та міжнародному ринках. Важливо зазначити, що таке поєднання джерел фінансування дозволяє оптимально розподіляти кошти залежно від потреб компанії, забезпечуючи як поточні операційні витрати, так і довгострокові інвестиційні проекти. Таким чином, фармацевтична компанія «Дарниця» використовує різноманітні джерела фінансування, що забезпечує стабільне функціонування та створює умови для довгострокового розвитку в умовах високої конкуренції на фармацевтичному ринку.

Аналіз основних техніко-економічних показників фармацевтичної компанії «Дарниця» за період 2019-2023 років дозволяє виявити важливі тенденції у діяльності компанії та її адаптацію до зовнішніх викликів, таких як пандемія COVID-19 та війна в Україні (табл. 2.4). Дані базуються на відкритих джерелах та звітах компанії за вказаний період. Особливу увагу варто приділити динаміці виробництва та реалізації лікарських засобів, а також змінам у структурі асортименту продукції, що відображає гнучкість компанії у реагуванні на потреби ринку. Аналіз також демонструє стійкість бізнес-моделі компанії та її здатність підтримувати стабільні показники навіть у кризових умовах. Крім того, слід відзначити зусилля компанії у впровадженні інноваційних рішень, спрямованих на оптимізацію виробничих

процесів та підвищення ефективності управління ресурсами, що забезпечує їй конкурентні переваги на фармацевтичному ринку.

Таблиця 2.4

Зведена інформація техніко-економічних показників фармацевтичної компанії «Дарниця» за 2019-2023 роки

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Дохід від реалізації (млрд грн)	5,2	6,0	6,5	7,2	6,8
Зміна доходу, %	-	+15%	+8%	+11%	-6%
Чистий прибуток (млн грн)	800	920	930	1,100	950
Зміна прибутку, %	-	+15%	+1%	+18%	-14%
Витрати на виробництво (млрд грн)	3,2	3,9	4,0	4,5	4,2
Зміна витрат, %	-	+20%	+3%	+12%	-7%
Капітальні інвестиції (млн грн)	400	550	600	600	450
Зміна інвестицій, %	-	+37%	+9%	0%	-25%

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Витрати на оплату праці (млн грн)	700	825	900	1,000	950
Зміна витрат на оплату праці, %	-	+18%	+9%	+11%	-5%
Кількість працівників	1102	1067	1085	1152	1123
Зміна чисельності, %	-	-3,18%	+1,69%	+6,18%	-2,52%
Коефіцієнт плинності кадрів, %	-	3,24%	1,67%	5,91%	2,56%

Дохід «Дарниці» стабільно зростав із 2019 по 2022 рік, показуючи особливо значні прирости у періоди підвищеного попиту, спричиненого пандемією та початком війни в Україні. Проте у 2023 році, через зниження купівельної спроможності та загальну економічну нестабільність, дохід зменшився на 6%, що може свідчити про нові виклики для компанії в умовах ринкової адаптації.

Динаміка чистого прибутку також є показовою. У перші роки пандемії прибуток зростав, досягнувши піку в 2022 році на рівні 1,1 млрд грн. Однак 2023 рік відзначився значним падінням прибутку на 14%, що відображає негативний вплив поточної економічної ситуації.

Витрати на виробництво мали стійке зростання у 2019-2022 роках, особливо в умовах підвищення цін на ресурси та складнощів із постачанням

під час війни. У 2023 році витрати зменшилися на 7% завдяки оптимізаційним заходам, таким як пошук нових постачальників, що дозволило частково компенсувати ринковий спад.

Капітальні вкладення демонструють динаміку активної модернізації у 2020-2021 роках, що дозволило компанії збільшити свої виробничі потужності. У 2022 році інвестиції залишалися на тому ж рівні, але в 2023 році були скорочені на 25%, що ймовірно є результатом макроекономічних викликів.

Показники витрат на оплату праці зросли у 2020-2022 роках, відображаючи необхідність підтримки персоналу під час кризи. У 2023 році витрати знизилися на 5% у зв'язку з оптимізацією штату, що є реакцією на обмежені фінансові ресурси в умовах економічної нестабільності.

Протягом періоду 2019-2022 років чисельність працівників компанії стабільно зростала, що свідчить про розширення виробництва і збільшення попиту на продукцію компанії. Проте у 2023 році чисельність працівників зменшилась на 4%, що пояснюється заходами з оптимізації штату у відповідь на економічну нестабільність.

Коефіцієнт плинності зріс з 8% у 2019 році до 12% у 2023 році. Збільшення плинності кадрів у 2022-2023 роках пов'язано із посиленням конкуренції на ринку праці та економічними труднощами, що могли обмежити можливості підвищення заробітної плати.

За період 2019-2023 років фармацевтична компанія «Дарниця» демонструє стійке зростання, адаптуючись до глобальних і внутрішніх викликів, таких як пандемія та війна. Основними факторами розвитку стали зростання доходів від реалізації продукції, модернізація виробничих потужностей та ефективне управління витратами. Однак у 2023 році компанія стикнулася з певними економічними викликами, що призвело до незначного зниження доходів та скорочення капітальних інвестицій.

У цілому, «Дарниця» продовжує залишатися одним із лідерів українського фармацевтичного ринку, завдяки стратегічним інвестиціям у

технології, ефективному управлінню ресурсами та гнучкій реакції на зовнішні виклики.

Аналіз показує, що компанія «Дарниця» здатна адаптуватися до різних зовнішніх чинників, таких як пандемія та війна. Збільшення доходів і чистого прибутку у період 2020-2022 років демонструє її стійкість та здатність задовольняти підвищений попит на медикаменти в кризові періоди. Проте зниження доходу та прибутку в 2023 році свідчить про необхідність подальшої адаптації бізнесу до нових економічних реалій.

2.2 Оцінка інноваційного розвитку фармацевтичної компанії «Дарниця»

Оцінку інноваційного розвитку фармацевтичної компанії «Дарниця» здійснювали за наступними компонентами: кадрова, технологічна, фінансова складові, а також складова лідерства в інноваційній діяльності (рис. 2. 1).

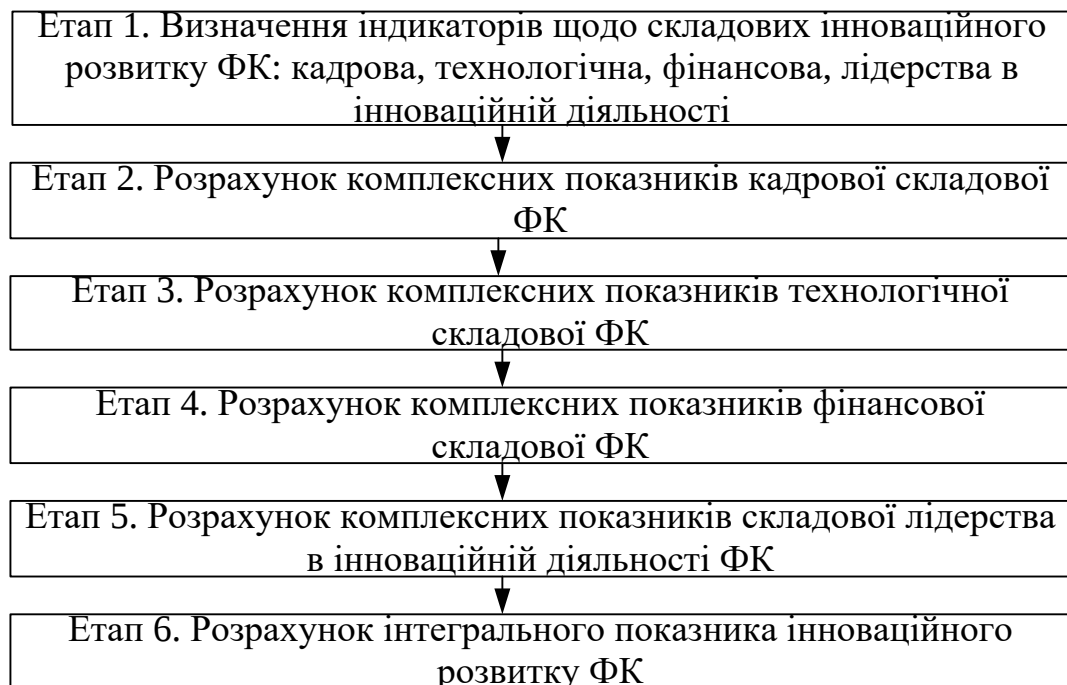


Рис. 2.1 Алгоритм оцінки інноваційного розвитку фармацевтичної компанії (ФК)

Кадрова складова є ключовим елементом для забезпечення

інноваційного розвитку компанії, оскільки кваліфіковані та мотивовані співробітники є основою впровадження новітніх технологій і досягнення високих результатів. Постійне підвищення рівня освіченості, розвиток нових навичок і підтримка інноваційної культури сприяють не тільки підвищенню ефективності роботи, але й підтримці конкурентоспроможності на ринку. Дані, які наведені в табл. 2.5, ілюструють динаміку ключових показників кадрової складової інноваційного розвитку фармацевтичної компанії «Дарниця» за період 2019-2023 роки.

Таблиця 2.5

**Показники кадрової складової інноваційного розвитку
фармацевтичної компанії «Дарниця»**

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Відносний коефіцієнт проведених тренінгів	1,0	1,1	1,15	0,8	0,88
Коефіцієнт освіченості працівників	0,73	0,75	0,77	0,78	0,79
Індекс задоволеності співробітників	0,78	0,81	0,87	0,85	0,86
Коефіцієнт поданих ідей	0,65	0,68	0,70	0,73	0,75
Показник командної ефективності	0,65	0,72	0,76	0,79	0,82

Протягом періоду з 2019 по 2023 роки спостерігається позитивна динаміка у збільшенні кількості тренінгів для співробітників компанії. Однак у 2022 році відзначено зниження цього показника, що пов'язано з впливом війни. У 2023 році кількість тренінгів знову зросла, хоча й залишалася дещо нижчою за показники 2020–2021 років.

Відсоток сертифікованих фахівців стабільно зростає з кожним роком, що вказує на систематичну роботу компанії щодо підвищення кваліфікації працівників, зокрема в галузі цифрових технологій. Це свідчить про

стратегію компанії на підтримку і розвиток компетенцій своїх співробітників у швидко змінному технологічному середовищі.

Індекс задоволеності співробітників також демонструє зростання, що свідчить про поліпшення умов праці та позитивне сприйняття інноваційної культури компанії. Показник задоволеності співробітників змінювався, але залишався на високому рівні, що є важливим для мотивації персоналу та утримання талановитих працівників.

Протягом аналізованого періоду спостерігається стійке збільшення кількості ідей, які подані співробітниками для впровадження інновацій. Це свідчить про активну участь персоналу в інноваційних процесах та сприяння розвитку нових технологій і підходів у компанії.

Показник командної ефективності постійно зростає, що вказує на покращення взаємодії між членами команд і ефективність їх співпраці. Це особливо важливо в умовах цифрових трансформацій, де командна робота є основою успішної реалізації інноваційних проєктів.

Загалом, отримані дані свідчать про позитивну динаміку кадрової складової інноваційного розвитку компанії, що сприяє успішному впровадженню інноваційних стратегій та підвищенню ефективності діяльності ФК «Дарниця», незважаючи на складнощі, які зумовлені війною.

Технологічна складова є критично важливим елементом інноваційного розвитку фармацевтичної компанії, оскільки від її розвитку залежить здатність компанії адаптуватися до новітніх технологічних досягнень і зберігати конкурентоспроможність на ринку. Впровадження нових технологій, цифровізація процесів, а також реєстрація нових лікарських засобів є ключовими аспектами, що сприяють підвищенню ефективності та інноваційності компанії. Дані, які наведені в таблиці 2.6, відображають основні показники технологічного розвитку фармацевтичної компанії «Дарниця» за останні роки, що дозволяє оцінити зміни в цих аспектах та вплив на інноваційні процеси компанії. Варто зазначити, що компанія демонструє послідовний підхід до технологічної модернізації, інвестуючи

значні ресурси у розвиток виробничої бази та впровадження передових технологічних рішень.

Таблиця 2.6

**Показники технологічної складової інноваційного розвитку
фармацевтичної компанії «Дарниця»**

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт впровадження технологій	0,65	0,68	0,70	0,68	0,73
Коефіцієнт цифрових проєктів	0,55	0,60	0,62	0,68	0,70
Коефіцієнт зареєстрованих лікарських засобів	0,52	0,64	0,66	0,65	0,72
Коефіцієнт інтеграції цифрових технологій	0,58	0,61	0,64	0,72	0,79
Коефіцієнт крос-функціональних проєктів	0,58	0,60	0,62	0,70	0,75

У 2022 році коефіцієнт впровадження технологій зберігався на рівні 0,68, що вказує на стабільність процесу впровадження нових технологій навіть за умов війни. У 2023 році цей показник зріс до 0,73, що свідчить про позитивну динаміку і відновлення інвестицій у нові технології.

Зростання коефіцієнта цифрових проєктів до 0,68 у 2022 році підтверджує збільшення кількості цифрових ініціатив, попри складну ситуацію через війну. Подальше зростання до 0,70 у 2023 році демонструє, що компанія продовжує активно розвивати цифрові проєкти в умовах нових викликів.

Коефіцієнт зареєстрованих лікарських засобів збільшився до 0,64 у 2020 році, що стало відображенням зусиль компанії з реєстрації нових препаратів навіть під час кризових умов. Протягом наступних років показник стабільно зростав і досяг 0,72 у 2023 році, що підтверджує ефективність цих зусиль.

Інтеграція цифрових технологій у всі сфери діяльності компанії активно просувалась, що відображає коефіцієнт інтеграції цифрових технологій. Він зростав від 0,58 у 2019 році до 0,79 у 2023 році, підкреслюючи важливість цифровізації для розвитку компанії в умовах сучасних технологічних змін.

Зростання коефіцієнта крос-функціональних проєктів з 0,58 у 2019 році до 0,75 у 2023 році демонструє збільшення співпраці між різними підрозділами компанії. У 2022 році цей показник досяг 0,70, що можна пояснити активним залученням різних функціональних груп до реалізації інноваційних проєктів, навіть у складних умовах війни.

Загалом, одеражні дані свідчать про позитивну динаміку в технологічному розвитку компанії, незважаючи на вплив війни. Всі ключові показники показують зростання, що свідчить про адаптацію та активний розвиток інноваційних технологій.

Фінансова складова інноваційного розвитку фармацевтичної компанії є ключовим фактором для забезпечення стійкого росту та впровадження нових технологій. Витрати на підвищення кваліфікації персоналу, придбання нематеріальних активів, дослідження і розробки, а також розвиток цифрової інфраструктури сприяють покращенню конкурентоспроможності та інноваційної здатності компанії. Результати оцінки фінансової складової інноваційного розвитку наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники фінансової складової інноваційного розвитку
фармацевтичної компанії «Дарниця»**

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації персоналу	0,45	0,46	0,47	0,38	0,49

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансування придбання нематеріальних активів	0,13	0,14	0,15	0,16	0,17
Коефіцієнт придбаних нововведень	0,14	0,15	0,16	0,17	0,18
Коефіцієнт частки витрат на фінансування R&D	0,39	0,40	0,41	0,43	0,46
Коефіцієнт витрат на цифрову інфраструктуру	0,27	0,28	0,29	0,41	0,46

Протягом 2019-2023 років спостерігається поступове зростання фінансових показників, що свідчить про збільшення інвестицій у ключові сфери інноваційного розвитку компанії. Витрати на підвищення кваліфікації персоналу зросли з 0,45 у 2019 році до 0,49 у 2023 році, що вказує на посилене спрямування ресурсів на навчання та розвиток працівників, зокрема, у відповідь на зміни у ринкових умовах та необхідність адаптації до нових технологій.

Ступінь фінансування придбання нематеріальних активів демонструє стабільний зріст, з 0,13 у 2019 році до 0,17 у 2023 році. Це свідчить про більшу увагу до інвестицій у нематеріальні активи, що є важливими для забезпечення інноваційного розвитку та захисту інтелектуальної власності.

Придбання нововведень стало більш активним протягом досліджуваного періоду, підвищивши свій коефіцієнт з 0,14 у 2019 році до 0,18 у 2023 році. Це свідчить про намагання компанії активно впроваджувати нові ідеї та технології.

Витрати на дослідження та розробки (R&D) стали більш вагомими з 0,39 у 2019 році до 0,46 у 2023 році. Це вказує на збільшення фінансування інноваційних проєктів, що є критично важливим для підтримки довгострокового розвитку компанії.

Інвестиції у цифрову інфраструктуру істотно зросли з 0,27 у 2019 році до 0,46 у 2023 році. Це підтверджує стратегічний вибір компанії щодо інвестування у цифровізацію та модернізацію своїх операцій, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності.

Загалом, фінансова складова показує збільшення інвестицій у інноваційні технології, що є важливими для забезпечення сталого розвитку компанії в умовах швидких змін на ринку.

Лідерство в інноваційній діяльності є важливим фактором для ефективного впровадження інновацій і забезпечення сталого розвитку компанії. Від здатності лідерів підтримувати інноваційний клімат, ефективно адаптуватися до змін та стимулювати творчість залежить успіх в досягненні інноваційних цілей. В табл. 2.8 наведені результати, які характеризують ефективність лідерських ініціатив щодо інноваційного розвитку в динаміці.

Таблиця 2.8

**Показники складової лідерства в інноваційній діяльності
фармацевтичної компанії «Дарниця»**

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Показник лідерських ініціатив	0,60	0,63	0,65	0,70	0,75
Рівень адаптації до змін	0,55	0,60	0,62	0,68	0,72
Рівень визнання лідерів за інноваційні досягнення	0,50	0,55	0,58	0,63	0,67
Рівень наставництва лідера в інноваціях	0,48	0,52	0,55	0,60	0,64
Частота комунікації лідера щодо інноваційних цілей	0,62	0,65	0,68	0,72	0,76

Результати таблиці демонструють покращення показників лідерства в інноваційній діяльності протягом 2019-2023 років. За п'ять років показник лідерських ініціатив зріс з 0,60 до 0,75, що вказує на активне залучення лідерів до інноваційних процесів. Це свідчить про зростаючу ініціативність

керівництва в розвитку нових ідей і технологій.

Рівень адаптації до змін збільшився з 0,55 до 0,72, що показує покращення здатності компанії адаптуватися до зовнішніх змін. Впровадження нових підходів до роботи зменшує бар'єри для інноваційних процесів.

Протягом цього періоду рівень визнання лідерів за інноваційні досягнення зріс з 0,50 до 0,67. Це вказує на визнання важливості інноваційної діяльності керівників у рамках організації.

Рівень наставництва лідера в інноваціях підвищився з 0,48 до 0,64, що вказує на зростання ролі лідерів як наставників у підтримці інноваційних ідей серед співробітників. Це сприяє розвитку інноваційної культури в організації.

За п'ять років частота комунікації лідера щодо інноваційних цілей зросла з 0,62 до 0,76. Це свідчить про підвищення рівня комунікації та більшу відкритість керівників щодо інноваційних цілей, що сприяє кращому розумінню завдань серед співробітників.

Аналіз показників лідерства в інноваційній діяльності компанії за 2019-2023 роки свідчить про значний прогрес у всіх аспектах. Зростання показників, таких як лідерські ініціативи, адаптація до змін, визнання лідерів за інноваційні досягнення, наставництво лідерів та комунікація щодо інноваційних цілей, демонструє активну роль керівництва у стимулюванні інноваційної культури. Підвищення цих показників свідчить про ефективну стратегію розвитку лідерства, яка сприяє не лише успішному впровадженню інновацій, а й зростанню адаптивності компанії до змін, що є важливим фактором в умовах сучасних викликів та можливостей.

З метою детальнішого оцінювання ефективності лідерства в контексті інноваційної діяльності, а також для визначення ключових аспектів, що потребують подальшого розвитку, здійснено анкетування для отримання зворотнього зв'язку від співробітників щодо лідерських практик в компанії [41, 49].

Відома анкета “Leadership Practices Inventory”, яка розроблена James M. Kouzes та Barry Z. Posner, та оцінює лідерські практики, що базуються на п'яти основних поведінках лідерів:

1. Моделювання прикладу (Model the Way). Лідери демонструють поведінку, яку очікують від своїх співробітників, встановлюючи високі стандарти етики та справедливості.
2. Натхнення спільної мети (Inspire a Shared Vision). Лідери створюють спільне бачення майбутнього і надихають своїх співробітників на досягнення загальних цілей.
3. Шлях до дії (Challenge the Process). Лідери готові до змін, постійно шукають нові способи досягнення результатів і впроваджують інновації.
4. Підтримка інших (Enable Others to Act). Лідери підтримують розвиток своїх підлеглих, надаючи їм можливості для зростання, співпраці та самостійності.
5. Надання підтримки та вдячності (Encourage the Heart). Лідери визнають досягнення своїх співробітників, створюючи атмосферу підтримки та мотивації.

Ми використовували модифікацію методики Kouzes and Posner “Leadership Practices Inventory”, яка адаптована для специфічних умов дослідження [51]. Питання анкети наведено в табл. 2.9

Таблиця 2.9

**Перелік питань анкети «Leadership Practices Inventory»
(Список лідерських практик)**

N	Питання щодо характеристик лідера
1	2
1.	Експериментує та ризикує у своїй роботі, навіть якщо є ймовірність невдачі
2.	Шукає інноваційні способи вдосконалення нашої діяльності за

Продовження табл. 2.9

1	2
	межами офіційних меж організації
3.	Розповідає про майбутні тенденції, які вплинуть на виконання роботи
4.	Описує переконливий образ того, яким буде наше майбутнє
5.	Спонукає людей спробувати нові та інноваційні підходи до роботи
6.	Закликає співробітників поділитися його/її мрією про майбутні можливості
7.	Виявляє ініціативу для подолання перешкод, коли результати невизначені
8.	Шукає складні можливості, які перевіряють його/її навички та вміння
9.	Заразливий ентузіазм і позитивний погляд на майбутні можливості
10.	З непідробною переконаністю говорить про вищий сенс і мету праці
11.	Показує співробітникам, що в їхніх довгострокових інтересах працювати разом над спільним баченням
12.	Ставиться до співробітників з гідністю та повагою
13.	Надає співробітникам свободу та вибір у прийнятті рішень щодо проблем, які їх стосуються
14.	Став головним завданням повідомити людям про його/її впевненість у їхніх силах
15.	Підтримує рішення, які люди приймають самостійно
16.	Активно прислухається до різних точок зору
17.	Висловлює глибоку вдячність і підтримку членам команди за їхній внесок
18.	Розвиває відносини співпраці з людьми, з якими він/вона працює
19.	Хвалить людей за добре виконану роботу

Продовження табл. 2.9

1	2
20.	Витрачає час і енергію на те, щоб переконатися, що дії людей відповідають узгодженим цінностям і стандартам
21.	Бере активну участь у забезпеченні того, щоб для проєктів і програм, над якими ми працюємо, були встановлені досяжні цілі, конкретні плани та вимірювані етапи
22.	Виконує обіцянки та зобов'язання, які він/вона дає
23.	Подає особистий приклад того, чого він/вона очікує від інших
24.	Чітко розуміє з співробітниками, що означає робити все можливе

За допомогою анкети оцінювали лідерські практики керівників фармацевтичної компанії «Дарниця» за наступними напрямками: «Організаційна трансформація», «Підтримка дій» та «Моделювання шляху». Напрямок «Організаційна трансформація» оцінює здатність лідера до інновацій, адаптації до змін і сприяння розвитку організації через нові ідеї та підходи. Пункти, які стосуються цього аспекту (N=1-11), отримують оцінку на основі того, як часто лідер ініціює зміни, шукає нові можливості та трансформує організацію. Напрямок «Підтримка дій» оцінює, наскільки лідер підтримує своїх підлеглих, забезпечує їм свободу прийняття рішень, створює атмосферу довіри та співпраці. Пункти 12-19 стосуються підтримки та розвитку співпраці, визнання досягнень та надання свободи в прийнятті рішень. Вищі бали надаються щодо поведінки, яка підтримує автономію та залучення співробітників до прийняття рішень. Напрямок «Моделювання шляху» оцінює, як лідер демонструє свої власні стандарти поведінки, ставить приклад для наслідування і визначає, якими мають бути цінності та цілі в організації. Пункти 20-24 оцінюють, наскільки лідер є зразком для інших, наскільки він чи вона постійно підкреслює важливість досягнення високих стандартів та особистої відповідальності.

Оцінювання анкети проводиться за шкалою, в якій респонденти повинні вказати, наскільки часто (або в якій мірі) вони спостерігають відповідну лідерську поведінку (1- ніколи не відбувається; 2- рідко відбувається; 3 - інколи відбувається; 4 - часто відбувається; 5 - завжди відбувається). Після заповнення анкети, отримані бали підсумовуються для кожного напрямку лідерства, що дає можливість зрозуміти, в яких сферах лідер проявляє найкращі результати, а де потребує вдосконалення.

Загальна оцінка анкети допомагає визначити сильні та слабкі сторони лідерства, а також дає змогу ідентифікувати аспекти, які потребують додаткової уваги для покращення організаційної ефективності та розвитку.

Загальна оцінка анкети допомагає визначити сильні та слабкі сторони лідерства, а також дає змогу ідентифікувати аспекти, які потребують додаткової уваги для покращення організаційної ефективності та розвитку.

Склад респондентів (n=36) за віком, статтю, посадою представлений на рис. 2.2–2.4. В опитуванні взяли участь керівники середньої та вищої ланки управління компанії, що забезпечило репрезентативність дослідження з точки зору управлінського досвіду та розуміння інноваційних процесів. Така вибірка респондентів дозволила отримати комплексне бачення проблематики дослідження та забезпечити високу якість зібраних даних завдяки експертному рівню учасників опитування.

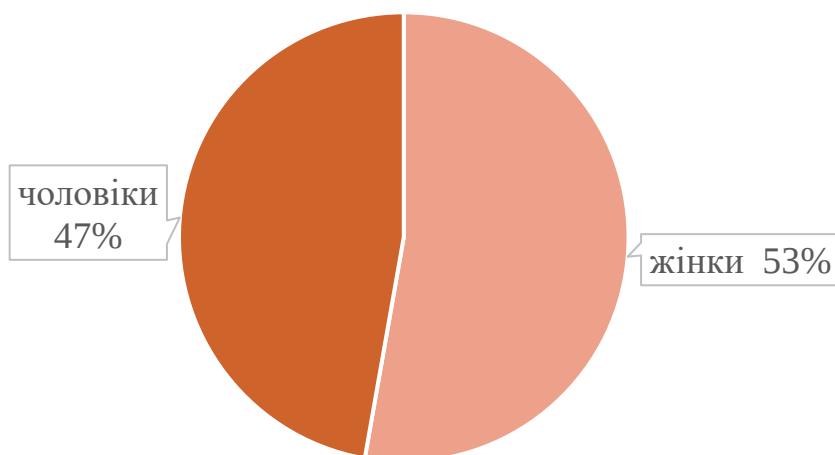


Рис. 2.2 Сегментація респондентів за статтю

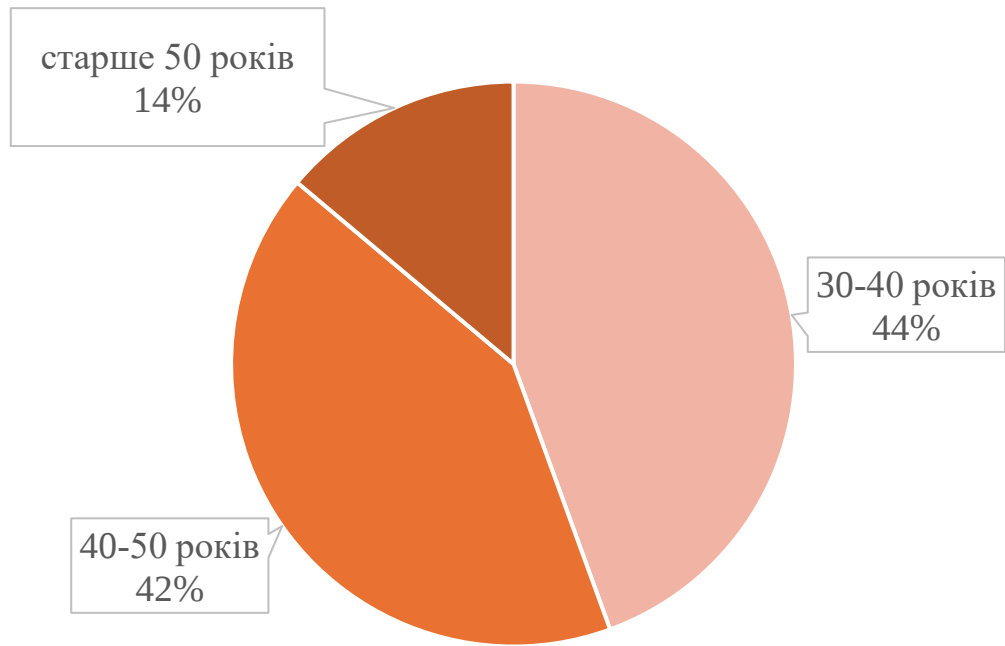


Рис. 2.3 Сегментація респондентів за віком

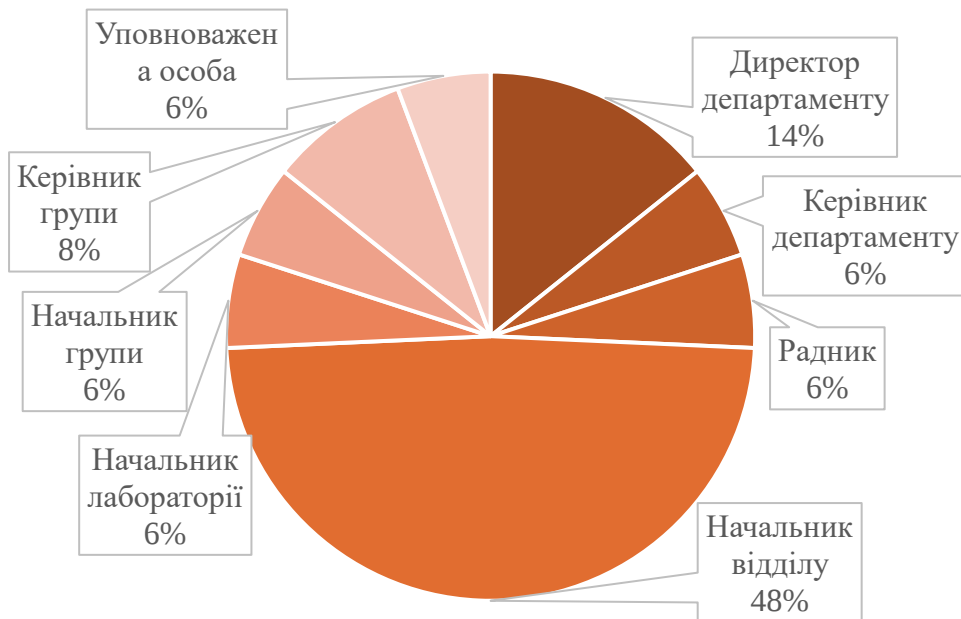


Рис. 2.4 Сегментація респондентів за посадою

Результати оцінки співробітниками лідерів фармацевтичної компанії «Дарниця» за допомогою анкети «Leadership Practices Inventory» наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Результати оцінки співробітниками лідерів фармацевтичної компанії «Дарниця» з використанням анкети
«Leadership Practices Inventory» [51]**

№ питання	Співробітники																																				Mean ±Std,	Σ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	Dev	
1	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	4,08± 0,68	45,06 (max 55)
2	4	3	5	4	4	5	3	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	3	5	4	4,08± 0,68	
3	3	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4,08± 0,68	
4	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	3	5	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	3	5	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	3	5	4,17± 0,68	

Продовження табл. 2.10

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	Mean	Σ
5	4	5	4	3	5	5	4	4	5	3	5	4	4	5	4	3	5	5	4	4	5	3	5	4	4	5	4	3	5	5	4	4	5	3	5	4	4,08± 0,68	
6	5	3	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	4,08± 0,68	
7	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4,08± 0,68	
8	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4,08± 0,68	
9	4	5	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	4,08± 0,68	
10	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4,08± 0,68

Продовження табл. 2.10

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	Mean	Σ	
1 ₁	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4,17± 0,68	35,92 (max 40)
1 ₂	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00± 0,00	
1 ₃	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4,08± 0,68	
1 ₄	4	5	5	3	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	3	4	5	4	4,08± 0,68	
1 ₅	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4,17± 0,68	
1 ₆	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4,17± 0,68	
1 ₇	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,92± 0,29	

Продовження табл. 2.10

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	Mean	Σ	
18	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4,58±0,68	
19	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4,92±0,29	
20	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4,17±0,68	23,42 (max 25)
21	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4,58±0,68	
22	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,92±0,29	
23	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4,83±0,38	
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,92±0,29	

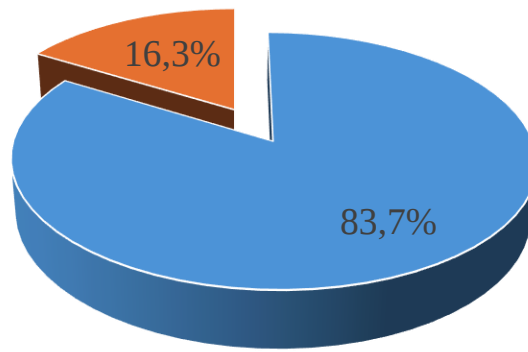


Рис. 2.5 Оцінка рівня організаційної трансформації (синій – % респондентів, які погодились із твердженням)

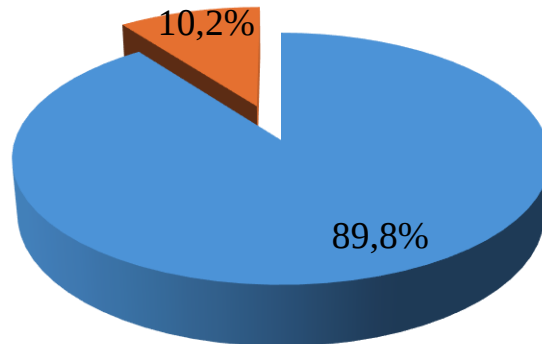


Рис. 2.6 Оцінки в напрямку «Підтримка дій» (синій – % респондентів, які погодились із твердженням)

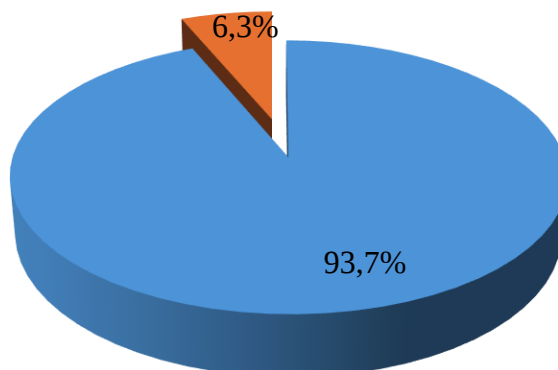


Рис. 2.7 Оцінки в напрямку «Моделювання шляху» (синій – % респондентів, які погодились із твердженням)

Більшість пунктів напряму «Організаційна трансформація» мають оцінку 4,08, що свідчить про те, що лідери компанії активно ініціюють зміни та сприяють трансформації організації. Це вказує на високий рівень залученості лідерів до адаптації організації до нових умов та розвитку через інноваційні підходи. Загальний бал цього аспекту складає 45,06 (максимальне можливе значення 55).

Оцінки в напрямі «Підтримка дій» коливаються від 4,08 до 5,00. Пункт 12 показує найвищий бал (5.00 ± 0.00), що вказує на дуже високу підтримку лідерами своїх співробітників, їхню здатність забезпечити довіру та свободу у прийнятті рішень. Це підкреслює успішність стратегії підтримки співробітників. Загальний бал цього напряму складає 35,92 (максимальне можливе значення 40).

Пункти напряму «Моделювання шляху» також мають високі оцінки, з середнім балом $4,92 \pm 0,29$ для більшості питань, що свідчить про сильне бажання лідерів бути зразками для своїх співробітників та демонструвати високі стандарти поведінки і відповідальності. Загальний бал цього аспекту складає 23,42 (максимальне можливе значення 25).

Проведені дослідження свідчать про високий рівень лідерських практик у компанії за всіма трьома напрямами (рис.2.8). Лідери компанії активно підтримують інновації в напрямі «Організаційна трансформація», сприяють розвитку співробітників в напрямі «Підтримка дій», забезпечують атмосферу довіри та автономії, а також демонструють високі етичні стандарти у своїй поведінці в напрямі «Моделювання шляху». Це сприяє розвитку організаційної культури та підвищує ефективність роботи команди.

Водночас, на основі отриманих результатів можна визначити ключові фактори, які впливають на успіх лідерства в компанії та окреслити напрямки для подальшого вдосконалення управлінських практик. Такі оцінки дозволяють чітко відстежити прогрес в реалізації стратегії та приймати обґрунтовані рішення для майбутнього розвитку.

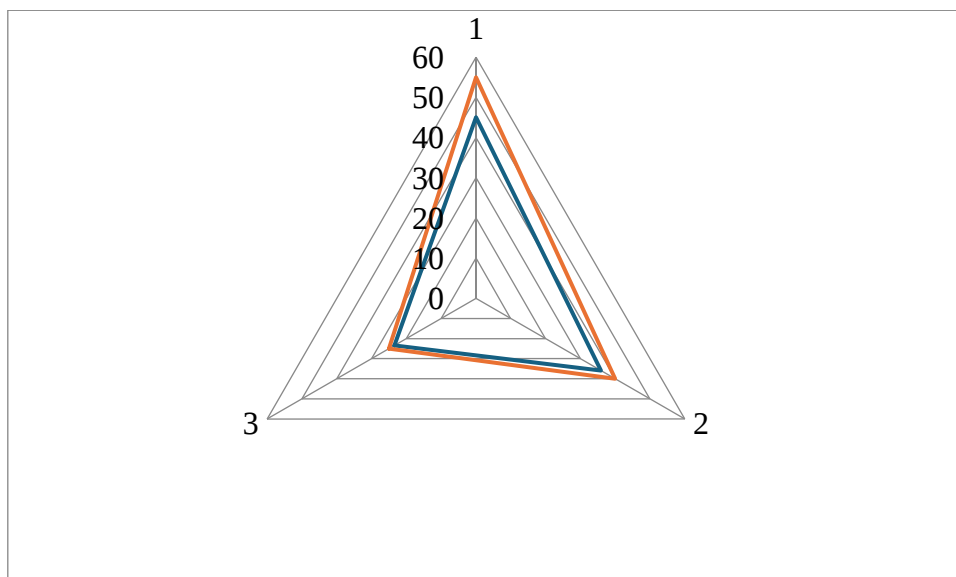


Рис. 2.8 Результати оцінки співробітників лідерів фармацевтичної компанії «Дарниця» з використанням анкети «Leadership Practices Inventory»

Загальна середня оцінка для всіх аспектів лідерства в компанії складає $4,58 \pm 0,56$, що свідчить про високий рівень задоволення лідерськими практиками серед співробітників [28].

Проведено також дослідження серед лідерів з використанням анкети багатofакторного лідерства (Multifactor Leadership Questionnaire). У дослідженні взяли участь 6 респондентів чоловічої статі, віковий розподіл яких виглядає наступним чином (2.9-2.10):

- 30–40 років — 3 особи,
- 40–50 років — 2 особи,
- старше 50 років — 1 особа.

За посадовим статусом:

- Директор департаменту - 1 особа,
- Начальник відділу - 5 осіб.

Такий склад учасників дозволяє отримати думки представників різних вікових груп та управлінських рівнів.

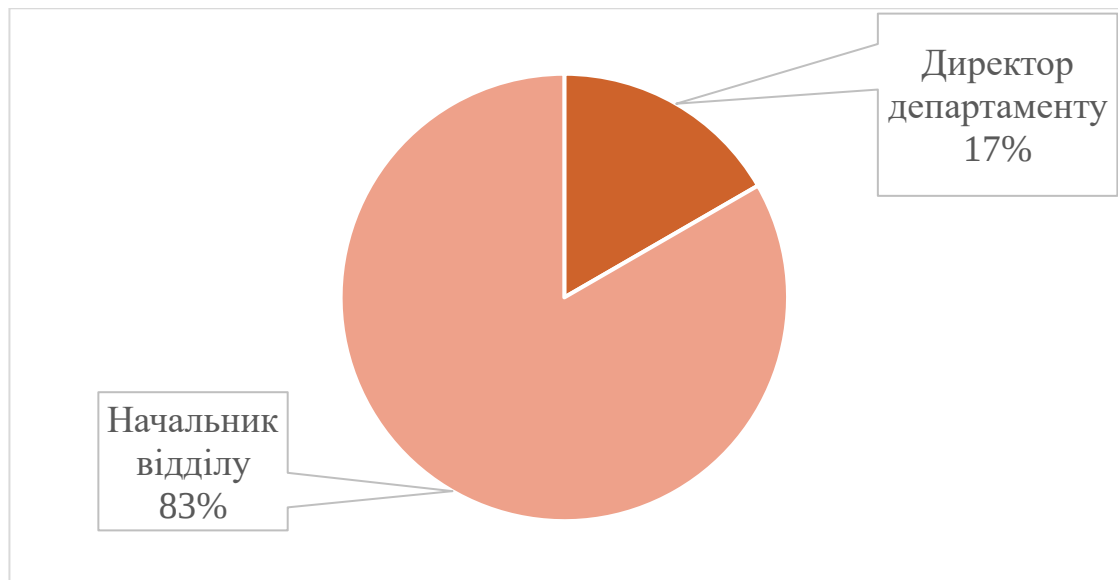


Рис. 2.9 Сегментація респондентів за посадою

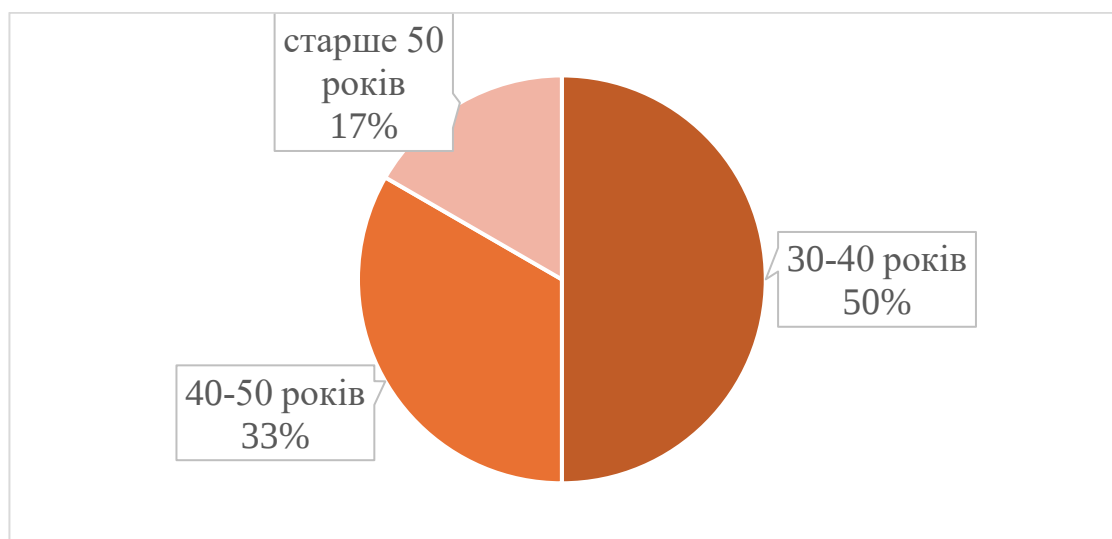


Рис. 2.10 Сегментація респондентів за віком

Ця анкета є одним з основних інструментів для оцінки стилів лідерства та поведінкових практик керівників. Розробники анкети, Bass, В. М. та Avolio, В. J, пропонують оцінювати трансформаційне, транзакційне та пасивне лідерство. Трансформаційне лідерство оцінюється через такі аспекти, як надихання і мотивація підлеглих, підтримка інновацій, індивідуальний підхід до співробітників і стимулювання інтелектуальної активності [31]. Транзакційне лідерство включає практики, які пов'язані з керівництвом через обмін, контроль і впорядкування, такі як очікування

результатів, нагороди та санкції. Пасивне лідерство (Laissez-Faire) вказує на мінімальний рівень активності з боку лідера і відсутність дій для контролю або мотивації підлеглих. Анкета дозволяє виявити не лише сильні сторони лідерів, але й області для розвитку, оскільки надає інформацію про стиль управління, ефективність взаємодії з командою та рівень підтримки інновацій.

Питання анкети наведено в табл. 2.11. У рамках анкети респонденти оцінюють свою поведінку за шкалою від 0 до 4: 0 - зовсім ні; 1 - раз у раз; 2 – іноді; 3 - досить часто; 4 - часто, якщо не завжди.

Таблиця 2.11

**Анкета багатфакторного лідерства
(Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ)**

N	Питання щодо характеристик лідера
1	2
1	Я кажу співробітникам, що робити, якщо вони хочуть отримати винагороду за свою роботу.
2	Я віддаю визнання/винагороду, коли інші досягають своїх цілей.
3	Я звертаю увагу на те, що інші можуть отримати за те, що вони досягли.
4	Я допомагаю співробітникам розвиватися.
5	Я даю співробітникам зрозуміти, як я оцінюю їхні дії.
6	Я приділяю особисту увагу тим, кого здається, відкидають.
7	Я змушую інших відчувати себе добре поруч зі мною
8	Інші повністю довіряють мені.
9	Інші пишаються тим, що мають зі мною справу
10	Я висловлюю кількома простими словами, що ми можемо і повинні робити.
11	Я надаю привабливі образи того, що ми можемо зробити.
12	Я допомагаю знайти сенс у своїй роботі.

Продовження табл. 2.11

1	2
13	Я допомагаю співробітникам переосмислити старі проблеми новими способами
14	Я надаю співробітникам нові способи дивитися на загадкові речі.
15	Я змушую інших переглядати ідеї, які вони ніколи не ставили під сумнів
16	Я задоволений тим, що інші продовжують працювати так само, як завжди
17	Що б інші не хотіли робити — мене влаштовує
18	Я не вимагаю від інших нічого більше, ніж те, що абсолютно необхідно.
19	Я задоволений, коли інші відповідають погодженим стандартам.
20	Якщо все працює, я не намагаюся нічого змінити.
21	Я розповідаю співробітникам стандарти, які вони повинні знати, щоб виконувати свою роботу.

Характеристика стилів лідерства за Bass B. M. та Avolio B. J. наведена в табл. 2.12. Ця класифікація дозволяє систематизувати підходи до управління та виявити ключові риси трансформаційного, трансакційного та пасивного лідерства. Представлені стилі демонструють різні рівні впливу на мотивацію, продуктивність та розвиток працівників у контексті організаційної діяльності. Класифікація допомагає керівникам зрозуміти свої управлінські підходи та адаптувати їх відповідно до потреб команди й стратегічних цілей організації. Вона також служить основою для оцінки ефективності лідерства та дозволяє розробити індивідуальні стратегії розвитку для кожного керівника, що позитивно впливає на загальну атмосферу в організації. Ця класифікація також надає можливість визначити області для вдосконалення лідерських практик, зокрема в частині розвитку трансформаційного

лідерства, яке сприяє залученню та мотивації співробітників, а також підвищенню інноваційності в організації.

Таблиця 2.12

Характеристика стилів лідерства за Bass B. M. та Avolio B. J.

Стиль лідерства	Основні аспекти стилю	Опис
1	2	3
Трансформаційне лідерство	Ідеалізований вплив (харизматичне лідерство)	Ідеалізований вплив показує, чи користуєтеся ви довірою підлеглих, підтримуєте їхню віру та повагу, виявляєте їм відданість, звертаєтесь до їхніх надій і мрій і виступаєте як приклад для наслідування.
	Надихаюча мотивація (лідерство шляхом натхнення людей)	Натхненна мотивація вимірює ступінь, до якого ви створюєте бачення та вимагаєте цілі, використовуєте відповідні символи та образи, щоб допомогти іншим зосередитися на їхній роботі, і намагаєтесь змусити інших відчувати, що їхня робота є важливою.
	Інтелектуальна стимуляція (лідерство шляхом стимулювання мислення людей)	Інтелектуальна стимуляція показує ступінь, до якого ви заохочуєте інших бути креативними у погляді на старі проблеми по-новому, створюєте

Продовження табл. 2.12

1	2	3
		середовище, яке є толерантним до, здавалося б, екстремальних позицій, і виховує людей ставити під сумнів власні цінності та переконання, а також цінності та переконання інших. організації.
	Індивідуальний розгляд (лідерство шляхом розвитку людей)	Індивідуалізована увага вказує на те, наскільки ви проявляєте інтерес до добробуту інших, призначаєте проекти індивідуально та звертаєте увагу на тих, хто, здається, менш залучений до групи
Транзакційне лідерство	Умовна винагорода (лідерство на основі винагороди)	Умовна винагорода показує, наскільки ви говорите іншим, що робити, щоб отримати винагороду, підкреслюєте, чого очікуєте від них, і визнаєте їхні досягнення.
Транзакційне лідерство та пасивне лідерство	Управління за відхиленнями	Управління за винятком оцінює, чи ви розповідаєте іншим про вимоги до роботи, задоволені стандартною продуктивністю та чи дотримуєтесь принципу «якщо він не зламаний, не виправляйте».

Продовження табл. 2.12

1	2	3
Пасивне лідерство	Лідерство Laissez-faire	Лідерство за принципом невтручання (Laissez-faire)
	(лідерство за принципом	вимірює, чи мало ви вимагаєте від інших, чи задоволені ви тим, щоб
	невтручання)	дозволити всьому йти своєю чергою, і чи надаєте іншим свободу діяти на свій розсуд

Результати оцінки співробітниками лідерів фармацевтичної компанії «Дарниця» за допомогою анкети багатфакторного лідерства (Multifactor Leadership Questionnaire) наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Результати оцінки співробітників лідерів фармацевтичної компанії «Дарниця» з використанням анкети багатфакторного лідерства

Стиль лідерства	Основні аспекти стилю	Оцінки лідерів N					
		1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7	8
Трансформацій- не лідерство	харизматичне лідерство	12	5	7	9	9	6
	Надихаюча мотивація	12	8	12	10	7	8
	Інтелектуальн а стимуляція	12	8	6	10	6	9

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
	Індивідуальний розгляд	12	8	11	12	9	10
Транзакційне лідерство	Умовна винагорода	5	10	2	9	8	7
Транзакційне лідерство та пасивне лідерство	Управління за відхиленнями	2	8	5	7	7	8
Пасивне лідерство	Лідерство Laissez-faire (лідерство за принципом невтручання)	6	3	4	6	9	6

Примітка: діапазон балів - високий = 9 -12 / помірний = 5 - 8 / низький = 0 - 4

Усі лідери, у цілому, продемонстрували високий рівень підтримки своїх підлеглих через трансформаційне лідерство, зокрема, через харизматичне лідерство та індивідуальний розгляд. Проте є можливості для покращення в аспектах інтелектуальної стимуляції і надихаючої мотивації, оскільки ці показники є дещо нижчими. Виявлена низька практика застосування пасивного лідерства. В цілому, основними напрямками для покращення є стимулювання творчості та більш активне натхнення команди.

Висновки до розділу 2

Аналіз діяльності за період 2019-2023 рр. фармацевтичної компанії «Дарниця» демонструє стійке зростання, адаптуючись до глобальних і внутрішніх викликів, таких як пандемія та війна. Основними факторами розвитку стали зростання доходів від реалізації продукції, модернізація виробничих потужностей та ефективне управління витратами. Однак у 2023 році компанія стикнулася з певними економічними викликами, що призвело до незначного зниження доходів та скорочення капітальних інвестицій.

Проведені дослідження свідчать про успішний інноваційний розвиток фармацевтичної компанії «Дарниця» в умовах складних зовнішніх факторів, зокрема війни. Компанія продовжує активно впроваджувати інноваційні стратегії, демонструючи позитивну динаміку щодо кадрової, технологічної та фінансової складової. Відзначено зростання лідерських показників в інноваційної діяльності, що свідчить про ефективну стратегію розвитку лідерства та активну роль керівництва у формуванні інноваційної культури. В цілому, компанія адаптується до змін та успішно реалізує стратегії, що сприяють її сталому розвитку на конкурентному ринку.

Згідно з результатами дослідження за допомогою анкети “Leadership Practices Inventory” (Kouzes, J. M., & Posner, B. Z.) та анкети багатofакторного лідерства (Multifactor Leadership Questionnaire, Bass, B. M., & Avolio, B. J.), лідери компанії продемонстрували високий рівень трансформаційного лідерства, активно підтримуючи інноваційні процеси та розвиток своїх підлеглих. Проте, є можливість для покращення в аспектах інтелектуальної стимуляції та надихаючої мотивації, де оцінки були дещо нижчими.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА

3.1 Розробка методики інтегральної оцінки управління інноваційним розвитком фармацевтичної компанії на основі лідерських практик

Розробка методики інтегральної оцінки впливу лідерства на управління інноваційним розвитком фармацевтичної компанії є складним, але важливим завданням для забезпечення ефективності управлінських рішень. У цьому дослідженні було застосовано інтегральний показник таксономічного аналізу, який дозволив систематизувати й оцінити вплив різних стилів лідерства на управління інноваційним розвитком фармацевтичної компанії.

Інтегральний показник таксономічного аналізу є важливим, оскільки він дозволяє узагальнити та кількісно оцінити комплексний вплив багатьох факторів на інноваційний розвиток фармацевтичної компанії. Завдяки інтегральному показнику можна не лише порівняти ефективність різних стилів лідерства, але й виявити найбільш оптимальний підхід для управління інноваціями, враховуючи специфіку галузі та ключові критерії. Це сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і забезпечує адаптацію лідерських стратегій до потреб сучасного бізнес-середовища.

Крім того, методика дозволяє виявляти взаємозв'язки між стилями лідерства і результативністю інноваційних процесів, що є ключовим для стратегічного розвитку компанії. Запропонований підхід забезпечує формування рекомендацій для оптимізації управлінських практик у контексті динамічних змін ринку.

Особливу увагу приділено розробці критеріїв оцінки, що враховують не лише фінансові показники, а й такі аспекти, як залученість персоналу, ефективність комунікацій та рівень інноваційної культури в компанії. Такий

підхід дозволяє отримати всебічну оцінку впливу стилів лідерства та створює передумови для впровадження цілісної стратегії інноваційного розвитку.

Таблиця 3.1

**Комплексні показники оцінки інноваційного розвитку
фармацевтичної компанії «Дарниця»**

Роки	Показники кадрової складової	Показники технологічної складової	Показники фінансової складової	Показники складової лідерства
2019	0,67	0,51	0,57	0,54
2020	0,81	0,65	0,46	0,61
2021	0,98	0,74	0,60	0,71
2022	0,98	0,78	0,57	0,83
2023	0,98	0,82	0,81	0,83

Значення комплексних показників варіюються в межах від 0 до 1, причому чим ближче значення до 1, тим кращий результат. Динаміка цих показників представлена на рисунках 3.1–3.5.

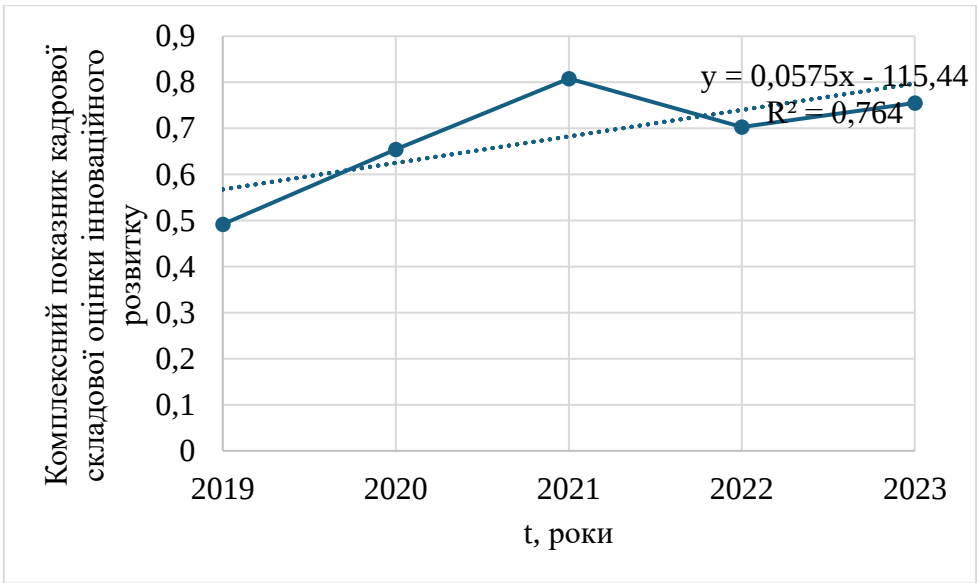


Рис. 3.1. Динаміка комплексного показника кадрової складової оцінки інноваційного розвитку фармацевтичної компанії «Дарниця»

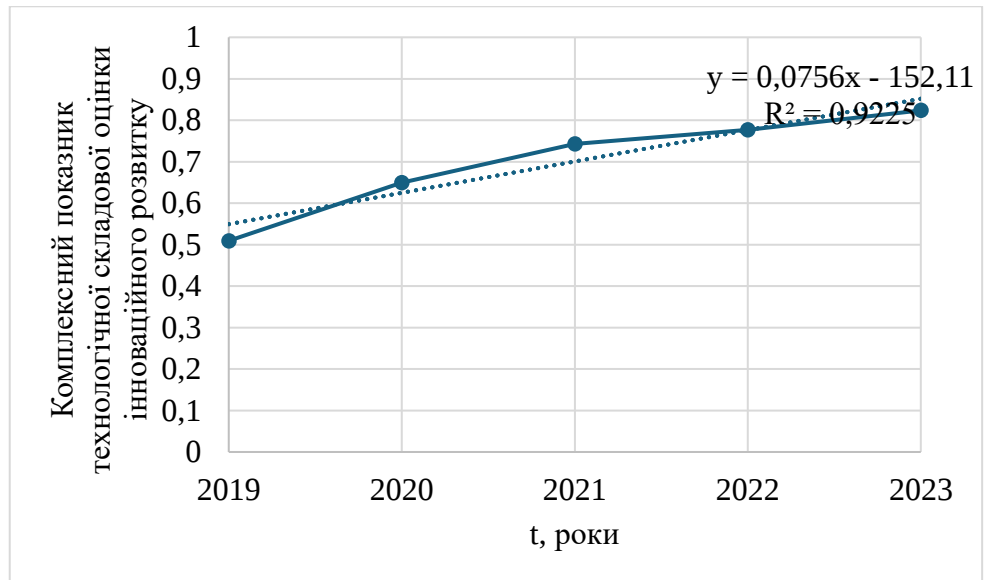


Рис. 3.2. Динаміка комплексного показника технологічної складової оцінки інноваційного розвитку фармацевтичної компанії «Дарниця»

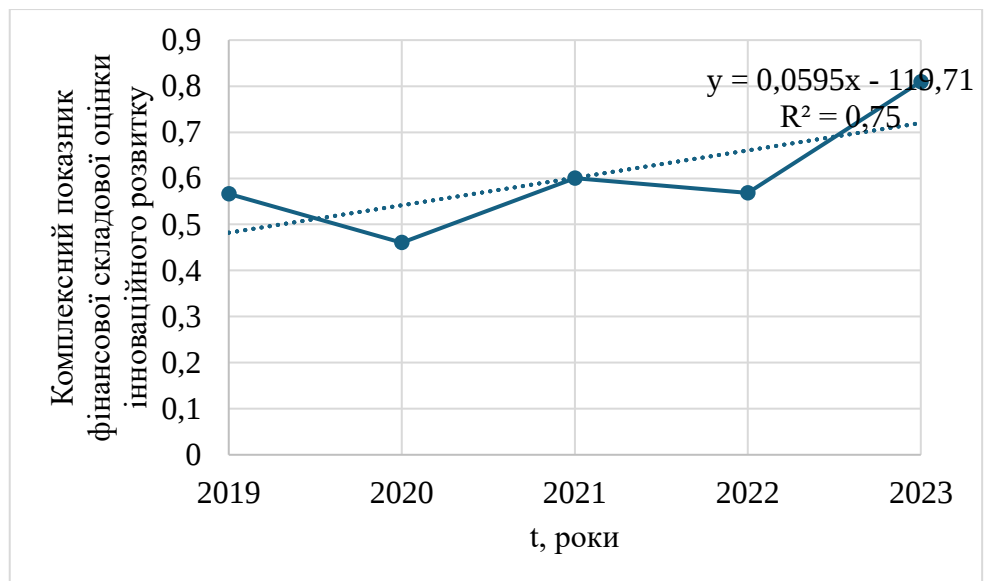


Рис. 3.3. Динаміка комплексного показника фінансової складової оцінки інноваційного розвитку фармацевтичної компанії «Дарниця»

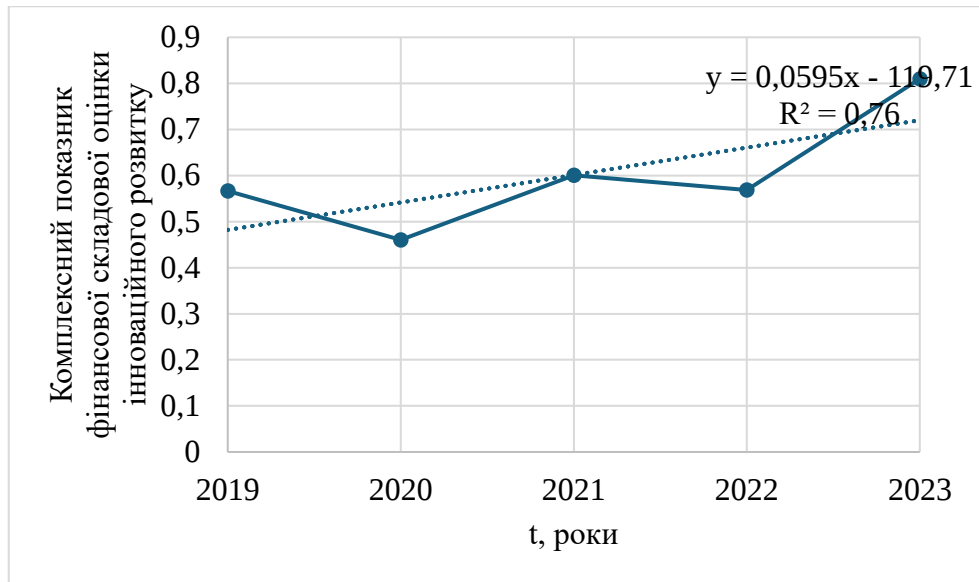


Рис. 3.4. Динаміка комплексного показника складової лідерства оцінки інноваційного розвитку фармацевтичної компанії «Дарниця»

На основі комплексних показників оцінки складових інноваційного розвитку компанії побудовано фактичний радар, що відображає зростання та розвиток інноваційного потенціалу фармацевтичної компанії «Дарниця» у 2023 році (рис. 3.5).

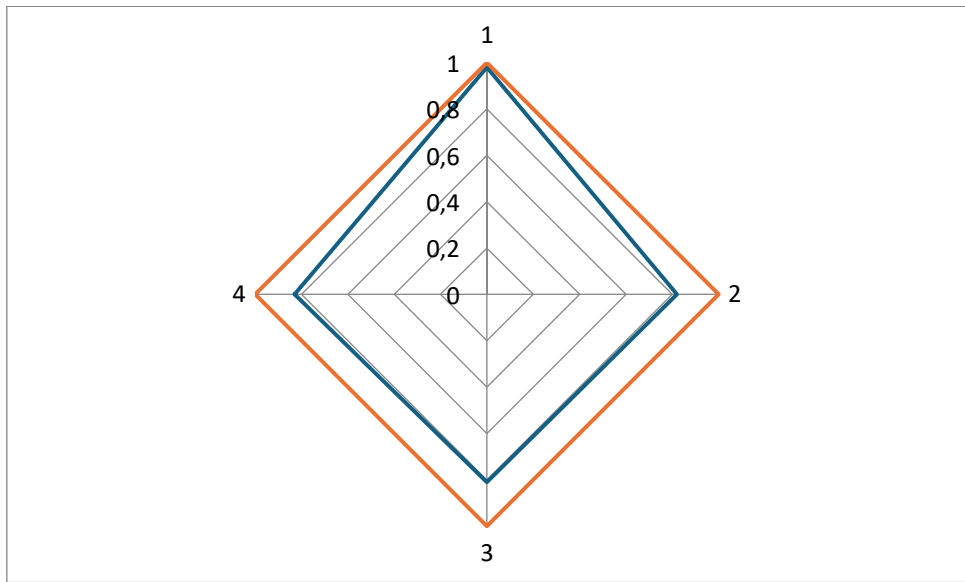


Рис. 3.5. Фактичний радар оцінки інноваційного потенціалу фармацевтичної компанії «Дарниця» (2023 р) 1- кадрова складова, 2 – технологічна складова, 3 – фінансова складова, 4 – лідерська складова.

З рис. 3.5 видно, що комплексні показники оцінки складових інноваційного розвитку фармацевтичної компанії «Дарниця» за 2023 рік демонструють позитивну динаміку. Таким чином, чим ближче значення на радарі до 1, тим кращий результат. Як показано на рис. 3.5, найбільший прогрес за цей період було досягнуто у кадровій складовій.

На основі комплексних показників оцінки кожної складової інноваційного потенціалу фармацевтичної компанії «Дарниця» здійснено розрахунок інтегрального показника інноваційного розвитку компанії. Значення цього показника представлені на рис. 3.6. Встановлено, що інтегральний показник інноваційного розвитку фармацевтичної компанії «Дарниця» демонструє позитивну динаміку.

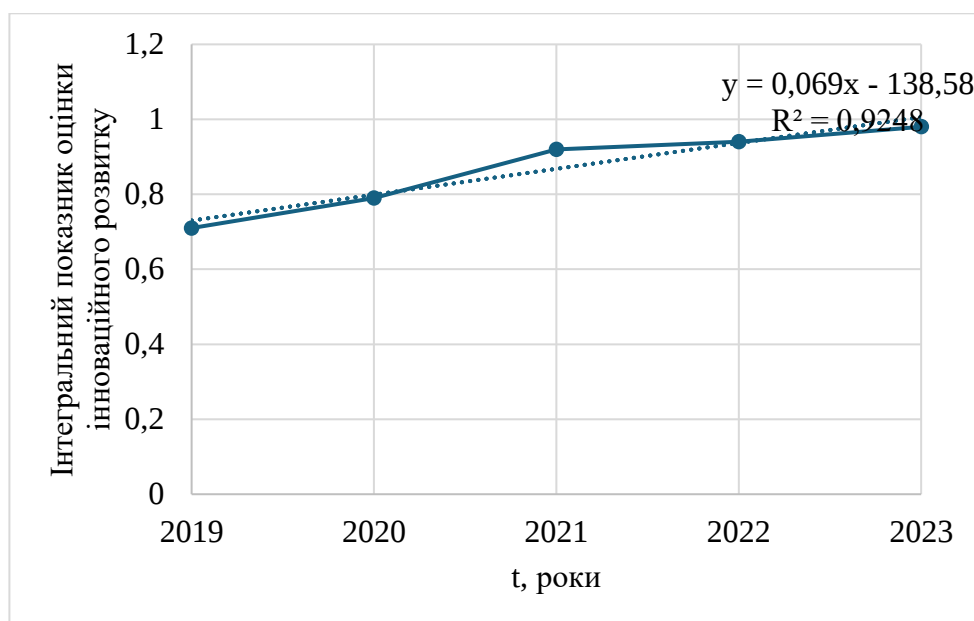


Рис. 3.6. Інтегральний показник оцінки інноваційного розвитку фармацевтичної компанії «Дарниця»

Наведені дані свідчать, що згідно зі шкалою Харрінгтона табл. 3.2, інтегральний показник оцінки інноваційного розвитку фармацевтичної компанії «Дарниця» знаходиться на високому рівні. Це свідчить про ефективність системи інноваційного розвитку підприємства та відповідність її складових елементів сучасним вимогам. Високий рівень інтегрального

показника на шкалі Харрінгтона є підтвердженням того, що інноваційні підходи, технологічні рішення та управлінські практики фармацевтичної компанії «Дарниця» забезпечують високий рівень конкурентоспроможності, підтримують якість продукції на відповідному рівні та сприяють впровадженню передових розробок.

Цей високий показник може бути наслідком ефективного управління інноваціями, систематичного вдосконалення процесів, впровадження передових практик та технологій у сфері інноваційного розвитку.

Таблиця 3.2

Шкала Харрінгтона

№	Змістовний опис градацій	Числове значення
1	Дуже високий	0,8 – 1,0
2	Високий	0,64 – 0,8
3	Середній	0,37 – 0,64
4	Низький	0,2 – 0,37
5	Дуже низький	0,0 – 0,2

Для системи інноваційного розвитку фармацевтичної компанії, такої як фармацевтичної компанії «Дарниця», важливо враховувати кілька ключових аспектів, які можуть забезпечити конкурентоспроможність, стійкий розвиток та відповідність сучасним вимогам фармацевтичної індустрії:

1. Відповідність стандартам та нормативним вимогам

GMP (Good Manufacturing Practice), ISO, ISO 9001 та інші міжнародні стандарти мають бути впроваджені на всіх етапах виробництва. Вони забезпечують високу якість продукції, ефективність процесів та відповідність нормативним вимогам, що є критично важливим для фармацевтичної компанії.

2. Інвестиції в дослідження та розробки (R&D)

Створення нових лікарських засобів або вдосконалення існуючих препаратів є важливим аспектом інноваційного розвитку. Це включає в себе

активну діяльність в галузі досліджень та розробок, підтримку наукових лабораторій та партнерств із науково-дослідними установами.

3. Цифровізація та автоматизація виробництва

Впровадження передових технологій для автоматизації виробничих процесів, збору даних та моніторингу якості. Цифрові рішення, такі як системи управління виробництвом (MES), автоматичні лінії для виробництва та перевірки якості, можуть значно підвищити ефективність і знизити ймовірність помилок.

4. Навчання та розвиток персоналу

Інвестиції у кваліфікацію та розвиток персоналу є критичними для інноваційного розвитку. Важливо створити культуру постійного навчання та залучення співробітників до інноваційних процесів через тренінги, сертифікації та участь у проектах з R&D.

5. Управління ризиками

Для забезпечення інноваційного розвитку важливо ефективно управляти ризиками, пов'язаними з виробництвом, екологічними аспектами, регуляцією та безпекою продукції. Впровадження системи управління ризиками, що дозволяє швидко реагувати на зміни та мінімізувати можливі загрози, має велике значення.

6. Стійкий розвиток та екологічні інновації

Упровадження інноваційних технологій для зменшення впливу на навколишнє середовище, таких як зменшення відходів, ефективне використання енергії та екологічно чисті методи виробництва. Це допомагає компанії відповідати на зростаючі вимоги до екологічної відповідальності.

7. Співпраця з постачальниками та партнерами

Розвиток стратегічних партнерств з постачальниками сировини, технологічними компаніями та науково-дослідними установами для забезпечення доступу до новітніх технологій та інновацій. Така співпраця сприяє зниженню витрат і підвищенню якості продукції.

8. Адаптація до змін на ринку та в законодавстві

Успішний інноваційний розвиток передбачає постійну адаптацію до змін у фармацевтичному ринку, нових технологій і вимог законодавства. Важливо не лише дотримуватися законів, але й передбачати майбутні зміни в регуляціях і швидко реагувати на них.

9. Інтеграція інноваційних бізнес-моделей

Впровадження нових бізнес-моделей, таких як відкрита інновація, коли компанія співпрацює з іншими організаціями для розробки нових продуктів або технологій, може прискорити інноваційний розвиток і створити нові можливості на ринку.

Інноваційний розвиток фармацевтичної компанії «Дарниця», вимагає комплексного підходу, що включає не лише впровадження нових технологій і вдосконалення виробничих процесів, а й зміцнення внутрішніх компетенцій, створення стратегічних партнерств і активну роботу з регуляторами. Важливо, щоб усі ці аспекти працювали синергічно для досягнення стабільного росту, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення високої якості продукції [34].

3.2 Рекомендації щодо стимулювання інноваційного розвитку фармацевтичної компанії на основі лідерських концепцій

Анкетування лідерів щодо їхнього стилю лідерства є важливим інструментом для оцінки ролі лідерів у сприянні інноваційному розвитку компанії. Стиль лідерства безпосередньо впливає на здатність організації адаптуватися до змін, реалізовувати інноваційні ініціативи та ефективно управляти змінами, що є критичними для забезпечення конкурентоспроможності в умовах постійного розвитку технологій і ринкових змін.

Лідери, які мають схильність до демократичного, інноваційного та коучингового стилів, можуть створювати середовище, що сприяє розвитку

інновацій та залученню співробітників до процесу прийняття рішень. Такі лідери зазвичай орієнтовані на підтримку творчого підходу, дозволяють випробовувати нові ідеї і швидко адаптуються до змін, що важливо для успішного інноваційного розвитку компанії.

У той час як авторитарний і бюрократичний стилі можуть бути корисними у ситуаціях, де потрібне чітке управління та контроль, але вони можуть стримувати ініціативу та інновації. Лідери, орієнтовані на ці стилі, зазвичай дотримуються суворих процедур і стандартів, що може бути бар'єром для гнучкості та швидкої адаптації до змін.

Анкетування допомагає визначити, наскільки лідери схильні до застосування інноваційних підходів у своїй практиці управління. Вивчення таких аспектів, як ініціативність у нових проєктах або здатність адаптуватися до змін, дозволяє оцінити, наскільки ефективно лідери можуть сприяти розвитку інноваційної культури в організації.

Оцінка стилю лідерства дає можливість адаптувати стратегії розвитку лідерів відповідно до їх сильних і слабких сторін. Наприклад, лідери, які демонструють високі показники в інноваційному та демократичному стилях, можуть бути спрямовані на розвиток конкретних інноваційних стратегій, тоді як ті, хто орієнтований на бюрократію, можуть потребувати додаткового навчання для розвитку гнучкості та адаптивності до інновацій.

Визначення стилю лідерства дозволяє оцінити ефективність комунікації лідера з командою, що є важливим для підтримки інновацій. Лідери, які регулярно комунікують інноваційні цілі та заохочують обговорення ідей, сприяють розвитку культури інновацій і покращенню взаємодії між різними рівнями компанії.

Таким чином, анкетування лідерів дозволяє не лише оцінити поточний стан інноваційного розвитку в компанії, а й визначити напрямки для вдосконалення управлінських практик, що безпосередньо впливають на здатність організації адаптуватися до змін і впроваджувати інновації.

Було розроблено анкету для оцінки різних стилів лідерства серед керівників компанії, з метою визначення домінуючих підходів у їхній управлінській практиці. Оцінка стилю лідерства є важливою складовою для розуміння того, як лідери взаємодіють з командою, які методи використовують для мотивації та розвитку співробітників, а також як вони сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

Анкета складається з 48 питань, що стосуються різних аспектів лідерства, таких як комунікація, прийняття рішень, інноваційність, підтримка командної гармонії та мотивація (Додаток В, Г). За допомогою цієї анкети можна визначити переважаючі стилі лідерства, що використовуються керівниками, та отримати кількісні дані, які дозволять розробити рекомендації для покращення ефективності управління та стимулювання інноваційної діяльності в організації. Кожне питання оцінюється за шкалою від 0 до 3, де 0 означає “зовсім ні”, 1 - “злегка”, 2 - “помірно”, 3 - “повністю”.

Завдяки цій анкеті можна отримати кількісні показники для різних стилів лідерства: бюрократичний, авторитарний, інноваційний, орієнтований на досягнення, демократичний, командний, коучинговий та альтруїстичний. В результаті аналізу отриманих відповідей будується загальний профіль стилю лідерства кожного керівника, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони в управлінській практиці та сприяє формуванню рекомендацій для покращення ефективності командної роботи та впровадження інновацій.

Підсумкові результати анкети дозволяють глибше зрозуміти, як лідери компанії взаємодіють зі своїми підлеглими, які підходи вони використовують для досягнення результатів та яку роль відіграє кожен стиль лідерства в загальному контексті організаційної культури. Це дає змогу розробити стратегії для покращення управлінських практик і сприяє створенню сприятливої атмосфери для інноваційного розвитку компанії.

На рис. 3.7 наведено профілі стилю лідерства ряду керівників фармацевтичної компанії «Дарниця».

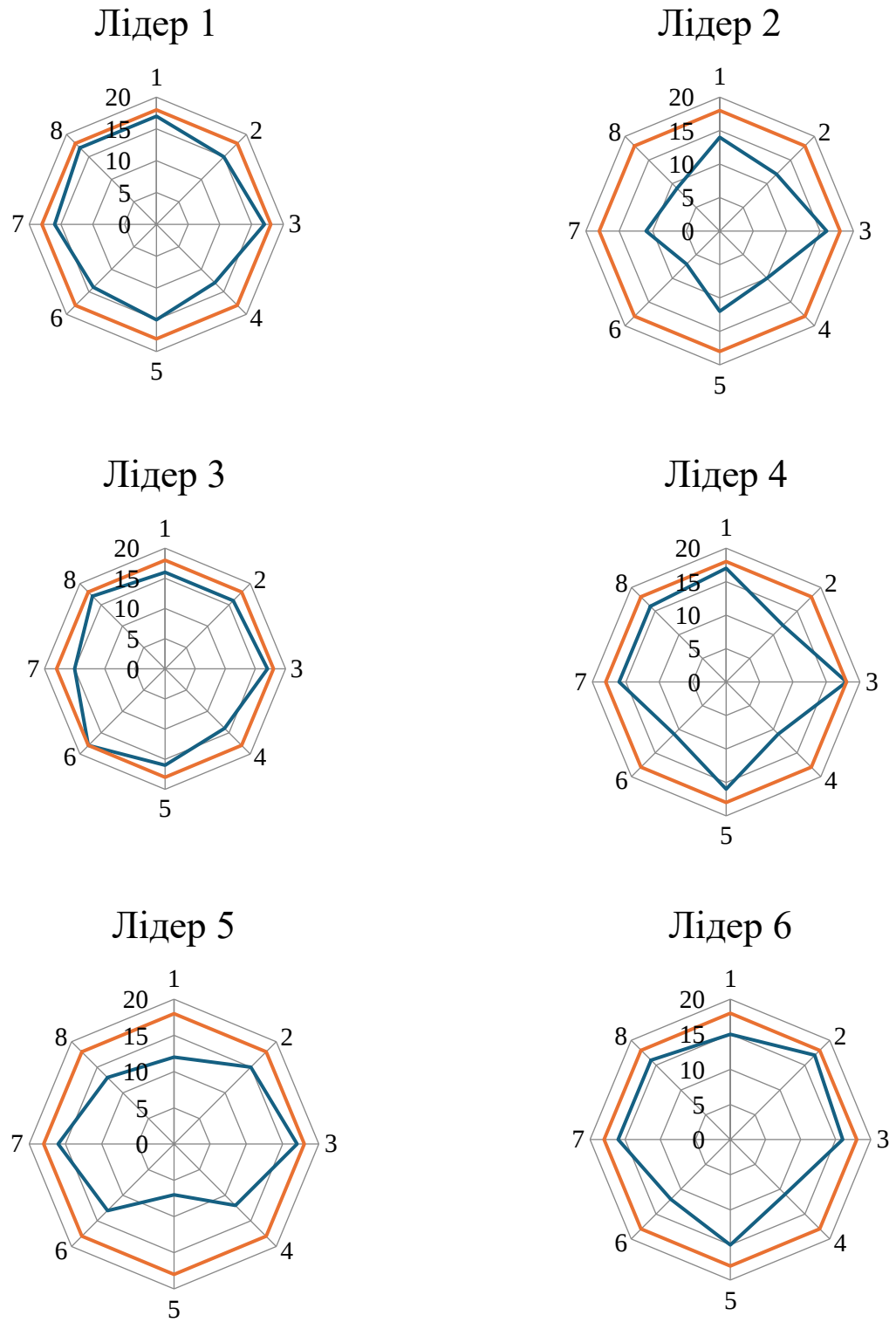


Рис.3.7 Профілі стилю лідерства керівників фармацевтичної компанії «Дарниця»

У табл. 3.3 наведено систематизовані результати оцінки стилів лідерства серед шести лідерів компанії фармацевтичної компанії «Дарниця».

Таблиця 3.3

Стилі лідерства в компанії «Дарниця»

Стиль лідерства	Лідер 1	Лідер 2	Лідер 3	Лідер 4	Лідер 5	Лідер 6	Mean± Std.Dev
Командний	17	14	16	17	12	15	15,17± 1,94
Авторитарний	15	12	16	12	15	17	14,50± 2,07
Демократичний	17	16	17	18	17	16	16,83± 0,75
Бюрократичний	13	10	14	11	12	11	11,83± 1,34
Інноваційний	15	12	16	16	7	15	13,50± 3,20
Орієнтований на досягнення	14	7	18	11	13	12	12,50± 3,30
Коучинговий	16	11	15	16	16	16	15,00± 1,82
Альтруїстичний	17	9	17	16	13	16	14,67± 2,86

Найвищу оцінку в середньому отримав демократичний стиль лідерства (16,83±0,75), що вказує на схвалення цього підходу серед лідерів компанії. Демократичний стиль забезпечує відкриту комунікацію та активне залучення команди до прийняття рішень, що є важливим для підтримки інноваційної культури.

Командний стиль лідерства має досить високу оцінку (15,17±1,94), що свідчить про те, що керівники компанії цінують колективну роботу та підтримку в управлінських процесах. Однак цей стиль є менш поширеним,

порівняно з демократичним, що може бути пов'язано з більш структурованим підходом до прийняття рішень.

Показники інноваційного стилю лідерства ($13,50 \pm 3,20$) вказують на деяку слабкість цього підходу серед лідерів. Для розвитку інноваційного потенціалу компанії необхідно більше акцентувати увагу на підтримці цього стилю, зокрема через створення сприятливих умов для творчого та новаторського мислення.

Авторитарний стиль лідерства здобув середній бал $14,50 \pm 2,07$, що свідчить про обмежену схильність лідерів до централізованого управління. Цей стиль менш популярний у компанії, оскільки він може обмежувати ініціативу та гнучкість у прийнятті рішень.

Орієнтований на досягнення стиль отримав оцінку $12,50 \pm 3,30$, що вказує на його помірне використання серед лідерів. Хоча цей підхід орієнтований на результат, він потребує більшого впровадження для досягнення стійких високих результатів.

Коучинговий стиль лідерства ($15,00 \pm 1,82$) є стабільним, що свідчить про важливість наставництва та розвитку потенціалу команди. Такий підхід сприяє підтримці високої мотивації та зростанню професійних навичок співробітників.

Альтруїстичний стиль лідерства набрав середній бал $14,67 \pm 2,86$, що свідчить про наявність певної підтримки, але і варіативність у прийнятті цього підходу. Підвищення уваги до альтруїстичних аспектів лідерства може допомогти створити більш згуртовану та відповідальну команду.

Проведений аналіз свідчить, що варто зосередитись на розвитку інноваційного стилю лідерства, оскільки його підвищення дозволить зміцнити інноваційну діяльність компанії. Для забезпечення більш ефективного управління демократичний та командний стиль потребують подальшого розвитку, оскільки ці підходи створюють сприятливу атмосферу для креативного мислення та співпраці. Також потрібно акцентувати увагу на коучинговому стилі, сприяючи розвитку потенціалу співробітників та їхній

готовності до інноваційних змін. Необхідно зменшити домінування авторитарного стилю лідерства та підтримувати більш гнучкі, комунікабельні підходи для досягнення ефективної роботи та співпраці в команді.

З метою підвищення показників складової лідерства в інноваційній діяльності фармацевтичної компанії «Дарниця» рекомендовано до впровадження інноваційний проєкт «Мобільний додаток для здоров'я». Здійснена його оцінка.

Дані проєкту

Показники	Проєкт
1. Сума інвестованих витрат, тис . грн	4 000
2. Термін реалізації проєкту, років	5
3. Сума чистого грошового потоку, тис. грн.	
2026 рік	1200
2027 рік	1500
2028 рік	1700
2029 рік	1800
2030рік	2000
4. Ставка дисконту, %	20

Результати наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Показники ефективності проєкт

Показник	Умове позначення	Проєкт	Нормативне значення
Чистий дисконтований дохід, тис. грн	NPV	5308	$NPV > 0$
Індекс прибутковості інвестицій	PI	1,33	$PI > 1$
Термін окупності, рік	PP	3	$PP < n$
Внутрішня ставка прибутковості, %	IRR	>20	$IRR > r_1$

Проєкт має позитивні економічні показники та є фінансово вигідним:

- чистий дисконтований дохід (NPV) - за ставкою дисконту 20% NPV

проєкту становить 5,307.59 тис. грн, що є позитивним результатом і свідчить про те, що проєкт може приносити прибуток. Це означає, що після покриття початкових інвестицій (4,000 тис. грн), проєкт генеруватиме додаткову вартість;

- індекс прибутковості (PI) - індекс прибутковості становить 1.33, що є хорошим показником. Індекс прибутковості більше 1 означає, що для кожної витраченої гривні проєкт приносить більше, ніж 1 гривню додаткової вартості, що робить його економічно привабливим;

- термін окупності (PP) - проєкт окупиться за 3 роки, що є коротким терміном для відшкодування інвестицій. Це свідчить про високу ефективність проєкту та його здатність швидко приносити доходи.

Висновки щодо інноваційного проєкту:

- внутрішня ставка прибутковості (IRR) - оцінка IRR вказує на те, що вона буде більше за 20%, що є досить високим показником і вказує на те, що проєкт має великий потенціал для отримання прибутку;

- проєкт є фінансово вигідним завдяки високому NPV, індексу прибутковості більше 1, короткому терміну окупності (3 роки) і високій внутрішній ставці прибутковості;

- інвестиції в проєкт будуть ефективними, оскільки проєкт швидко поверне вкладені кошти і продовжить приносити прибуток.

- таким чином, проєкт є привабливим та швидкоокупним.

Впровадження інноваційного проєкту впливатиме на лідерські показники фармацевтичної компанії «Дарниця» наступним чином:

- Покращення стратегічного управління - інноваційний проєкт сприятиме оптимізації стратегічних підходів лідерів, що дозволить ефективніше планувати ресурси, етапи реалізації та пріоритети. Це дозволить керівництву краще реагувати на потреби ринку та внутрішні виклики компанії.
- Мотивація та активізація команди - реалізація інноваційного проєкту надасть додатковий імпульс до мотивації працівників, що, в свою

чергу, сприятиме пошуку новаторських рішень і високим результатам. Лідери, що підтримують інноваційні процеси, допоможуть створити сприятливу атмосферу для творчості та розвитку.

- Розвиток корпоративної культури - завдяки впровадженню інноваційного проєкту сформується культура постійних змін і вдосконалень, де лідерство зосереджене на підтримці інновацій та адаптації до нових вимог галузі.
- Покращення комунікаційних навичок - інноваційні проєкти потребують тісної співпраці між різними підрозділами, що сприятиме розвитку комунікаційних та організаційних навичок у лідерів компанії.
- Підвищення ефективності прийняття рішень - для успішного впровадження інноваційних змін лідери повинні приймати швидкі та обґрунтовані рішення, що дозволить ефективно управляти змінами та забезпечити інтеграцію нових ідей у бізнес-процеси.

Висновки до розділу 3

Розробка методики інтегральної оцінки впливу стилів лідерства на управління інноваційним розвитком фармацевтичної компанії є важливим кроком у забезпеченні ефективності управлінських рішень та адаптації організації до змінюваних умов ринку. Завдяки застосуванню таксономічного аналізу та інтегрального показника стало можливим систематизувати та кількісно оцінити вплив різних стилів лідерства на розвиток інновацій.

Інтегральний показник дає змогу порівняти ефективність лідерських підходів та виявити найефективніші стратегії для управління інноваціями. Це дозволяє розробити обґрунтовані рекомендації щодо адаптації лідерських стилів до сучасних вимог та специфіки фармацевтичної галузі. Динаміка комплексних показників, представлена в таблицях і графіках, свідчить про стабільне поліпшення інноваційного потенціалу компанії «Дарниця», особливо в кадровій складовій, що вказує на важливість постійного

вдосконалення управлінських підходів.

Результати проведеного аналізу свідчать про високий рівень інтегрального показника інноваційного розвитку фармацевтичної компанії «Дарниця», що підтверджує ефективність існуючої системи інноваційного розвитку. Такий рівень досягнуто завдяки комплексному підходу до управління, включаючи впровадження новітніх технологій, постійну роботу над удосконаленням кадрів та забезпеченням високої якості продукції.

У результаті дослідження можна стверджувати, що для подальшого розвитку інноваційного потенціалу фармацевтичної компанії «Дарниця» важливо продовжувати інтегрувати новітні управлінські та технологічні підходи, а також забезпечити більш активну адаптацію лідерських стратегій до вимог сучасного ринку. Високий рівень інтегрального показника є підтвердженням того, що компанія успішно відповідає на виклики фармацевтичної індустрії та має значний потенціал для подальшого розвитку.

Розробка рекомендацій щодо проведення навчальних тренінгів на основі отриманих результатів анкетування є важливим кроком у вдосконаленні лідерських підходів та підвищенні ефективності управлінських рішень у фармацевтичній компанії «Дарниця». Враховуючи результати аналізу, пропонується організувати тренінги за кількома ключовими напрямками.

По-перше, важливо адаптувати стилі лідерства до сучасних викликів, що включає проведення тренінгів з розвитку гнучкості у прийнятті управлінських рішень, навчання стратегічного мислення, орієнтованого на інновації, а також практичні вправи з командної роботи для покращення координації між підрозділами.

По-друге, необхідно акцентувати увагу на кадровій складовій інноваційного потенціалу, зокрема через тренінги з розвитку soft skills, таких як комунікація, емоційний інтелект і управління конфліктами. Для менеджерів середньої ланки доцільно організувати програми з наставництва

та ефективного делегування, а для всіх рівнів персоналу — семінари з підвищення мотивації через інноваційні підходи до управління.

По-третє, слід розвивати технологічну грамотність лідерів, пропонуючи курси з освоєння цифрових технологій для автоматизації та оптимізації процесів, а також навчальні сесії із сучасних інструментів аналітики для моніторингу ефективності та підтримки інноваційних проєктів.

Крім того, необхідно впроваджувати інноваційні методи управління змінами, організовуючи тренінги з підвищення адаптивності до швидких змін ринкових умов та навчання Agile-методологій, спрямованих на гнучке управління.

Індивідуальні програми розвитку лідерських навичок також мають стати невід'ємною частиною навчання. Це включає персоналізовані тренінги для лідерів з урахуванням їхніх сильних сторін та зон розвитку, визначених за результатами анкетування, а також наставницькі сесії з досвідченими менеджерами для обміну практичним досвідом.

Для оцінки ефективності навчання рекомендується регулярно проводити повторне анкетування та аналіз впливу тренінгів на інноваційний розвиток компанії. Крім того, до системи оцінювання персоналу варто включити КРІ з розвитку лідерських навичок.

Застосування цих рекомендацій дозволить компанії «Дарниця» не лише підтримувати високий рівень інноваційного потенціалу, а й зміцнити позиції лідера у фармацевтичній галузі, успішно відповідаючи на виклики сучасного ринку.

Оцінено інноваційний проєкт «Мобільний додаток для здоров'я», що спрямований на покращення здоров'я та добробуту користувачів за допомогою сучасних технологій. Проєкт відповідає всім вимогам для інвестицій та має позитивні економічні показники та є фінансово вигідним.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Лідерство є визначальним фактором інноваційного розвитку, оскільки лідери створюють середовище для генерування нових ідей та мотивують команду до творчості й співпраці, що підвищує конкурентоспроможність організації. Лідер виступає ключовою фігурою в організації, яка не лише координує діяльність групи для досягнення цілей, але й надихає та залучає послідовників, забезпечуючи необхідними ресурсами та підтримуючи відкриту комунікацію.

2. Стиль лідерства формується під впливом соціальних факторів, особистості лідера та специфіки ситуації, а теорії лідерства можна класифікувати за чотирма основними групами: особистісні, поведінкові, ситуаційні та системні концепції.

3. Проаналізовано діяльність фармацевтичної компанії «Дарниця» за період 2019-2023 років, що показало стабільне зростання, адаптацію до викликів пандемії та війни. Визначено, що зростання доходів, модернізація виробничих потужностей та ефективне управління витратами стали основними факторами успіху компанії.

4. Проведені дослідження свідчать про успішний інноваційний розвиток фармацевтичної компанії «Дарниця» в умовах складних зовнішніх факторів, зокрема війни. Компанія продовжує активно впроваджувати інноваційні стратегії, демонструючи позитивну динаміку щодо кадрової, технологічної та фінансової складової. Відзначено зростання лідерських показників в інноваційної діяльності, що свідчить про ефективну стратегію розвитку лідерства та активну роль керівництва у формуванні інноваційної культури. В цілому, компанія адаптується до змін та успішно реалізує стратегії, що сприяють її сталому розвитку на конкурентному ринку.

5. Згідно з результатами дослідження за допомогою анкети “Leadership Practices Inventory” (Kouzes, J. M., & Posner, B. Z.) та анкети багатфакторного лідерства (Multifactor Leadership Questionnaire, Bass, B. M., & Avolio, B. J.), лідери компанії продемонстрували високий рівень

трансформаційного лідерства, активно підтримуючи інноваційні процеси та розвиток своїх підлеглих. Проте, є можливість для покращення в аспектах інтелектуальної стимуляції та надихаючої мотивації, де оцінки були дещо нижчими.

11. Розроблено методику для інтегральної оцінки інноваційного розвитку на основі лідерських практик та анкету для оцінки різних стилів лідерства. Їх використання буде сприяти рівня підвищенню інноваційного розвитку компанії.

12. Оцінено інноваційний проєкт «Мобільний додаток для здоров'я», що спрямований на покращення здоров'я та добробуту користувачів за допомогою сучасних технологій. Проєкт відповідає всім вимогам для інвестицій та має позитивні економічні показники та є фінансово вигідним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієв Р. Інновації у виробничо-збутовому циклі: від розробки молекул до доставки продукту споживачеві. *Сучасні аспекти економіки та бізнесу*. 2021. № 3. С. 45–52.
2. Бекер І. Ефективний стиль керівництва: довіра, співпраця та комунікація. *Теорія та практика управління*. 2020. № 6. С. 78–85.
3. Ведишева А. Просто бос чи справжній лідер? URL: <https://taslife.com.ua/blog/prosto-bos-chy-spravzhnij-lider> (дата звернення: 15.12.2024).
4. Фармацевтична компанія «Дарниця» : офіційний сайт. URL: <https://darnytsia.ua/reports> (дата звернення: 15.10.2024).
5. Кожушко Л., Щербакова А. Основні елементи лідерської компетентності керівника. *Психологія управління*. 2019. № 4. С. 56–63.
6. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 85-95.
7. Кочубей Т. Сучасні теорії лідерства: теоретичний аспект. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*. 2012. № 40. С. 176-184.
8. Кремень В. Г., Пазиніч С. М., Пономарьов О. С. Філософія управління. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. 524 с.
9. Кремень В. Г., Пазиніч С. М., Пономарьов О. С. Чинники, що впливають на формування стилю управління. *Соціальні та управлінські дослідження*. 2020. № 2. С. 78–85.
10. Кудлай В. Г. Сучасні особливості викладання в умовах соціально-економічних трансформацій. *Креативність, підприємництво, інновації: управлінські та освітні тренди майбутнього* : пр. Міжнар. наук.-практ. конф., 16–17 черв. 2021 р. / за ред.: Ярмош О. В., Дуднєвої Ю. Е., Нестеренко Р. О. Харків : Вид-во «Точка», 2021. С. 140–143.
11. Кудлай В. Концепції та теорії лідерства: еволюція та сучасні

тенденції. *Теорія та практика управління*. 2020. № 5. С. 90–97.

12. МакКи Є., Бояцис Р., Гоулман Д. Емоційний інтелект лідера. Київ : Наш формат, 2019. 288с.

13. Манго Е. Стиль керівництва: вплив суб'єктивних та об'єктивних чинників. *Психологія управління*. 2018. № 6. С. 45–53.

14. Мельник Ю. М., Голишева Ю. О. Особливості комплексу маркетингу в системі інноваційного розвитку фармацевтичних підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 4. С. 27-39.

15. Неділько А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття "Механізм публічного управління". *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_8 (дата звернення: 10.11.2024).

16. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань 01 освіта/педагогіка спеціальності 011 освітні, педагогічні науки. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.

17. Паригін Б. Д. Концептуальна типологія лідерства: класифікація за критеріями. *Управлінські дослідження*. 2015. № 4. С. 45–52.

18. Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Теорія і практика формування лідера: навч. посіб.. Харків, 2017. 100 с.

19. Тельпіс О. В. Типологія лідерства: теоретичні засади та чинники формування. *Політологічний вісник*. 2011. № 65. С. 112–119.

20. Фідлер Ф. Модель ситуаційного лідерства: взаємовідносини між лідером та членами групи. *Організаційне управління: теорія і практика*. 2017. № 8. С. 122–130.

21. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с.

22. Швець Г. О. Лідерство як невід'ємна складова ефективного менеджменту. *Вісник Приазовського державного технічного університету*.

Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 33. С. 124-129.

23. Швець Г. Основні характеристики ефективного лідера. *Психологія лідерства та управління.* 2019. № 3. С. 112–118.

24. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління : дис... канд. наук з держ. упр. за спец. 25.00.02. Миколаїв, 2021. 263 с.

25. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Seventh Edition and The Standar / Project Management Institute. Boston, 1921. 274 p.

26. Aagaard A. The contribution of innovation strategy development and implementation in active facilitation of pharmaceutical front end innovation. *Systemic Practice and Action Research.* 2012. Vol. 25. P. 457-477.

27. Taurolidine/Heparin Lock Solution and Catheter-Related Bloodstream Infection in Hemodialysis: A Randomized, Double-Blind, Active-Control, Phase 3 Study / A. K. Agarwal et al. *Clin J Am Soc Nephrol.* 2023. Vol. 18(11). P. 1446-1455. DOI: 10.2215/CJN.0000000000000278.

28. Avolio B. J., Bernard M. B., Dong I. J. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology.* 1999. Vol. 72(4). P. 441-462.

29. Butalia R. Measuring leadership in sport: Development and validation of the Identity Leadership Inventory - Youth (ILI-Y) / R. Butalia. *Psychol Sport Exerc.* 2024. Vol. 73. P.102630. DOI: 10.1016/j.psychsport.2024.102630.

30. Dall'Ora C., Ball J., Reinius M., Griffiths P. Burnout in nursing: a theoretical review. *Hum Resour Health.* 2020. Vol. 18(1). P. 41. DOI: 10.1186/s12960-020-00469-9.

31. Garcia-Morales V. J. Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of organizational change management.* 2008. Vol. 21(2). P. 188-212.

32. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston : Harvard Business Review Press, 2013. P. 21–35.
33. Gumina G. *Responsible Global Leadership and Inclusion in Public Education: Proposing an Empirical Model of Leadership Development*. Academia Letters. 2021. DOI: 10.20935/AL1798
34. Hengsberger A. The 4 phases of innovation. LEAD Innovation Blog. URL: <https://www.lead-innovation.com/english-blog/the-4-phases-of-innovation> (Date of access: 15.12.2024).
35. Hodgkinson C. *Philosophy of Leadership*. Oxford : B. Blackwell, 1983. 247p.
36. Huang A. Knowledge, attitudes and practices concerning catheter-associated urinary tract infection amongst healthcare workers: a mixed methods systematic review / A. Huang et al. *Nurs Open*. 2023. Vol. 10(3). P. 1281-1304. DOI: 10.1002/nop2.1384.
37. Hughes M. *Pharmaceutical Industry: Challenges and Innovation*. *Journal of Pharmaceutical Sciences*. 2020. Vol. 115, № 2. P. 123–131.
38. James M., Kouzes B. Z. Posner. *The Leadership Challenge Workbook*. 4th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2007. 391 p.
39. A general framework for graph optimization / R. Kümmerle et al. *International Conference on Robotics and Automation*. 2021. May. P. 3607–3613. DOI:10.1109/ICRA.2011.5979949
40. Lacoma T. What Is a Business Leadership Model?. BizFluent, Sept. 26, 2017. URL: <https://bizfluent.com/about-6193153-business-leadership-model.html> (Date of access: 15.12.2024)
41. Leadership Practices Inventory URL: <https://www.leadershipchallenge.com/> (Date of access: 15.12.2023)/
42. Lehmann O. F. *Situational Project Management: The Dynamics of Success and Failure. Templates*. London : AuerbachPublications, 2018. 298 p.
43. Mostafa S. The relationship between innovation management and the

leader's intellectual arousal in the pharmaceutical companies. *International Journal of Management*. 2023. Vol. 12(3). P. 391-403.

44. Nevins M. You Need A Leadership Triangle. *Forbes*. 2022. Mar 29. URL: <https://www.forbes.com/sites/hillennevins/2022/03/29/you-need-a-leadershiptriangle/?sh=2cb6859c2205> (Date of access: 1.04.2024)

45. Noedl, Bianca. The influence of leadership behavior on innovative work behavior: The case of a pharmaceutical company in Germany. 2017. Master's Thesis. University of Twente. URL: https://essay.utwente.nl/72253/1/Noedl_MA_BMS.pdf (Date of access: 15.12.2024)

46. Pharmaceutical Innovation and Its Impact on Health and Economic Growth. OECD Health Policy Studies, 2021. P. 15–42. URL: https://www.oecd.org/en/publications/pharmaceutical-innovation-and-access-to-medicines_9789264307391-en.html (Date of access: 15.12.2024)

47. Petrenko V., Dzvinchuk D., Liutyi M., Ozminska I. 3S-Leadership model as a tool of using design thinking in the system of public governance. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2022. Vol. 3(35). DOI: 10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7852

48. Porter M. Economic Impact of Innovation in the Pharmaceutical Industry. *Global Pharmaceutical Economics*. 2019. Vol. 8, № 3. P. 89–102.

49. Posner J. M., Kouzes B. Z. The Leadership Challenge. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2003. 512 p.

50. Roy E. Leadership Effectiveness: Key Requirements and Characteristics. *Journal of Leadership Studies*. 2018. Vol. 25, № 1. P. 72–85.

51. Sandbakken D. A. The factor structure of the Kouzes and Posner Leadership Practices Inventory (LPI) revisited in a Norwegian context. Oxon : Henley Management College Greenlands, 2004. 20 p. URL: https://www.condestra.com/ne/images/articles/factor_structure.pdf (Date of access: 15.12.2024)

52. Scouller J. The three levels of leadership: How to develop your

leadership presence, knowhow, and skill. Boston : Management Books 2000, 2011. 318 p.

53. Smith J., Johnson P., Brown R. Biotechnology in Modern Pharmaceutical Innovation. *Advances in Biopharmaceutical Research*. 2021. Vol. 12, № 4. P. 45–59.

54. Smith J., Johnson P., Brown R. Digital Transformation in Pharmaceutical Development: The Role of Artificial Intelligence. *Advances in Biopharmaceutical Research*. 2021. Vol. 12, № 4. P. 60–72.

55. Starchenko G. Project-oriented enterprises as drivers of innovative development of the national economy. *East European Scientific Journal*. 2019. Vol. 6(46). P. 243–250.

56. Sundgren M., Styhre A. Leadership as de-paradoxification: Leading new drug development work at three pharmaceutical companies. *Leadership*. 2006. Vol. 2(1). P. 31-52.

57. Terry L., Newham R. Understanding and applying personality types in healthcare communication. *Nurs Stand*. 2020. Vol. 35(7). P. 27-34. DOI: 10.7748/ns.2020.e11490.

58. Shamil M. V., Almaz Kh. Kh., Innovative Potential as a Framework of Innovative Strategy for Enterprise Development. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 24. P. 716-721.

59. Zárate-Torres R., Correa J. C. How good is the Myers-Briggs Type Indicator for predicting leadership-related behaviors? *Front Psychol*. 2023. Vol. 14. P. 940961. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.940961.

ДОДАТКИ

Місія, візія та цінності Компанії

Візія Компанії: У компанії «Дарниця», ми щодня залучаємо найкращих фахівців та науковців, новітні фармацевтичні технології та прогресивні відкриття.

Місія Компанії: Допомогаємо медичним працівникам та пацієнтам покращувати якість життя завдяки науці, інноваціям та доступності кожному.

Дотримуючись найвищих стандартів GMP, ми турбуємося про доступність нашої продукції та її безумовну якість у більш ніж 20 країнах світу. 90 років довіри серед пацієнтів та науково-медичної спільноти надихають нас на нові фармацевтичні розробки, а ми в свою чергу надихаємо піклуватися про здоров'я на найвищому рівні разом із компанією «Дарниця».

Цінності Компанії:

Усвідомлена відповідальність — це наше

Ми обираємо ухвалювати рішення та діяти задля довгострокового успіху компанії. Ми усвідомлюємо вплив кожного на результати всієї команди, тому керуємося принципом “Роби, як для себе”.

Водночас, ми готові визнавати власні помилки, вчитися на них і виправляти їх, набуваючи досвіду.

Людяність — це наше

Ми переконані, що Дарниця є такою, якою вона є, завдяки людям, які працювали раніше, складають нинішню команду та приєднуються до нас у майбутньому. Ми ставимося до кожного як до унікальної особистості, чуйно реагуємо на потреби інших, цінуємо рівність прав і різні точки зору, інвестуємо в розвиток людей як невіддільну складову успіху компанії.

Ми вбачаємо в благодійності стратегічний внесок у добробут суспільства. Ми інтегруємо наші зусилля в комплексні рішення задля зміцнення здоров'я нації, ініціативи сталого розвитку та етичне ведення бізнесу.

Допитливість — це наше

Ми щодня вчимося, кидаємо виклик усталеним переконанням, випробовуємо нові ідеї. Для цього створюємо безпечний простір для досліджень і впроваджуємо найкращі рішення. Всі ці зміни, хоч і невеликі, накопичуються, перетворюючись на трансформаційні та потужні здобутки.

Як результат, ця культура дозволяє нам швидко та успішно адаптуватися до мінливого середовища та керувати невизначеностями.

Стале партнерство — це наше

Ми створюємо атмосферу співпраці, де сторони зацікавлені у спільному успіху, обираємо не короткострокову вигоду, а довгостроковий добробут. У роботі ми залучаємо сильні риси одне одного, працюємо разом, бо залишили в минулому ієрархічні та функціональні обмеження.

Наша стратегія співпраці виходить за межі організації — ми формуємо екосистеми назовні та утворюємо стратегічні альянси, щоб спільно реалізовувати наші цілі, долати виклики та розширювати можливості.

Лідерство, що надихає — це наше

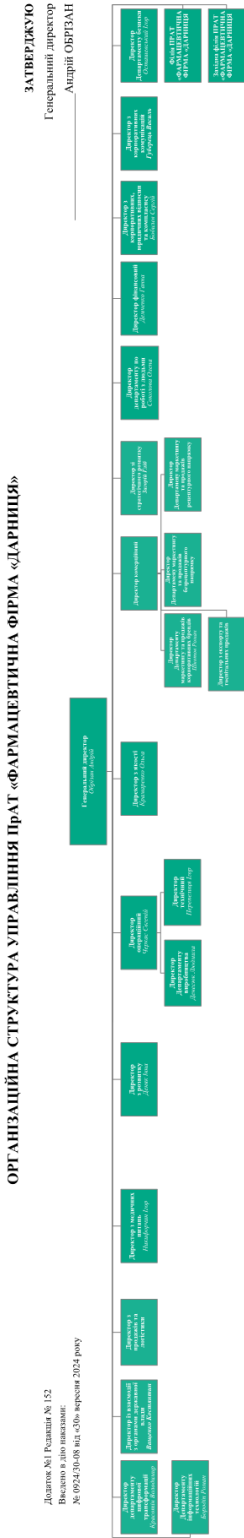
Ми формуємо чітке та переконливе бачення майбутнього. Ми довіряємо командам ухвалювати рішення, експериментувати на шляху до успіху, адже лідерство компанії формується через першість кожного у своєму напрямі. Власним прикладом демонструємо прихильність робити те, що правильно, а не те, що зручно. Створюємо середовище, в якому кожен відчуває, що його почули і цінують. Визнаємо індивідуальні досягнення і святкуємо спільні перемоги.

Жага до успіху — це наше

Ми постійно прагнемо досягати і перевершувати цілі, проактивно шукаємо можливості і встановлюємо нові орієнтири. Зберігаємо рішучість перед обличчям перешкод і наполегливо йдемо до мети.

Здоровий дух суперництва спонукає нас впроваджувати нові технології та інноваційні процеси у динамічному середовищі. Щирий ентузіазм та відданість справі заряджають нас енергією і надихають докладати максимум зусиль в роботі.

Організаційна структура



Примітка:
Додаток №1 Регламент № 152
Введено в дію наказом:
Ж 0924/09/08 від 05.09.2018 року

Фармацевтична компанія «Дарниця»

Оцінка стилів лідерства серед керівників компанії

Шановний респонденти!

Ваша участь у цьому опитуванні є надзвичайно важливою для нашого дослідження. Ми проводимо оцінку стилів лідерства серед керівників компанії, щоб краще зрозуміти, як управлінські практики сприяють розвитку організації та досягненню стратегічних цілей. Ваша чесна та точна відповідь на запитання допоможе нам оцінити сильні сторони існуючих підходів до лідерства та визначити напрямки для вдосконалення.

Анкета складається з питань, на які необхідно дати відповіді, вибираючи відповідний рівень оцінки кожного твердження. Будь ласка, витратьте кілька хвилин на те, щоб відповідати на них уважно та без поспіху.

Усі ваші відповіді є конфіденційними та будуть використані тільки в рамках цього дослідження. Ваш внесок важливий для нас, і ми вдячні за час, який ви приділили заповненню анкети.

Дякуємо за вашу участь!

0- Зовсім ні 1- Злегка 2-Помірно 3-Повністю

		0	1	2	3
1.	Я зосереджуюсь на професійному розвитку інших				
2.	Я маю більше досвіду та інформації, ніж люди, яких я очолюю				
3.	Я дозволяю кожній зацікавленій стороні висловлюватись у прийнятті рішень				
4.	Я повинен взяти на себе відповідальність, щоб все було зроблено				
5.	Я просуваю інноваційне вирішення проблем				
6.	Виконувати справи швидко й ефективно важливіше, ніж робити їх ідеально				
7.	Я постійно даю співробітникам позитивні відгуки				

8.	Під час керівництва уважно організую та контролюю виконання завдань				
9.	Я наповнюю свою команду висококваліфікованими та самостійними людьми				
10.	Я запитую думку інших перед тим, як прийняти важливе рішення				
11.	Я хотів би, щоб мене запам'ятали більше за те, що я зробив, ніж за те, що я досяг				
12.	Прийнятно пропускати дедлайн, якщо додатковий час створює кращий результат				
13.	Не менш важливим для досягнення результату є підтримка командної гармонії				
14.	Я досягаю результатів, приділяючи пріоритетну увагу потребам команди та тим, кому я служу				
15.	Важливо інвестувати час, щоб дати людям змогу повністю розвинути свої навички				
16.	Я демонструю оптимізм і ентузіазм щодо організаційних цілей				
17.	Я чітко повідомляю команді про свої очікування				
18.	Я створюю середовище, яке дозволяє співробітникам мислити нестандартно				
19.	Мені найзручніше з традиціями та звичаями				
20.	Я чітко формулюю шлях до успіху				
21.	Я демонструю дії, яких очікую від своєї команди				
22.	Я ефективно налагоджую консенсус у групах				
23.	Це моя відповідальність - допомагати в розв'язанні конфліктів між членами команди				
24.	Я створюю середовище для співпраці, де задовольняються				

	емоційні потреби				
25.	Я відстоюю свої переконання, коли мої цінності та вірування піддаються сумніву				
26.	Я комфортно почуваюся, беручи ризики				
27.	Команди досягають найкращих результатів, коли індивідууми повторюють завдання та вдосконалюють їх				
28.	Найкращий спосіб мотивувати інших - це інвестувати в них час				
29.	Я визнаю унікальні емоційні потреби тих, кого я веду				
30.	Я відданий побудові спільноти				
31.	Я чітко формулюю бачення				
32.	Об'єднані знання та досвід команди призводять до найкращих результатів.				
33.	Я не очікую нічого меншого, ніж найкращі результати від людей				
34.	Я приймаю та визнаю людей за їхню унікальність				
35.	Мені подобається думати про майбутнє				
36.	Усі повинні дотримуватися політики та процедур дуже ретельно				
37.	Я даю мотиваційний зворотний зв'язок.				
38.	Я беру на себе повну відповідальність за дії своєї команди				
39.	Я мотивую інших, встановлюючи високі стандарти виконання				
40.	Я маю пристрасть до досягнення досконалості				
41.	Я витрачаю час, щоб дізнатися, що інші потребують від мене.				
42.	Мені комфортно дозволяти співробітникам іноді брати на себе керівництво				
43.	Я надаю можливість співробітникам брати участь у				

	процесі прийняття рішень				
44.	Я горджуся своєю здатністю підтримувати щастя співробітників				
45.	Я сприяю і підтримую успіх інших				
46.	Кожен член команди має бути почутим і поважаним				
47.	Я не очікую, що інші виконуватимуть завдання, які я не готовий зробити сам				
48.	Я очікую, що люди працюватимуть на 100 відсотків, незалежно від обставин				

Бюрократичний		Авторитарний		Інноваційний		Орієнтований на досягнення	
4		2		5		6	
8		17		12		9	
19		20		18		21	
27		25		26		39	
33		31		35		47	
36		38		40		48	
Σ		Σ		Σ		Σ	

Демократичний		Командний		Коучинговий		Альтруїстичний	
3		1		7		11	
10		13		15		14	
32		23		28		16	
42		24		37		22	
43		29		41		30	
46		44		45		34	
Σ		Σ		Σ		Σ	

Бюрократичний

- Цей лідер строго встановлює та контролює правила.
- Рішення цього лідера є абсолютними.
- Цей лідер мотивує за допомогою дисципліни та вимагає негайного

виконання.

- Цей лідер здійснює взаємодію зверху вниз.

- Цей стиль неефективний, коли потрібно вести високо кваліфікованих осіб, оскільки вони часто стають образливими через мікроменеджмент.

- Цей стиль є найбільш ефективним, коли рішення потрібно прийняти за короткий проміжок часу.

Авторитарний

- Цей лідер надає довгостроковий напрямок і зосереджується на кінцевих цілях.

- Цей лідер часто має більше досвіду та знань, ніж ті, кого він веде.

- Цей лідер мотивує, надихаючи ентузіазм до місії.

- Цей лідер надає чіткий напрямок і встановлює стандарти.

- Цей стиль менш ефективний, коли потрібні чіткі вказівки.

- Цей стиль є найбільш ефективним, коли необхідно змінити напрямок або бачення.

Інноваційний

- Цей лідер ділиться баченням майбутнього і прагне до досконалості.

- Цей лідер заохочує інноваційні ідеї.

- Цей лідер мотивує, сприяючи повазі до творчості членів команди.

- Цей лідер запрошує до колаборативної розмови.

- Цей стиль може бути менш ефективним, коли ризики викликають у членів команди занепокоєння.

- Цей стиль є найбільш ефективним під час вирішення складних проблем.

Орієнтований на досягнення

- Цей лідер очікує, що ті, кого він веде, приймуть нові проєкти та діятимуть швидко.

- Цей лідер зосереджується на продуктивності.

- Цей лідер мотивує, встановлюючи високі стандарти виконання, а

потім веде прикладом. ■ Цей лідер не вважає за необхідне надавати багато детальних інструкцій.

■ Цей стиль може бути неефективним, якщо використовувати його протягом тривалого часу.

■ Цей стиль ефективний, коли члени команди самостійно мотивовані та мають високу кваліфікацію.

Демократичний

■ Цей стиль базується на прийнятті рішень на основі консенсусу.

■ Цей лідер комфортно дозволяє співробітникам час від часу брати на себе ініціативу.

■ Цей лідер мотивує, надаючи можливість для участі.

■ Цей лідер використовує співпрацю та комунікацію, щоб отримати відгуки від членів команди.

■ Цей стиль є неефективним, коли час обмежений або якщо члени команди не мають знань або досвіду для якісного внеску.

■ Цей підхід є найбільш ефективним, коли знання всієї команди потрібні для вирішення проблеми або визначення напрямку.

Командний

■ Мета цього лідера полягає в створенні згуртованої команди, акцентуючи увагу на командній роботі та гармонії.

■ Цей лідер є колаборативним і зосереджується на емоційних потребах. Афіліативний стиль часто ефективно поєднується з візійним лідерством.

■ Цей лідер мотивує, створюючи позитивні особисті стосунки, і уникає конфліктів.

■ Цей стиль менш ефективний, коли лідер має труднощі з наданням негативного зворотного зв'язку і коли продуктивність не підкреслюється.

■ Цей стиль ефективний для підвищення морального духу, відновлення довіри та роботи в стресових умовах.

Коучинговий

- Цей лідер зосереджується на підготовці індивідів до майбутнього, розвиваючи навички. ■ Цей лідер відзначається успіхами в роботі з особами або групами, які ще не реалізували свій повний потенціал.
- Цей лідер мотивує, ставлячи перед індивідом виклики.
- Цей лідер спілкується з позитивними висловлюваннями, щоб сприяти високому рівню особистого задоволення.
- Цей стиль є менш ефективним, коли ті, хто проходить коучинг, відчують опір змінам.
- Цей стиль є найбільш ефективним у форматі один на один, коли особа, яка проходить коучинг, відкрито сприймає близькі робочі стосунки цього стилю управління.

Альтруїстичний

- Цей лідер персоналізує підходи, щоб задовольнити індивідуальні потреби команди.
- Цей лідер веде, щоб краще служити співробітникам.
- Цей лідер мотивує своїм надійним, етичним підходом.
- Цей лідер зосереджується на активному слуханні, емпатії та прагненні до створення спільноти.
- Цей стиль може бути неефективним, якщо не буде достатньо часу для застосування довгострокової перспективи.
- Цей стиль ефективний у створенні позитивної культури та сприянні високому моральному духу.

Додаток Г

Фрагмент заповнення анкети



Розділ 1 з 3

Leadership

В *рамках* наукового дослідження теми: "Стимулювання інноваційного розвитку фармацевтичної компанії на засадах концепції лідерства", прощу долучитися до дослідження, заповнивши анкету. Зібрані дані будуть використані виключно в узагальненому вигляді для проведення наукового аналізу. Щиро вдячно за Ваш внесок!

Прізвище та ім'я *

Текст запитання з короткими відповідями

Класифікація типів лідерів

Оцініть наскільки кожен вислів вам відгукується, де 0 - зовсім ні, 1 - злегка, 2 - помірно, 3 - повністю

1. Я зосереджуюся на професійному розвитку інших. *

0 1 2 3

☐ ☐ ☐ ☐

2. Я маю більше досвіду та інформації, ніж люди, яких я очолюю. *

0 1 2 3

☐ ☐ ☐ ☐

3. Я дозволяю кожній зацікавленій стороні висловлюватися у прийнятті рішень. *

0 1 2 3

☐ ☐ ☐ ☐

4. Я повинен взяти на себе відповідальність, щоб все було зроблено. *

0 1 2 3

☐ ☐ ☐ ☐