

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
факультет фармацевтичний
кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«ОЦІНКА І УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ
ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НА
ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ»**

Виконав: здобувач вищої освіти групи

073МО24(1,6з)упр-01

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньої програми «Управління охороною
здоров'я та фармацевтичним бізнесом»

Наталя ВОРОНЦОВА

Керівник: доцент закладу вищої освіти
кафедри менеджменту, маркетингу та

забезпечення якості у фармації, к.фарм.н.,

доцент Ірина БОНДАРЄВА

Рецензент: завідувач кафедри соціальної
фармації, к.фарм.н., доцент Аліна ВОЛКОВА

Харків – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Дослідження присвячене проблемі оцінки і управління ефективністю інноваційної стратегії фармацевтичної організації на основі систематизованого використання механізмів управління знаннями. У роботі проаналізовано теоретико-методологічні засади формування інноваційної стратегії, визначено концептуальні основи управління знаннями. Здійснено діагностику інноваційної стратегії та детальний аналіз функціонування системи управління знаннями мережі «Аптека 9-1-1». Розроблено інтегровану систему збалансованих показників для оцінки стратегічної ефективності інновацій з урахуванням управління знаннями. Робота складається з трьох розділів, які послідовно розкривають зазначені питання.

Робота має 76 сторінок, 12 таблиць, 25 рисунків, 54 джерела.

Ключові слова: оцінка, управління, ефективність, інноваційна стратегія, аптечна мережа, управління знаннями, фармацевтична організація

ANNOTATION

The study is devoted to the problem of assessing and managing the effectiveness of the innovation strategy of a pharmaceutical organization based on the systematic use of knowledge management mechanisms. The paper analyzes the theoretical and methodological principles of the formation of an innovation strategy, identifies the conceptual foundations of knowledge management. Diagnostics of the innovation strategy and a detailed analysis of the functioning of the knowledge management system of the "Pharmacy 9-1-1" network is carried out. An integrated system of balanced indicators is developed to assess the strategic effectiveness of innovations considering knowledge management. The paper consists of three sections that consistently reveal the above issues.

The paper has 76 pages, 12 tables, 25 figures, 54 sources.

Keywords: assessment, management, effectiveness, innovation strategy, pharmacy network, knowledge management, pharmaceutical organization

ЗМІСТ

	стор.
Вступ.....	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ.....	10
1.1. Види, структура та механізми реалізації інноваційної стратегії у фармацевтичній галузі	10
1.2. Концептуальні основи управління знаннями.....	13
1.3. Взаємозв'язок між управлінням знаннями та ефективністю реалізації інноваційної стратегії.....	17
Висновки до розділу 1	20
Розділ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика та стратегічні цілі аптечної мережі «Аптека 9-1-1».....	22
2.2. Діагностика існуючої інноваційної стратегії та ключових інноваційних процесів мережі «Аптека 9-1-1».....	28
2.3. Аналіз чинної системи управління знаннями	34
2.4. Виявлення ключових проблем в управлінні інноваціями, пов'язаних з неефективним використанням знань.....	43
Висновки до розділу 2	57
Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ.....	60
3.1. Розробка інтегрованої системи показників для оцінки ефективності інноваційної стратегії з урахуванням чинників управління знаннями.....	60
3.2. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів для мережі «Аптека 9-1-1».....	68
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми дослідження детермінована сукупністю макроекономічних, галузевих та мікро рівневих чинників, які визначають критичну необхідність переходу від екстенсивних до інтенсивних моделей інноваційного розвитку у фармацевтичному секторі. Фармацевтична галузь, як одна з найбільш наукоємних та високо ризикових, функціонує в умовах експоненційного зростання обсягів наукових даних, посилення регуляторного тиску та безпрецедентної глобальної конкуренції. У цих умовах традиційні підходи до управління інноваціями, засновані виключно на фінансових інвестиціях у дослідження, демонструють зниження граничної ефективності, що відображено у законі Ерума, який фіксує подвоєння вартості розробки нового лікарського засобу кожні дев'ять років [12].

Принципова значущість інноваційної стратегії для фармацевтичної організації полягає у її здатності забезпечити стійку конкурентну перевагу та конкурентне положення на ринку через диверсифікацію продуктового портфеля та виведення на ринок оригінальних ліків. Однак, наявність стратегії не гарантує її успішної реалізації. Ключовою проблемою є відсутність валідного та інтегрованого механізму оцінки ефективності цієї стратегії, який би враховував не лише кількісні показники виходу (кількість патентів, обсяг продажів нових продуктів), але й якісні показники, що характеризують її внутрішню стійкість та адаптивність. Саме в цьому контексті управління знаннями набуває статусу стратегічного імперативу [30].

Управління знаннями у фармацевтичній галузі виступає як мета-процес, що інтегрує всі етапи створення вартості, а саме від генерації наукових гіпотез та клінічних досліджень до маркетингових стратегій виведення продукту на ринок. Ефективна система управління знаннями забезпечує: інтелектуальну капіталізацію внутрішніх та зовнішніх знань,

включаючи досвід невдалих експериментів; мінімізацію дублювання досліджень та розробок, скорочуючи «час до ринку»; сприяння крос-функціональній співпраці між науковими, клінічними та комерційними підрозділами. Таким чином, управління знаннями є каталізатором для підвищення продуктивності інноваційних процесів та зниження їхньої невизначеності [14]. Наукова актуальність дослідження полягає у необхідності розробки цілісного методологічного інструментарію, який би об'єднав: фреймворк оцінки стратегічної ефективності інновацій (що виходить за межі традиційних фінансових метрик); та механізм корекції цієї ефективності через цілеспрямоване управління процесами генерації, трансферу та використання знань. Існуючі наукові праці часто розглядають інноваційну стратегію та КМ відокремлено, тоді як критична залежність кінцевої ефективності інновацій від якості інтелектуальних активів залишається недостатньо формалізованою та операціоналізованою. Необхідним є створення такої моделі, яка дозволить кількісно оцінювати вплив певних КМ-ініціатив (наприклад, рівень інтеграції знань чи швидкість їх поширення) на ключові показники інноваційного успіху (наприклад, ймовірність успішного проходження фаз клінічних випробувань) [7].

Практична актуальність дослідження зумовлена тим, що запропоновані методичні рекомендації та модель оцінки можуть стати основою для формування корпоративної системи підтримки прийняття рішень у фармацевтичних організаціях. Це дозволить менеджменту: точно ідентифікувати КМ-бар'єри, що гальмують інноваційну стратегію; раціонально розподіляти ресурси між різними КМ-інструментами; формувати збалансований портфель R&D-проектів з урахуванням наявності необхідних інтелектуальних компетенцій. В умовах постпандемічного відновлення та потреби у зміцненні фармацевтичної безпеки на національному рівні, підвищення ефективності вітчизняних фармацевтичних компаній через стратегічне управління знаннями є стратегічним пріоритетом. Отже, розробка теоретичних та прикладних аспектів оцінки та управління

ефективністю інноваційної стратегії на основі КМ є своєчасним і науково обґрунтованим завданням, що має високу теоретичну та практичну значущість [10].

Питання управління ефективністю інноваційної стратегії фармацевтичної організації розглядалися в ґрунтовних працях багатьох вітчизняних науковців, серед яких: Посилкіна О.В. (в аспекті економічної оцінки інноваційних проєктів та стратегій), Літвінова О.І. (фокус на організаційно-управлінських механізмах), Немченко А.С. (дослідження регуляторно-правових та інституційних засад діяльності) та Мнушко З.М. (аналіз маркетингових та стратегічних аспектів комерціалізації інновацій) [28-33, 35, 36]. Водночас, проблематику удосконалення управлінням знаннями та її прямого впливу на ефективність реалізації інноваційної стратегії досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, розкриваючи окремі аспекти: від моделювання процесів генерації знань (Нонака та Такеучі) [14, 22] до оцінки впливу інтелектуального капіталу на фінансові результати (Едвінссон, Свейбю). Проте, комплексний характер обраної теми вимагає поглибленого синтезу. Аналіз наукових джерел свідчить, що питання інтегрального управління ефективністю інноваційної стратегії фармацевтичної організації, що базується на механізмах цілеспрямованого управління знаннями, і надалі залишається недостатньо розкритим. Зокрема, існуючі методики не забезпечують валідного інструментарію для кількісної оцінки впливу показників якості та трансферу знань на ключові параметри успіху інновацій (наприклад, швидкість та ймовірність проходження клінічних фаз). Це підкреслює необхідність подальшого наукового опрацювання та розробки методологічного контуру, який би поєднав стратегічні, управлінські та аспекти знань в єдину функціональну систему [31].

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка і управління ефективністю інноваційної стратегії фармацевтичної організації на основі управління знаннями.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити економічну сутність, особливості, види, структуру та механізми реалізації інноваційної стратегії у фармацевтичній галузі;
- проаналізувати концептуальні основи управління знаннями, включаючи моделі, процеси та роль у забезпеченні інноваційного розвитку організації
- дослідити та обґрунтувати теоретичний та практичний взаємозв'язок між ефективністю реалізації інноваційної стратегії та рівнем зрілості системи управління знаннями фармацевтичної організації;
- визначити організаційно-економічну характеристику та проаналізувати стратегічні цілі діяльності аптечної мережі «Аптека 9-1-1» як об'єкта дослідження;
- проаналізувати та діагностувати існуючу інноваційну стратегію і ключові інноваційні процеси, що застосовуються у діяльності мережі «Аптека 9-1-1»;
- дослідити та оцінити чинну систему управління знаннями в організації, зокрема процеси виявлення, зберігання, поширення та використання інтелектуальних активів;
- оцінити поточну ефективність інноваційної стратегії та виявити ключові проблеми і "вузькі місця" в управлінні інноваціями, пов'язані з неефективним використанням знань;
- розробити та обґрунтувати інтегровану систему показників (KPIs) для оцінки ефективності інноваційної стратегії з обов'язковим урахуванням чинників управління знаннями;
- обґрунтувати та розробити цілісну модель управління ефективністю інноваційної стратегії шляхом оптимізації процесів управління знаннями;

- оцінити економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів та рекомендацій для мережі «Аптека 9-1-1» та сформувані практичні рекомендації щодо їх впровадження.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною стратегією та забезпечення її ефективності на підприємствах фармацевтичного ринку, зокрема на прикладі діяльності аптечної мережі «Аптека 9-1-1».

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних підходів та прикладних інструментів управління знаннями, що використовуються для оцінки, корекції та підвищення стратегічної ефективності інноваційних процесів аптечної мережі «Аптека 9-1-1».

У процесі дослідження для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань застосовувалися наступні загальнонаукові та спеціальні **методи**: діалектичний та системний підходи – для всебічного вивчення інноваційної стратегії як складної динамічної системи, а також для встановлення функціональних зв'язків між управлінням знаннями та ефективністю інноваційної діяльності; теоретичне узагальнення та порівняльний аналіз – використано при дослідженні концептуальних основ інноваційної стратегії, управління знаннями та аналіз зарубіжного і вітчизняного досвіду впровадження УЗ-систем у фармації; економічний та статистичний аналіз – застосовано для оцінки фінансово-економічних показників діяльності мережі «Аптека 9-1-1», а також для кількісного вимірювання ефективності інноваційних процесів та ідентифікації трендів; метод структурно-логічного моделювання – використано для обґрунтування та розробки інтегрованої моделі управління ефективністю інноваційної стратегії на основі оптимізації процесів генерації, трансферу та використання знань; метод експертних оцінок – використаний для верифікації системи ключових показників ефективності та оцінки соціальної ефективності запропонованих заходів управління знаннями; графічний та табличний методи – застосовано для наочного представлення результатів аналізу, динаміки показників та ілюстрації запропонованих моделей і алгоритмів.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення отриманих результатів для аптечної мережі «Аптека 9-1-1» полягає у наданні конкретних інструментів та прогнозних оцінок, що дозволяють досягти стратегічної ефективності та фінансового зростання. Головним результатом є удосконалення механізму управління ефективністю інноваційної стратегії (ІС) на основі управління знаннями (УЗ). Розроблена трирівнева інтегрована модель УЗ-інновацій створює замкнутий цикл: від збору неявних знань до їх конвертації у стратегічні рішення та масштабовані стандарти. На операційному рівні практично застосовується «Процедура пост-аналізу невдач (ПАН)», яка усуває культурний бар'єр «страху помилок» та знижує показник «Слабке навчання на невдачах». Ключовим заходом із високою практичною цінністю є впровадження централізованої АІ-системи управління запасами та прогнозування попиту (ЦУЗ).

Апробація результатів дослідження і публікації. Кваліфікаційна робота апробована на VIII Всеукраїнській науково-освітній конференції з міжнародною участю «Формування національної лікарської політики: питання освіти, теорії та практики». Опубліковано тези доповідей: Бондарєва І.В., Воронцова Н.В. Оцінка і управління ефективністю інноваційної стратегії фармацевтичної організації на основі управління знаннями. Формування національної лікарської політики: питання освіти, теорії та практики: матер. VIII Всеукр. наук. - освітньої конф. з міжнар. участю, м. Харків, 27 листоп. 2025 р. / ред. кол. : А. В. Волкова та ін. – Х. : Вид-во НФаУ, 2025 – С. 192-193.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, огляду літератури, експериментальної частини, узагальнених висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок, які містять 25 рисунків і 12 таблиць. Також у роботі використано та проаналізовано 54 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ

1.1. Види, структура та механізми реалізації інноваційної стратегії у фармацевтичній галузі

Інноваційна стратегія (ІС) у фармацевтичній галузі, є не просто функціональною стратегією, а стратегічною парадигмою, що інтегрує цілі розвитку, організаційну культуру та розподіл ресурсів для досягнення стійкої конкурентної переваги. Фундаментальна особливість фармацевтики, яка характеризується високою наукоємністю, тривалими циклами R&D (до 10–15 років) та жорстким регуляторним середовищем, детермінує специфічний підхід до класифікації та реалізації ІС. Визначення різними вченими поняття «стратегія» представлено у табл. 1.1 [6].

Таблиця 1.1

Визначення різними вченими поняття «стратегія»

Вчений	Визначення поняття «стратегія»
Ф. Хедоурі	Детальний план, який всебічно розкриває зміст поставленої мети, призначений для того, щоб забезпечити досягнення цілей компанії, і здійснення її місії.
М. Портер	Засіб реакції на зовнішні можливості, а також внутрішні сильні і слабкі сторони компанії, які виникають при реалізації ідей.
А. Чандлер	Метод встановлення довгострокових цілей компанії, її програми, дій та напрямків розміщення ресурсів.
Єршова Р. А.	Здатність компанії розробляти ефективні засоби використання виробничого, кадрового і фінансового потенціалів задля підвищення попиту на продукцію.
Вербицький І. С.	Посилення ролі економічних регіонів, для вдосконалення робочих кадрів задля економічного та соціального розвитку компанії на міжнародному ринку.
Пічурін І. І.	Реальна здатність компанії, за наявності у неї можливостей виготовляти, проектувати, та збувати товари або послуги, які за своїми цінovими та якісними характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів.

Джерело: [6]

Класифікація цих стратегій, як правило, базується на двох ключових критеріях: ступені новизни інновації та темпах реакції компанії на технологічні зміни. У цьому контексті виділяють проактивні стратегії, які включають стратегію технологічного лідерства, спрямовану на створення принципово нових лікарських засобів і встановлення патентної монополії, та стратегію пошуку ніш, сфокусовану на інноваціях у вузьких терапевтичних областях, що типово для біотехнологічних підрозділів. Паралельно існують реактивні стратегії, такі як стратегія наслідування (імітаційна), що мінімізує ризики R&D через копіювання успішних розробок (наприклад, дженерики), та стратегія захисту/залежності, орієнтована на незначні модифікації для подовження життєвого циклу продукту. Критично важливими є також стратегії співпраці (партнерство), зокрема стратегія інтеграції, яка передбачає активне залучення зовнішніх знань та компетенцій через альянси для скорочення "часу до ринку" та розподілу ризиків [7].

Види інноваційних процесів представлено на рис. 1.1. [31].

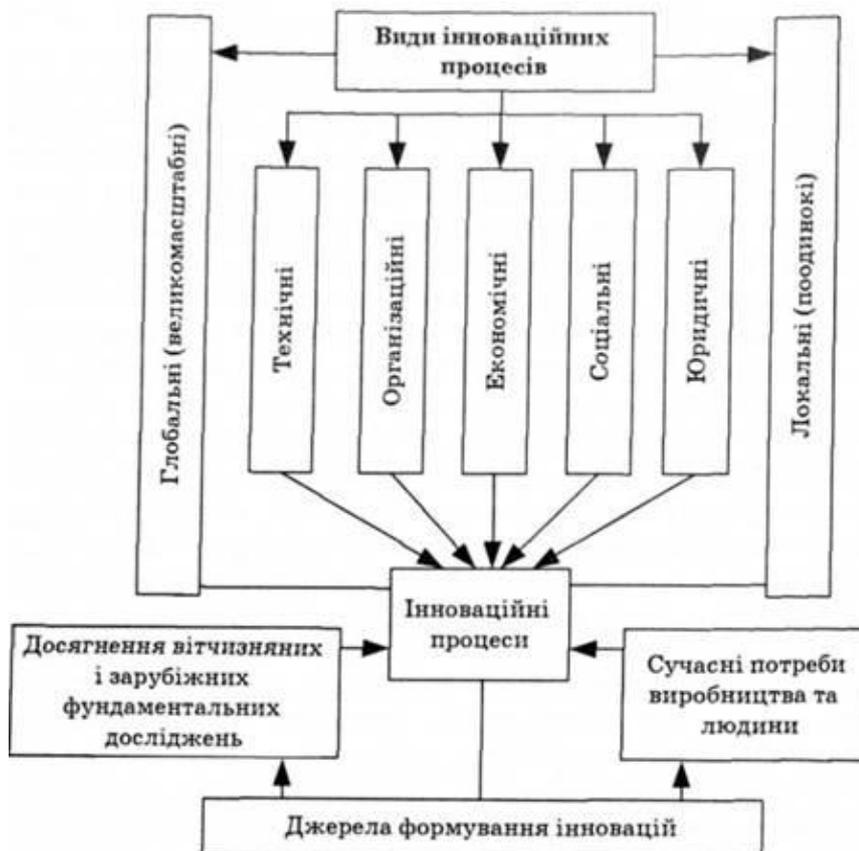


Рис. 1.1. Види інноваційних процесів

Структурно інноваційна стратегія має бути оформлена як ієрархічна система, що функціонально розмежована на три взаємозалежні блоки. Перший, стратегічний блок, визначає інноваційні пріоритети та фокус (продуктові, технологічні, організаційні інновації). Другий, ресурсний блок, охоплює фінансові інвестиції, матеріально-технічну базу та, що є ключовим для дослідження, інтелектуальний капітал (компетенції, патенти та ноу-хау). Третій, управлінський блок, окреслює механізми реалізації, включаючи організаційну структуру, систему мотивації та, особливо, систему управління знаннями, що забезпечує безперервність інноваційного циклу

Чинники, що суттєво впливають на формування гнучкості інноваційної стратегії представлено та узагальнено на рис. 1.2. [7].

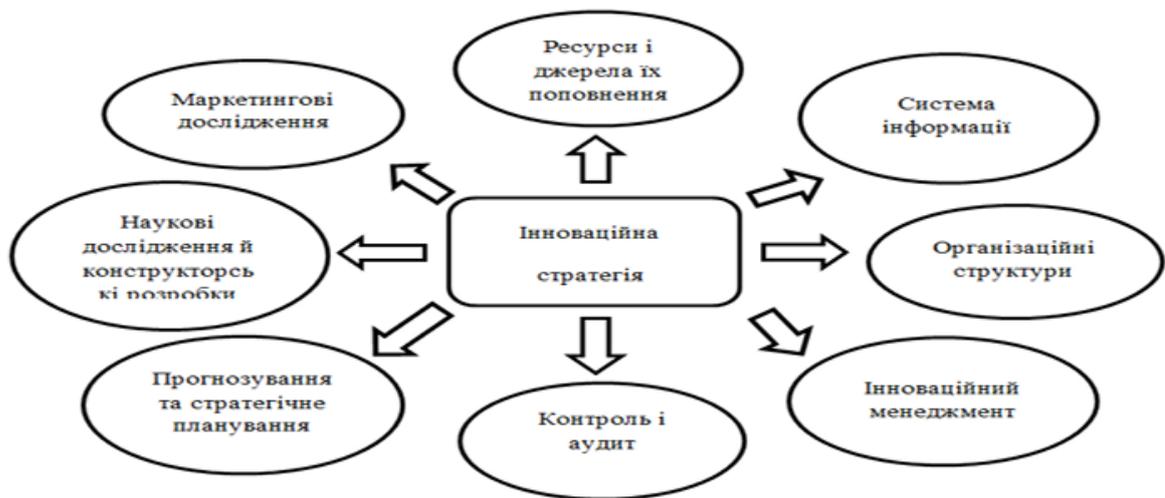


Рис. 1.2. Чинники, що суттєво впливають на формування гнучкості інноваційної стратегії фармацевтичної організації

Ефективна реалізація ІС залежить від взаємодії трьох основних механізмів. Організаційний механізм передбачає створення гнучких, між функціональних команд та формування інноваційної культури, що підтримує ризик та навчання на невдачах. Економічний механізм стосується фінансового планування та системи стимулювання інноваційної діяльності. Інтелектуальний механізм є центральним для даного дослідження, оскільки передбачає створення інфраструктури для систематичного управління

знаннями, що включає кодифікацію неявних знань, прискорений трансфер знань між підрозділами та регулярне оновлення інтелектуальних компетенцій персоналу. Таким чином, ІС у високотехнологічному фармацевтичному секторі трансформується з лінійного плану дій на інтегровану систему, де управління знаннями виступає як критичний фактор, що визначає швидкість, якість та кінцеву ефективність реалізації інноваційних пріоритетів [33].

Етапи формування інноваційної стратегії представлено на рис. 1.3. [10].



Рис. 1.3. Етапи формування інноваційної стратегії

1.2. Концептуальні основи управління знаннями

Управління знаннями є однією з ключових парадигм сучасного стратегічного менеджменту, особливо актуальною для високотехнологічних і наукоємних галузей, до яких безумовно належить фармація. Концептуально управління знаннями виходить за межі простого інформаційного менеджменту, оскільки фокусується не лише на даних та інформації, а й на знаннях як сукупності переконань, досвіду, експертних оцінок та навичок, що використовуються для прийняття рішень та створення нової вартості. У фармацевтичній організації знання є критичним ресурсом, що визначає успіх

кожного етапу дослідження, від ідентифікації молекулярних мішеней до проходження клінічних випробувань та лончу продукту. За своєю суттю, управління знаннями являє собою систематичний процес виявлення, створення, зберігання, поширення та застосування знань для досягнення стратегічних цілей організації. Це передбачає голістичний підхід, що охоплює технологічні платформи, організаційні структури та культуру, орієнтовану на обмін [22].

Епістемологічною основою сучасного управління знаннями слугує модель інтелектуального капіталу, яка трактує знання як нематеріальний актив, що складається із людського, структурного та відносного капіталу. Людський капітал включає компетенції та досвід співробітників; структурний капітал — це організаційні системи, бази даних, патенти та процедури, які залишаються в компанії після того, як співробітник іде; відносний капітал охоплює знання, вбудовані у взаємовідносини з клієнтами, постачальниками та регуляторними органами. Ефективне управління знаннями, відповідно, спрямоване на максимальну капіталізацію людського капіталу шляхом його перетворення на структурний капітал, що забезпечує довгострокову стійкість організації. Критичним елементом, що забезпечує динаміку знань, є SECI-модель, розроблена І. Нонакою та Х. Такеучі. Ця модель фокусується на трансформації знань між двома основними формами: неявними (неявними, особистими, заснованими на досвіді) та експліцитними (явними, кодифікованими, формалізованими) [17].

Процес спіралі знань SECI описує чотири режими конверсії, кожен з яких є необхідним для інноваційного розвитку. Соціалізація — це перетворення неявного знання у нове неявне через спільний досвід та практику (наприклад, спільна робота дослідницьких команд у лабораторії). Екстерналізація (Е) — найкритичніший етап, що передбачає артикуляцію неявного знання і його перетворення в експліцитну форму (наприклад, написання звіту, патенту чи створення протоколу клінічного дослідження). Комбінація (С) — це систематизація та інтеграція різних джерел

експліцитного знання (наприклад, об'єднання даних з різних клінічних баз чи створення нової бази даних). Інтерналізація (I) — це процес, коли експліцитне знання знову стає неявним, перетворюючись на навички, інтуїцію та досвід співробітника (наприклад, освоєння нової технології виробництва). Таким чином, інноваційна стратегія фармацевтичної організації є ефективною лише тоді, коли організаційна структура підтримує цю безперервну спіраль [7].

Операційно, процеси управління знаннями можна деталізувати через цикл, що включає п'ять ключових етапів: створення (генерація), що є початковою фазою, де формується нове знання (наприклад, у результаті експерименту чи мозкового штурму); захоплення (фіксація), що передбачає формалізацію знання (оцифрування, документування, патентування); організація та зберігання, що стосується створення архітектури знань, корпоративних баз даних та сховищ для забезпечення легкого доступу; дисемінація (трансфер), що є процесом поширення знань серед відповідних користувачів, які цього потребують для своєї роботи (наприклад, від R&D до виробництва чи маркетингу); і, нарешті, застосування (використання), яке є кінцевою метою управління знаннями, де знання інтегруються у щоденні робочі процеси, підвищуючи їх ефективність та інноваційну віддачу [5].

У контексті фармацевтичної організації інтелектуальний механізм реалізації ІС набуває першорядного значення. Неефективність стратегії часто є наслідком не стільки дефіциту фінансових ресурсів, скільки структурних бар'єрів управління знаннями, які перешкоджають своєчасній дисемінації критично важливих знань. Наприклад, недостатня екстерналізація досвіду невдалих клінічних випробувань призводить до дублювання помилок у нових дослідницьких проєктах, підвищуючи їхню вартість і час реалізації. стратегії мережі «Аптека 9-1-1» та подальшого її управління [11].

Табл. 1.2 узагальнює підходи до визначення поняття «управління знаннями» у науковій літературі [2, 6, 28, 43].

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «управління знаннями»

Підхід / школа	Основна концепція та фокус	Визначення	Представники / Ключові ідеї
Технологічний (інформаційний)	Акцент на інфраструктурі, базах даних та ІТ-інструментах, що забезпечують зберігання та швидкий доступ до явного знання	Управління знаннями – це систематичне використання інформаційних технологій для збору, кодифікації, зберігання та поширення інтелектуальних активів	Девенпорт, Прусак. Управління знаннями (УЗ) як інструмент для автоматизації роботи з інформацією та створення централізованих сховищ
Організаційний (процесний)	Фокус на вбудовуванні УЗ у бізнес-процеси, підтримці навчання та обміну знаннями, що відбувається в організації	Управління знаннями – це сукупність процесів, які керують створенням, поширенням та використанням знань як необхідної умови для прийняття рішень та інноваційної діяльності	Пробст, Нонака, Такеучі. УЗ як динамічний процес, що керується моделлю SECI (перетворення неявного знання в явне).
Економічний (стратегічний)	Розглядає знання як нематеріальний актив та стратегічний ресурс, що є джерелом стійкої конкурентної переваги та прибутку	Управління знаннями – це процес максимізації інтелектуального капіталу (людського, структурного, відносного) організації з метою підвищення її ринкової вартості та ефективності	Свейбі, Едвінссон. УЗ як система вимірювання інтелектуального капіталу
Культурний (поведінковий)	Акцентує увагу на формуванні організаційної культури, яка заохочує обмін, довіру, наставництво та навчання на помилках	Управління знаннями – це створення відповідної соціальної та культурної атмосфери, яка стимулює співробітників до обміну неявним досвідом	Аргіріс, Сенге. УЗ як "навчальна організація"

Джерело: складено автором

Таким чином, концептуальні основи управління знаннями надають методологічну базу для розробки інтегрованої системи показників, що дозволяє оцінювати інноваційну ефективність не постфактум за фінансовими результатами, а проактивно, за якістю та швидкістю використання інтелектуальних активів, що є необхідною умовою для формування інноваційної

1.3. Взаємозв'язок між управлінням знаннями та ефективністю реалізації інноваційної стратегії

Ефективність реалізації інноваційної стратегії (ІС) у високотехнологічному фармацевтичному секторі є прямою функцією від якості та динаміки управління знаннями (УЗ). Цей взаємозв'язок має не лінійний, а синергетичний характер, оскільки УЗ виступає не просто підтримувальною функцією, а стратегічним інтегратором та каталізатором інноваційних процесів. Інновація за своєю суттю є результатом конверсії знань: це перетворення ідей, гіпотез (неявне знання) та емпіричних даних (експліцитне знання) у нові продукти чи процеси. Відповідно, будь-який збій у циклі УЗ неминуче призводить до зниження ефективності ІС [15].

Концептуально, вплив УЗ на ефективність ІС відбувається через три ключові канали: скорочення часу циклу, зниження ризиків та підвищення якості прийняття рішень. По-перше, скорочення "часу до ринку" досягається завдяки ефективному трансферу знань. У фармацевтичному R&D-процесі, який є воронкою з високою ймовірністю невдач на кожній фазі, критично важливим є швидкий обмін інформацією між науково-дослідними, доклінічними та клінічними підрозділами. Якісне УЗ забезпечує, що знання, отримані, наприклад, на етапі доклінічних досліджень, миттєво кодифікуються та інтегруються у протоколи клінічних випробувань. Це мінімізує затримки, спричинені дублюванням інформації або необхідністю повторного збору даних. По-друге, УЗ є визначальним фактором управління ризиками інноваційної діяльності. Високий рівень невдач у фармації (понад

90% проєктів не доходять до ринку) вимагає систематичного захоплення та кодифікації "уроків, засвоєних з невдач". Якщо неявний досвід неуспішних проєктів не трансформується у явні бази знань, організація приречена повторювати дорогі помилки. Ефективна система УЗ, навпаки, перетворює невдачі на інтелектуальний актив [14].

Фактори, що формують вплив управління знаннями на процес прийняття управлінських рішень інноваційної діяльності представлено на рис. 1.4.

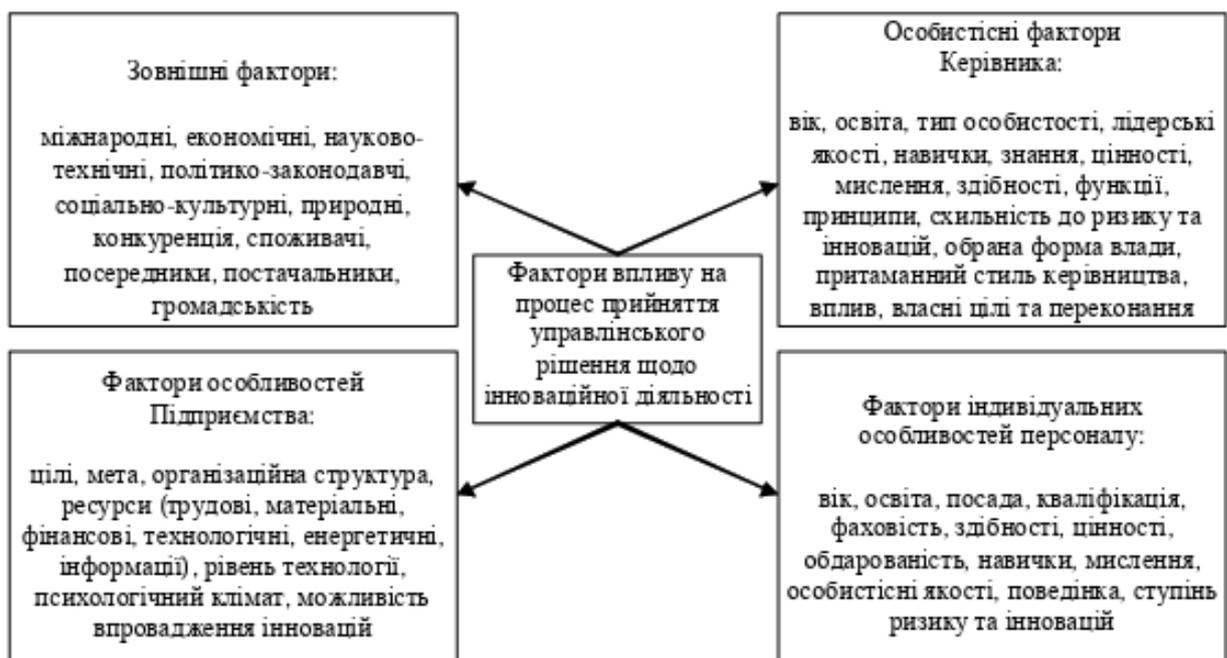


Рис. 1.4. Фактори, що формують вплив управління знаннями на процес прийняття управлінських рішень інноваційної діяльності

Посилення ефективності реалізації ІС також корелює з рівнем зрілості системи УЗ. Організації з високим рівнем зрілості УЗ-системи демонструють підвищену інноваційну чутливість та адаптивність. Чутливість виражається у здатності швидше ідентифікувати зовнішні технологічні та регуляторні зміни (наприклад, нові методики діагностики чи зміни вимог ЕМА/FDA) і швидко інтегрувати ці зовнішні знання у внутрішні R&D-процеси. Адаптивність же полягає у можливості швидко коригувати поточну ІС, переорієнтовуючи

ресурси на більш перспективні напрямки, що стає можливим лише за умови високої якості експліцитного та систематизованого знання [9].

Стратегічні цілі та напрями управління знаннями фармацевтичної організації представлено на рис. 1.5 [20].



Рис. 1.5. Стратегічні цілі та напрями управління знаннями фармацевтичної організації

Крім того, УЗ безпосередньо впливає на якість інноваційного потенціалу організації. Інноваційний потенціал, що є сукупністю ресурсів, необхідних для інноваційної діяльності, є стійким лише тоді, коли його інтелектуальна компонента постійно оновлюється та капіталізується. У цьому контексті УЗ: стимулює генерацію нових знань через механізми спільної роботи та заохочення творчості (соціалізація та екстерналізація); забезпечує збереження та використання існуючого інтелектуального капіталу

(структурний капітал) через патентування, створення інтелектуальних баз та навчання персоналу. Таким чином, ефективність ІС повинна оцінюватися не тільки фінансовими показниками (ROI інновацій), а й УЗ-орієнтованими метриками — як-от коефіцієнт кодифікації неявних знань, індекс повторного використання знань та швидкість інтеграції зовнішніх технологій.

З огляду на об'єкт дослідження взаємозв'язок також знаходить вияв у сфері організаційних та маркетингових інновацій. Ефективність впровадження нових логістичних схем, інтеграція цифрових сервісів чи розробка нових форм взаємодії з клієнтами (інноваційні послуги) критично залежить від перетворення знань про ринок, клієнтські потреби та внутрішні процеси в стандартизовані операційні процедури. Недостатнє УЗ призводить до фрагментації досвіду між окремими аптеками, гальмуючи масштабування успішних інновацій на рівні всієї мережі. Отже, УЗ виступає як необхідний методологічний міст між стратегічним наміром (ІС) та кінцевим результатом (ефективність), що вимагає розробки інтегрованого механізму оцінки, який і є предметом даного дослідження.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Досліджено теоретико-методологічні основи формування інноваційної стратегії (ІС) та управління знаннями (УЗ), що дозволило закласти концептуальний фундамент для подальшого аналізу та розробки практичних рекомендацій.

2. Уточнено економічну сутність та класифікацію інноваційних стратегій у високотехнологічному секторі, зокрема, у фармацевтичній галузі. Встановлено, що ІС у фармації не обмежується лише продуктовими інноваціями, а вимагає інтеграції проактивних (технологічне лідерство), реактивних (наслідування) та партнерських підходів. Структурно ІС має бути представлена як триєдина система, що поєднує стратегічний, ресурсний та управлінський блоки, причому успішна її реалізація критично залежить від функціонування інтелектуального механізму.

3. Систематизовано концептуальні основи УЗ. Доведено, що УЗ є систематичним процесом, спрямованим на капіталізацію знань як нематеріального активу, і охоплює п'ять ключових етапів: створення, фіксацію, організацію, трансфер та використання. Здійснено порівняльний аналіз підходів до визначення УЗ (технологічного, організаційного, економічного), що дозволило сформулювати інтегративне визначення УЗ як стратегічного інструменту максимізації інтелектуального капіталу організації. Ключова роль в управлінні динамікою знань належить SECI-моделі, яка описує безперервну конверсію неявного та експліцитного знання.

4. Обґрунтовано критичний синергетичний взаємозв'язок між ефективністю реалізації інноваційної стратегії та УЗ. Встановлено, що УЗ безпосередньо впливає на ключові показники ІС через скорочення "часу до ринку" завдяки прискореному трансферу знань, зниження інноваційних ризиків шляхом систематичної кодифікації "уроків, засвоєних з невдач", а також через підвищення інноваційної чутливості та адаптивності організації до зовнішніх технологічних та регуляторних змін. Це забезпечує перехід від інтуїтивного до орієнтованого на знання прийняття управлінських рішень щодо інноваційної діяльності.

5. Таким чином, теоретичне дослідження підтвердило, що ефективність інноваційної стратегії у високотехнологічному секторі детермінується не лише наявністю фінансових та матеріальних ресурсів, а й зрілістю та динамікою системи управління знаннями. Ці напрацювання слугують методологічною основою для розробки інтегрованої моделі оцінки та механізму управління інноваційною стратегією аптечної мережі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика та стратегічні цілі аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

Аптечна мережа «Аптека 9-1-1» функціонує як значний суб'єкт фармацевтичного роздрібного ринку, який характеризується високою конкуренцією, жорстким державним регулюванням та критичною соціальною функцією. Організаційно-економічна характеристика цієї мережевої структури відображає типові особливості великого ритейлу, що діє в умовах швидкої зміни споживчих переваг та технологічного прогресу.

Аптечна мережа «Аптека 9-1-1» є динамічним і багатoproфільним учасником роздрібного фармацевтичного ринку, успішний розвиток якого протягом понад 25 років забезпечується фармацевтичною компанією «Гамма-55» (ПФ «Гамма-55»). Ця мережа позиціонується як один із лідерів ринку, що підтверджується її значною географічною присутністю: з 2014 року активний розвиток франчайзингового напрямку дозволив розширити покриття до більш ніж 600 аптечних закладів, розташованих у великих містах України, включаючи Київ, Харків, Одесу, Львів та інші [13].

Організаційно-економічна модель функціонування мережі є комплексною. Вона базується на інтеграції двох основних сфер діяльності ПФ «Гамма-55»: роздрібної торгівлі фармацевтичними товарами через власну мережу «Аптека 9-1-1» та дистрибуції, оскільки компанія виступає постачальником медичних засобів та виробів медичного призначення для своєї ж роздрібної ланки. Такий вертикально інтегрований підхід забезпечує контроль якості на всіх етапах ланцюга постачання та підвищує операційну ефективність [15].

Ключовими конкурентними перевагами «Аптеки 9-1-1» на ринку є: мережа пропонує значний та диверсифікований асортимент, що охоплює

медикаменти, біологічно дієтичні добавки, лікувальну косметику, ортопедичні товари та предмети догляду за хворими, задовольняючи широке коло споживчих потреб; цінова стратегія та якість: характерною особливістю є утримання низького рівня цін, що в поєднанні з гарантованою якістю продукції та системою знижок, слугує потужним інструментом формування клієнтської прихильності. Гарантія якості забезпечується виключно співпрацею з відомими та надійними дистриб'юторами, що підтверджує оригінальність та високу якість пропонованого товару; стандарт обслуговування: Високий стандарт обслуговування виділяє мережу серед конкурентів та сприяє зміцненню позицій бренду [20].

Функціонування мережі «Аптека 9-1-1» відбувається на тлі одного з найбільших фармацевтичних ринків у Європі, де забезпечення населення високоякісними медичними засобами та ліками визначено як ключова місія галузі. Аналіз ринку, проведений Ukrainian Business Award, підтверджує важливе значення надійних аптечних мереж, ранжуючи їх за критеріями якості обслуговування, широти асортименту, цінової політики та конкурентоспроможності. Присутність мережі у цьому рейтингу (серед топ-15) підкреслює її відповідність високим стандартам, що є критично важливим для забезпечення здоров'я та добробуту громадян України [11].

Економічні переваги мережі «Аптека 9-1-1» визначаються, перш за все, ефектом масштабу та покриття, що дозволяє оптимізувати закупівельні ціни та забезпечувати значну конкурентну перевагу через цінову політику. Централізація логістики та управління запасами має ключове значення для підтримання соціальної функції підприємства — гарантованої наявності життєво необхідних лікарських засобів. При цьому бізнес-модель мережі є інтенсивною за оборотним капіталом, вимагаючи постійного та значного фінансування великих складських запасів, що висуває високі вимоги до точності фінансового та операційного планування. Діяльність відбувається в умовах олігополістичної конкуренції з іншими великими національними та регіональними мережами, де успіх визначається не лише ціною, а й якістю

обслуговування, асортиментом та наданням додаткових сервісів (консультацій, програм лояльності). Критичним інтелектуальним активом мережі є людський капітал — висококваліфіковані провізори та фармацевти, чий знання становлять основу для надання якісних консультаційних послуг. Ефективне управління цим неявним знанням є, таким чином, ключовою передумовою для успішного впровадження інновацій [20].

Топ-10 аптечних мереж за кількістю торгових точок станом на кінець листопада 2024 року представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Топ-10 аптечних мереж за кількістю торгових точок станом на кінець листопада 2024 року

№ п/п	Аптечна мережа	Кількість торгових точок станом на кінець листопада 2024 р.	Приріст/спад кількості торгових точок до аналогічного періоду попереднього року, %
1	Аптека-Магнолія	913	8,6
2	Гамма-55	896	17,3
3	Сіріус-95***	836	17,4
4	Подорожник	815	30,8
5	Фармастор	414	-3,5
6	Фармація	363	27,4
7	Мед-Сервіс	341	0,6
8	Здорова родина	302	18
9	Зі	299	12
10	Д.С.	275	11,3

Дані табл. 2.1 демонструють високу концентрацію ринку, де провідні мережі, зокрема «Аптека-Магнолія» та «Гамма-55» (керуюча компанія мережі «Аптека 9-1-1»), є лідерами за кількістю фізичних точок. Зростання «Гамма-55» на 17,3% свідчить про агресивну стратегію експансії, що є ключовим фактором конкурентоспроможності [6].

Стратегічні цілі мережі «Аптека 9-1-1» інтегровані на фінансовому, клієнтському та операційному рівнях і безпосередньо корелюють з необхідністю впровадження ефективної інноваційної стратегії, підтримуваної

управлінням знаннями (УЗ). Першою ключовою ціллю є зростання ринкової частки та географічна експансія, що вимагає впровадження організаційних та сервісних інновацій. Роль УЗ у цьому напрямі полягає в кодифікації та трансфері знань про успішні бізнес-моделі та стандарти обслуговування на нові філії, забезпечуючи швидку та якісну масштабованість. Друга ціль — підвищення ефективності та рентабельності операційної діяльності (ЕВІТДА) — передбачає процесні інновації, зокрема, у сфері логістики та управління ланцюгом постачання. Тут УЗ відіграє роль у використанні знань про попит та пропозицію, а також у перетворенні досвіду окремих управлінців у явні, автоматизовані системи управління запасами для мінімізації надлишків та дефіциту [13].

Третьою стратегічною ціллю є цифрова трансформація та розвиток омніканальної моделі, яка реалізується через маркетингові та продуктові інновації, включаючи впровадження електронних рецептів, телемедичних консультацій та мобільних застосунків. У цьому контексті УЗ необхідне для створення централізованої платформи знань для надання клієнтам інформації 24/7 та навчання персоналу новим цифровим компетенціям. Нарешті, четверта ціль полягає у підтримці якості консультаційних послуг та лояльності клієнтів через сервісні інновації. УЗ тут забезпечує формалізацію клінічних знань та стандартів консультування, гарантуючи провізорам доступ до актуальної інформації про лікарські засоби, що є критичним для підвищення якості людського капіталу. Таким чином, досягнення стратегічних цілей мережі «Аптека 9-1-1» вимагає інтеграції ресурсу знань у всі ключові операційні та стратегічні рішення, що є необхідною умовою для стійкого зростання та підвищення конкурентоспроможності на фармацевтичному ринку [8].

Організаційна структура аптечної мережі «Аптека 9-1-1» представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

Станом на лютий 2022 року, напередодні повномасштабного вторгнення, загальний аптечний фонд України налічував понад 20,8 тис. закладів. Внаслідок військових дій та тимчасової окупації низки територій значна частка цих об'єктів була або фізично знищена, або тимчасово припинила свою діяльність. Незважаючи на це, фармацевтичний ринок продемонстрував стійкість та здатність до регенерації. Мережа «Аптека 9-1-1» зазнала одних із найбільших операційних втрат, що обумовлено її домінуючим положенням за кількістю торгових об'єктів у східних та північних регіонах України. Прямі матеріальні збитки включають часткове або повне руйнування 110 аптечних закладів в одинадцяти областях внаслідок артилерійських обстрілів, а також фіксацію фактів мародерства та пограбування у 133 аптеках, розташованих у семи регіонах. Починаючи з червня 2022 року, було зафіксовано тенденцію до поступового відновлення операційної активності: до 01.09.2023 року кількість функціонуючих аптек зросла до 17,5 тис., що становить близько 84% від довоєнних показників [1].

Аналіз фінансових результатів аптечної мережі «Аптека 9-1-1» за період 2023–2024 рр. (згідно з табл. 2.2 [20]) дозволяє констатувати стійку позитивну динаміку ключових операційних показників.

Таблиця 2.2.

Звіт про фінансові результати аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

Назва рядка	За звітний період 2024 р., тис. грн	За звітний період 2023 р., тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	158 048.00	130 984.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	140 340.00	122 140.00
Валовий прибуток	17 708.00	8 844.00
Інші операційні доходи	49 385.00	40 104.00
Адміністративні витрати	41 711.00	44 143.00
Витрати на збут	16 266.00	23 288.00
Інші операційні витрати	1 485.00	494.00
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток або збиток)	7 631.00	
Інші доходи	5 308.00	20 106.00
Інші витрати	10 089.00	17 570.00
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток або збиток)	2 850.00	
Чистий фінансовий результат (прибуток або збиток)	2 850.00	
Сукупний дохід	2 850.00	-16 441.00

Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції демонструє значне зростання, збільшившись з 130 984 тис. грн у 2023 році до 158 048 тис. грн у 2024 році, що є індикатором успішної комерційної діяльності та ефективності ринкової стратегії компанії. Незважаючи на загальне зростання обсягів реалізації, собівартість реалізованої продукції також зросла, підвищившись з

122 140 тис. грн у 2023 році до 140 340 тис. грн у 2024 році, що може бути обумовлено як інфляційними процесами, так і збільшенням закупівель. Водночас, позитивна маржинальність підтверджується значним зростанням валового прибутку: з 8 844 тис. грн у 2023 році до 17 708 тис. грн у 2024 році

Цей показник подвоєння валового прибутку свідчить про високу ефективність операційної діяльності. Крім того, компанія продемонструвала ефективне управління накладними витратами: адміністративні витрати зменшилися з 44 143 тис. грн у 2023 році до 41 711 тис. грн у 2024 році. Кульмінацією позитивної динаміки є показник сукупного доходу, який у 2024 році становив 2 850 тис. грн, що є суттєвим прогресом порівняно з від'ємним результатом у 2023 році, який склав –16 441 тис. грн.

Таким чином, фінансовий аналіз підтверджує стійкість та здатність мережі до генерації прибутку в умовах волатильності ринку, що створює міцну ресурсну базу для реалізації інноваційної стратегії.

2.2. Діагностика існуючої інноваційної стратегії та ключових інноваційних процесів мережі «Аптека 9-1-1»

Нами було проведено опитування 77 співробітників аптечної мережі «Аптека 9-1-1» для діагностики існуючої інноваційної стратегії та ключових інноваційних процесів мережі «Аптека 9-1-1» (Додаток А). Розподіл опитаних респондентів за посадами нами було здійснено (рис. 2.1).

Визначено, що найбільшу частку серед опитаних становлять завідувачі аптек, які складають 44%. Другою за чисельністю групою є фармацевти з показником 37%. Ці дві категорії разом охоплюють абсолютну більшість опитаних (81%), що свідчить про високу представленість персоналу, безпосередньо залученого до управління аптеками та відпуску лікарських засобів. Значно менші частки займають менеджери середньої ланки (12%) та фахівці із якості (7%). Таким чином, опитування зосереджене переважно на управлінському аптечної мережі, тоді як фахівці із суміжних підрозділів (як-от якість і середній менеджмент) представлені меншою мірою (рис. 2.2).

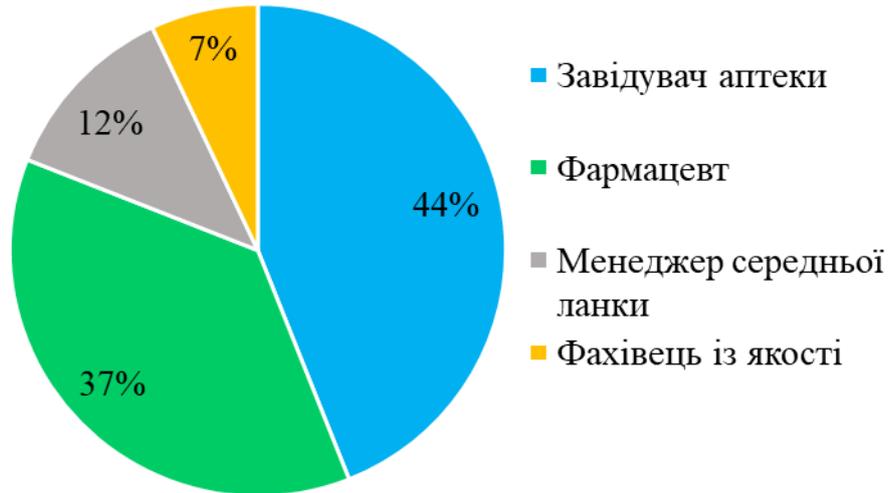


Рис. 2.2. Розподіл опитаних фахівців за посадами

Рис. 2.3 демонструє розподіл 77 співробітників аптечної мережі «Аптека 9-1-1», які були опитані в рамках діагностики інноваційної стратегії, за їхнім стажем роботи у фармацевтичній сфері.

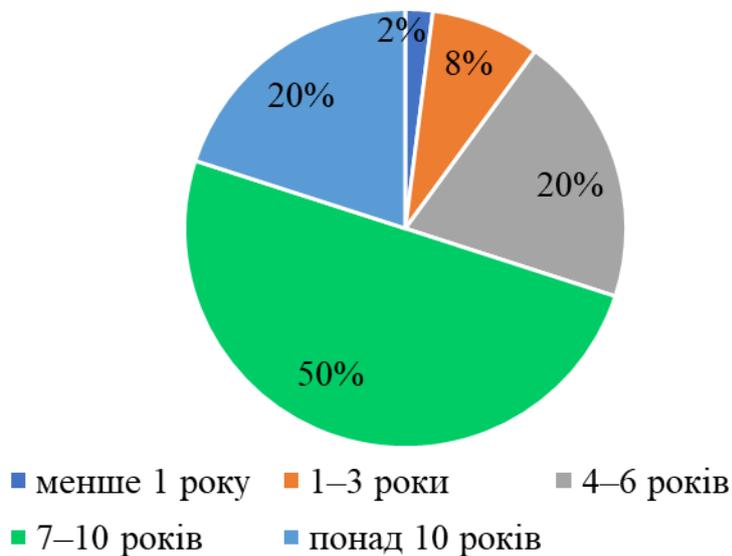


Рис. 2.3. Розподіл опитаних співробітників аптечної мережі «Аптека 9-1-1» за стажем роботи у фармацевтичній сфері

Аналіз даних показує, що більшість опитаних співробітників мають значний досвід роботи. Половина респондентів (50%) мають стаж роботи в діапазоні 7–10 років, що є найбільшою категорією. Ще 20% опитаних

працюють понад 10 років. Таким чином, 70% співробітників, залучених до опитування, мають стаж роботи 7 і більше років, що вказує на високу кваліфікацію та глибоке знання галузі серед більшості персоналу.

Частка співробітників із середнім досвідом (4–6 років) становить 20%. Водночас, частка співробітників із невеликим досвідом є мінімальною: лише 8% мають стаж 1–3 роки, і лише 2% працюють менше 1 року.

Загалом, структура стажу роботи опитаної вибірки свідчить про те, що опитування було проведене серед досвідчених співробітників, які можуть мати ґрунтовну думку щодо існуючої інноваційної стратегії та ключових інноваційних процесів мережі.

Рис. 2.4 демонструє освітній рівень респондентів, що є важливим показником для оцінки професійного складу. Переважна більшість опитаних мають Вищу фармацевтичну (магістр) освіту, що становить 63%. Другою за чисельністю є фармацевтична середня освіта, яку мають 21% респондентів. Наявність фармацевтичної освіти (вищої або середньої) є домінуючою і складає сукупно 84% опитаних. Решта частки припадає на неспеціалізовану освіту: немедична освіта – 10%, а інша медична освіта – 6%. Це свідчить про високу професійну спеціалізацію та кваліфікацію більшості співробітників.



Рис. 2.4. Розподіл опитаних співробітників за рівнем та типом освіти

Для нас було проаналізовано тип аптеки, в якій працюють респонденти (рис. 2.5). Визначено, що абсолютна більшість відповідей респондентів припадає на міські аптеки – 61%. Значну частку також становлять працівники госпітальних аптек (23%). Інші типи аптек представлені мінімально: селищна – 10%, сільська – 6%.

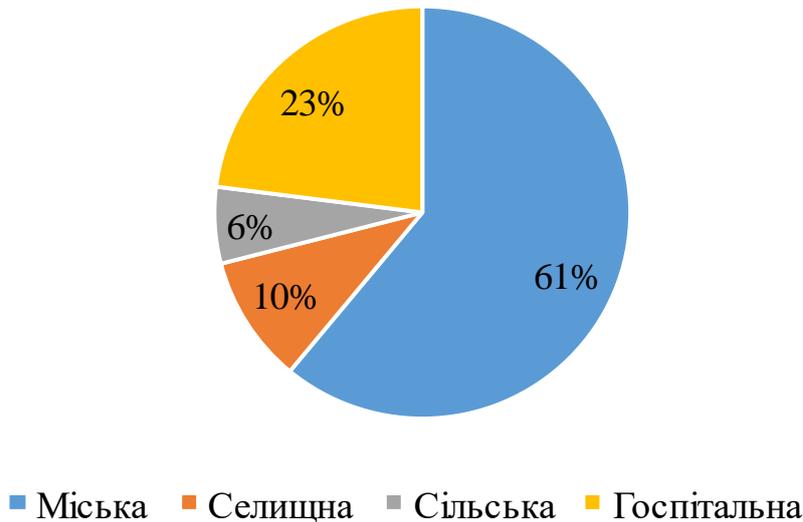


Рис. 2.5. Розподіл опитаних респондентів за типом аптеки, у якій вони працюють

Виявлено, що рівень цифрової компетентності (самооцінка) серед опитаних є дуже високим (рис. 2.6).

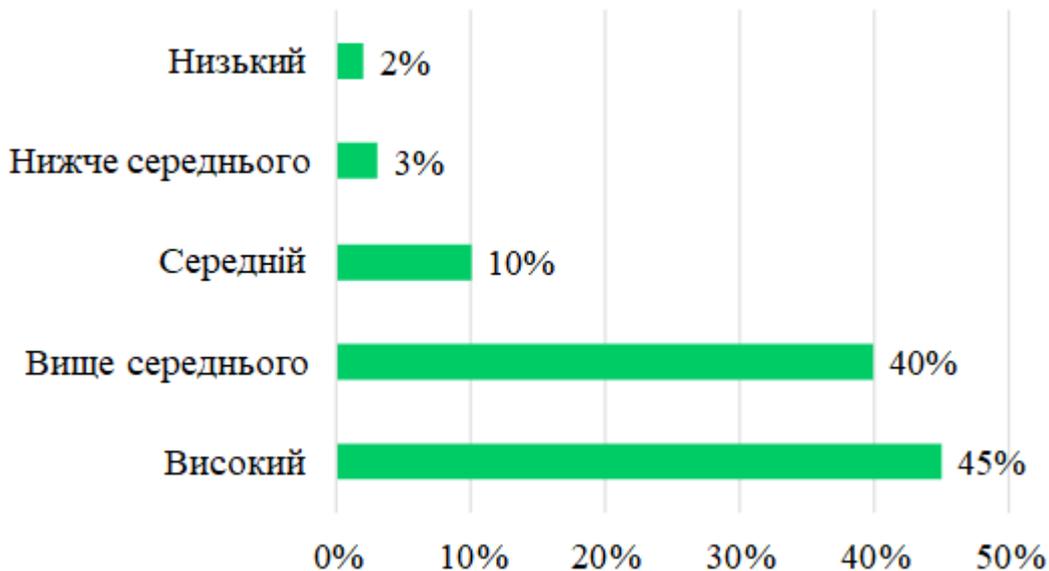


Рис. 2.6. Аналіз рівня цифрової компетентності серед опитаних

Виявлено, що 85% респондентів оцінили свій рівень як високий (45%) або вище середнього (40%).

Лише 10% опитаних вважають свій рівень середнім, а частка тих, хто оцінив свою компетентність як нижче середнього (3%) або низький (2%), є мінімальною (рис. 2.6).

Для діагностики існуючої інноваційної стратегії та ключових інноваційних процесів аптечної мережі «Аптека 9-1-1» 77 співробітників було опитано. Діагностика інноваційної стратегії та процесів проводилася за шкалою оцінювання від 1 (абсолютно не згоден) до 5 (повністю згоден) (рис. 2.7).

За результатами опитування встановлено, що найвищу оцінку (4,7 бали) отримало твердження про те, що співробітники заохочуються (матеріально чи нематеріально) за участь в інноваційних проєктах та подання ідей, що свідчить про високу мотивацію та визнання внеску персоналу в інноваційну діяльність.

Другий за значущістю показник (4,5 бали) – це систематичний та відкритий для всіх співробітників процес генерації нових ідей (наприклад, нових форматів аптек, цифрових послуг), що вказує на ефективну культуру збору та розвитку внутрішніх інноваційних пропозицій.

Аптечна мережа також активно використовує зовнішні джерела інновацій (партнерство з ІТ-компаніями, стартапами, медичними установами), отримавши оцінку 4,4 бали.

Високий рівень формалізації та регулярного оновлення бюджету на інноваційну діяльність (R&D, ІТ-рішення, навчання) підтверджується оцінкою 4,1 бали.

Водночас, існують аспекти, що потребують уваги. Найнижчу оцінку (3,3 бали) отримав пункт про те, що інноваційні пріоритети («продукт», «процес», «сервіс») чітко визначені та відповідають стратегічним цілям компанії. Це вказує на можливу необхідність посилення зв'язку між інноваційними ініціативами та загальною стратегією мережі.



Рис. 2.7. Структура респондентів за посадами, опитаних у КНП «МКЛ № 27» ХМР

Наявність спеціально виділеної структурної одиниці або команди, відповідальної за управління інноваційними проєктами, також отримала відносно низьку оцінку (3,5 бали), що може свідчити про нечіткість розподілу відповідальності. Чітке формулювання, документування та доведення інноваційної стратегії до всіх рівнів управління оцінено в 3,7 бали. Результати інноваційних проєктів регулярно вимірюються за допомогою кількісних показників (наприклад, ROI, частка нових продуктів у продажах) з оцінкою 3,9 бали, що вказує на помірну, але не ідеальну зрілість системи оцінки ефективності інновацій (рис. 2.7).

2.3. Аналіз чинної системи управління знаннями

Нами було проведено оцінювання ефективності системи управління знаннями в аптечній мережі «Аптека 9-1-1» за шкалою від 1 (абсолютно не згоден) до 5 (повністю згоден). Середні оцінки діагностики ефективності управління знаннями представлено на рис. 2.8. Загалом, результати опитування демонструють високу технологічну зрілість аптечної мережі та ефективність у забезпеченні доступу до явних знань (документованої інформації), але виявляють значне слабке місце у сфері аналізу помилок та вилучення неявних знань (досвіду). Виявлено, що сильними сторонами є технологічність та доступ до знань (4.3 – 4.9 балів).

Найвищі оцінки отримали аспекти, пов'язані з використанням технологій та швидкістю доступу до інформації: мережа використовує технологічні інструменти (наприклад, AI, внутрішні пошукові системи) для полегшення пошуку та доступу до необхідної інформації (4,9 бали). Це найвищий показник, що майже дорівнює максимальній оцінці «повністю згоден». Це свідчить про те, що мережа інвестує в сучасні IT-рішення і забезпечує співробітників найкращими інструментами для роботи з інформацією.

Нові співробітники швидко отримують доступ до всіх необхідних знань та стандартів роботи завдяки ефективній системі наставництва/індукції (4,5

бали). Висока оцінка підтверджує зрілість процесу онбордингу, який швидко інтегрує новачків у робочий процес, надаючи їм необхідні знання.

У мережі існує єдина, доступна та зручна база знань/корпоративний портал для зберігання робочої інформації та стандартів (явне знання) (4,4 бали). Це узгоджується з високою технологічною оцінкою (4,9) і свідчить про наявність централізованого та зручного сховища всіх необхідних документів та стандартів.

Співробітники також підтвердили, що персонал аптек регулярно обмінюється найкращими практиками та досвідом консультування клієнтів (неявне знання), отримавши оцінку 4,3 бали. Це вказує на ефективну горизонтальну комунікацію та культуру взаємодопомоги.

Управління знаннями розглядається керівництвом мережі як стратегічний інструмент, а не просто ІТ-функція (4,1 бал). Це вище середнього показника, що підтверджує, що керівництво усвідомлює важливість управління знаннями для досягнення бізнес-цілей.

Існує формальна процедура вилучення ключових знань, коли досвідчені співробітники залишають компанію (4,0 бали). Це свідчить про наявність офіційно затвердженого механізму для збереження досвіду, що мінімізує ризики втрати критичних неявних знань (досвіду) разом із уходом фахівця.

До слабких сторін належить навчання на помилках (2,9 бали). Знання, отримані в результаті неуспішних інноваційних проєктів (*learning from failure*), систематично фіксуються та аналізуються (2,9 бали). Це найнижчий показник в опитуванні. Оцінка нижче 3 свідчить про значний пробіл у культурі навчання та аналізу помилок.

Нездатність систематично фіксувати та аналізувати причини невдач означає, що мережа ризикує повторювати одні й ті ж помилки, а також втрачає цінний досвід, який міг би стати основою для майбутніх успішних інновацій (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Середні оцінки діагностики ефективності управління знаннями в мережі «Аптека 9-1-1»

Встановлено що взаємозв'язок між управлінням знаннями (УЗ) та інноваційними процесами є критичним для забезпечення ефективності,

релевантності та швидкості впровадження нових рішень у фармацевтичній мережі. Інновації не можуть бути ефективними без надійної бази знань, яка їх живить, перевіряє та підтримує. На основі питань, винесених в анкету (Додаток А), було виділено ключові аспекти цієї інтеграції.

Ефективний інноваційний процес завжди є клієнтоорієнтованим. Питання про те, чи є збір знань про потреби клієнтів першим етапом при запуску будь-якого інноваційного проекту (зокрема, нового сервісу), безпосередньо вимірює, наскільки зовнішні знання інтегровані на стратегічному рівні. Цей пункт отримав найвищу оцінку — 4.8 балів, що свідчить про високу клієнтоорієнтованість інноваційного процесу мережі «Аптека 9-1-1».

Перед інвестуванням ресурсів у нову ідею, необхідно провести перевірку на вже існуючі знання. Процес оцінки інноваційних ідей повинен включати обов'язкову перевірку на наявність аналогічних рішень чи знань всередині аптечної мережі. Цей показник також має високий рівень згоди — 4.5 балів, що підтверджує ефективність внутрішньої валідації ідей.

Інноваційні проекти у фармацевтичній галузі вимагають постійного оновлення зовнішньої інформації. Знання, отримані з маркетингових досліджень та аналізу конкурентів, мають швидко інтегруватися в процес розробки нових послуг/продуктів. Респонденти оцінили цей аспект високо — 4.6 балів, що вказує на швидку реакцію мережі на зовнішні ринкові дані.

Однією з головних функцій УЗ є перетворення індивідуального чи локального успіху на організаційне знання. Успішні пілотні інноваційні проекти повинні швидко документуватися, а їхній досвід використовуватися для масштабування на всю мережу. Тут спостерігається провал у системі — показник склав лише 3.8 балів, що сигналізує про недостатню формалізацію процесів документування та поширення успішних практик.

Фармацевтична галузь є високорегульованою та наукоємною. Доступ персоналу, який бере участь в інноваційних проектах, до зовнішніх наукових та клінічних знань є критично важливим (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Аналіз інтеграції управління знаннями (УЗ) в інноваційний цикл фармацевтичної мережі

Цей пункт отримав низьку оцінку — 3.5 балів, що вказує на обмежений або ускладнений доступ до академічних чи клінічних даних для інноваційних команд.

Впровадження будь-якої інновації (технології чи процесу) вимагає зміни поведінки співробітників. Розробка навчальних матеріалів, що базуються на УЗ, для супроводу впровадження є необхідною умовою. З оцінкою 3.4 бали, цей аспект є найслабшим серед усіх питань взаємозв'язку УЗ та інновацій, підкреслюючи критичну прогалину у передачі нових знань після впровадження.

Кінцева мета якісної інтеграції — це ефективність. Управління знаннями допомагає скорочувати час, необхідний для виведення інноваційного продукту на ринок. Висока оцінка — 4.6 балів — свідчить про те, що співробітники усвідомлюють, як УЗ позитивно впливає на швидкість реалізації інновацій.

Таким чином, УЗ функціонує не лише як сховище інформації, а як динамічна система, що активізує інновації на всіх етапах. Найбільш розвиненими є етапи генерації (4.8) та виходу на ринок (4.6), тоді як найбільші проблеми виникають на етапах забезпечення наукової бази (3.5) та навчання/передачі знань для масштабування (3.4).

Далі нами було проведено SWOT-аналіз аптечної мережі «Аптека 9-1-1», який базується на організаційно-економічній характеристиці, стратегічних цілях, фінансових показниках та результатах діагностики інноваційної стратегії та управління знаннями (УЗ) мережі «Аптека 9-1-1» (табл. 2.3).

SWOT-аналіз розкриває її сильні сторони, що дозволяють зберігати лідерські позиції на високо конкурентному фармацевтичному ринку, а також окреслює внутрішні прогалини та зовнішні ризики, що потребують стратегічного реагування. Мережа демонструє значну силу за рахунок ефекту масштабу: вона має понад 600 аптечних закладів, активно розширюється (+17,3% приросту) і є лідером ринку.

SWOT-аналіз аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ
I. СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	III. МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)
<p>✓ географічна присутність та масштаб – понад 600 аптечних закладів, агресивна експансія (+17,3% приросту), лідер ринку</p> <p>✓ вертикальна інтеграція та контроль якості – власна дистрибуція (ПФ «Гамма-55») забезпечує контроль якості на всіх етапах</p> <p>✓ ефективна цінова політика – утримання низького рівня цін та система знижок для формування клієнтської прихильності</p> <p>✓ фінансова стійкість та зростання – подвоєння валового прибутку (до 17 708 тис. грн) та вихід на чистий прибуток (2 850 тис. грн) у 2024 року</p> <p>✓ висока інноваційна культура та мотивація – високе заохочення співробітників за ідеї та клієнтоорієнтованість інноваційного проекту</p> <p>✓ технологічна зрілість та доступ до знань – найвищий показник використання технологічних інструментів (AI, пошукові системи) для доступу до інформації</p>	<p>✓ географічна експансія та зростання – стратегічна ціль зростання ринкової частки, підтримувана надійною ресурсною базою (позитивний чистий прибуток)</p> <p>✓ цифрова трансформація та омніканальність – стратегічна ціль розвитку омніканальної моделі (електронні рецепти, телемедичні консультації) на тлі високої цифрової компетентності персоналу</p> <p>✓ розвиток людського капіталу (УЗ) – використання висококваліфікованих фармацевтів як критичного інтелектуального активу для надання якісних консультаційних послуг</p>

продовження табл. 2.3

II. СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)	IV. ЗАГРОЗИ (Threats)
<p>✓ нечіткість інноваційних пріоритетів – найнижча оцінка щодо визначення чітких пріоритетів, які відповідають стратегії</p> <p>✓ відсутність формалізованої структури інновацій – низька оцінка наявності спеціально виділеної команди для управління інноваційними проєктами</p> <p>✓ слабе навчання на помилках (УЗ) критична прогалина – знання, отримані внаслідок неуспішних проєктів, аналізуються вкрай погано (2,9 бали).</p> <p>✓ прогалини в масштабуванні та навчанні: недостатня формалізація процесів документування та поширення успішного досвіду (3,8 бали) та найслабший аспект у розробці навчальних матеріалів (3,4 бали).</p> <p>✓ обмежений доступ до наукових знань – обмежений доступ персоналу до зовнішніх наукових та клінічних знань</p> <p>✓ інтенсивність оборотного капіталу – бізнес-модель вимагає значного фінансування великих складських запасів</p>	<p>✓ висока конкуренція та державне регулювання – функціонування на олігополістичному ринку з конкурентами, що мають більший приріст (наприклад, "подорожник" з +30,8%), та жорстке державне регулювання</p> <p>✓ ризики, пов'язані з воєнними діями – значні операційні втрати (руйнування 110 аптек, пограбування 133 аптек)</p> <p>✓ волатильність ринку – висока потреба в оптимізації логістики та управління запасами через непередбачуваність ринку</p>

Ключовою конкурентною перевагою є вертикальна інтеграція з власною дистрибуцією (ПФ «Гамма-55»), що гарантує контроль якості товару та ефективну цінову політику з низьким рівнем цін. Фінансова база

мережі є міцною: у 2024 році спостерігається подвоєння валового прибутку та вихід на чистий прибуток (2 850 тис. грн), що свідчить про фінансову стійкість. Нарешті, мережа має високу технологічну зрілість (найвищий показник використання AI та пошукових систем – 4,9 бали) та інноваційну культуру, де ідеї співробітників високо заохочуються (4,7 бали).

Водночас, існують суттєві слабкі сторони, які в основному пов'язані з управлінням знаннями (УЗ) та формалізацією інновацій. Критичною прогалиною є слабе навчання на помилках (2,9 бали), оскільки досвід неуспішних проєктів аналізується недостатньо. Це корелює з прогалинами в масштабуванні та навчанні – недостатньо формалізовані процеси документування успішного досвіду (3,8 бали) та відсутність якісних навчальних матеріалів для впровадження інновацій (3,4 бали). На стратегічному рівні спостерігається нечіткість інноваційних пріоритетів (3,3 бали) та відсутність формалізованої структури для управління інноваційними проєктами (3,5 бали). Додатковою слабкістю є інтенсивність оборотного капіталу, що вимагає значного фінансування складських запасів, та обмежений доступ персоналу до зовнішніх наукових знань (3,5 бали).

У зовнішньому середовищі мережа має значні можливості для розвитку. Фінансова стійкість дозволяє реалізувати стратегічну ціль географічної експансії та зростання. Найбільш перспективною можливістю є цифрова трансформація та омніканальність (впровадження е-рецептів, телемедицини), що повністю відповідає високій цифровій компетентності персоналу. Також мережа може посилити свою конкурентну перевагу, використовуючи свій розвинений людський капітал (висококваліфікованих фармацевтів) для надання якісних консультаційних послуг.

Головними загрозами є висока конкуренція та державне регулювання, оскільки мережа функціонує на олігополістичному ринку, де конкуренти, як от «Подорожник», демонструють вищі темпи приросту (+30,8%). Найбільш непередбачуваною та руйнівною загрозою є ризики, пов'язані з воєнними діями, які вже призвели до значних операційних втрат (руйнування 110

аптек, пограбування 133 аптек). Нарешті, волатильність ринку підвищує вимоги до логістики та управління запасами, що є критично важливим для соціальної функції мережі.

2.4. Виявлення ключових проблем в управлінні інноваціями, пов'язаних з неефективним використанням знань

Встановлено, що серед перешкод систематизації та аналізу знань від неуспішних інноваційних проєктів найбільш значущою виявилася відсутність виділеного відповідального співробітника/команди для цього процесу, набравши 20% відповідей. Це вказує на те, що навіть за наявності розуміння важливості "пост-аналізу невдач", часто не призначаються конкретні ресурси, які б систематично займалися збором, документуванням та аналізом цього досвіду (рис. 2.10).

Другою за вагою причиною є брак часу та пріоритетів (оперативні завдання завжди важливіші) із часткою 19%. Це підкреслює поширену проблему, коли щоденна операційна діяльність витісняє стратегічно важливі, але не термінові завдання, такі як навчання на невдачах. Третє місце посідає побоювання покарання чи критики за допущені помилки, набравши 17%. Цей високий показник свідчить про наявність культури, що не заохочує відкритість, і де співробітники бояться ділитися негативним досвідом через страх негативних наслідків, що є серйозним бар'єром для організаційного навчання. Четверта значна перешкода, яка набрала 14%, – це складнощі у визначенні справжніх причин невдачі (розмиті критерії). Це вказує на відсутність чітких методологій для об'єктивного розслідування та ідентифікації корінних причин провалів, а не лише поверхневих симптомів.

Інші фактори мають меншу, але все ж значущу вагу, зокрема керівництво не використовує ці "уроки" для прийняття подальших рішень – 9%. Це підриває мотивацію співробітників ділитися досвідом, якщо вони бачать, що зібрані знання ігноруються на рівні прийняття рішень. Відсутність формальної процедури "пост-аналізу невдач" — 8%.

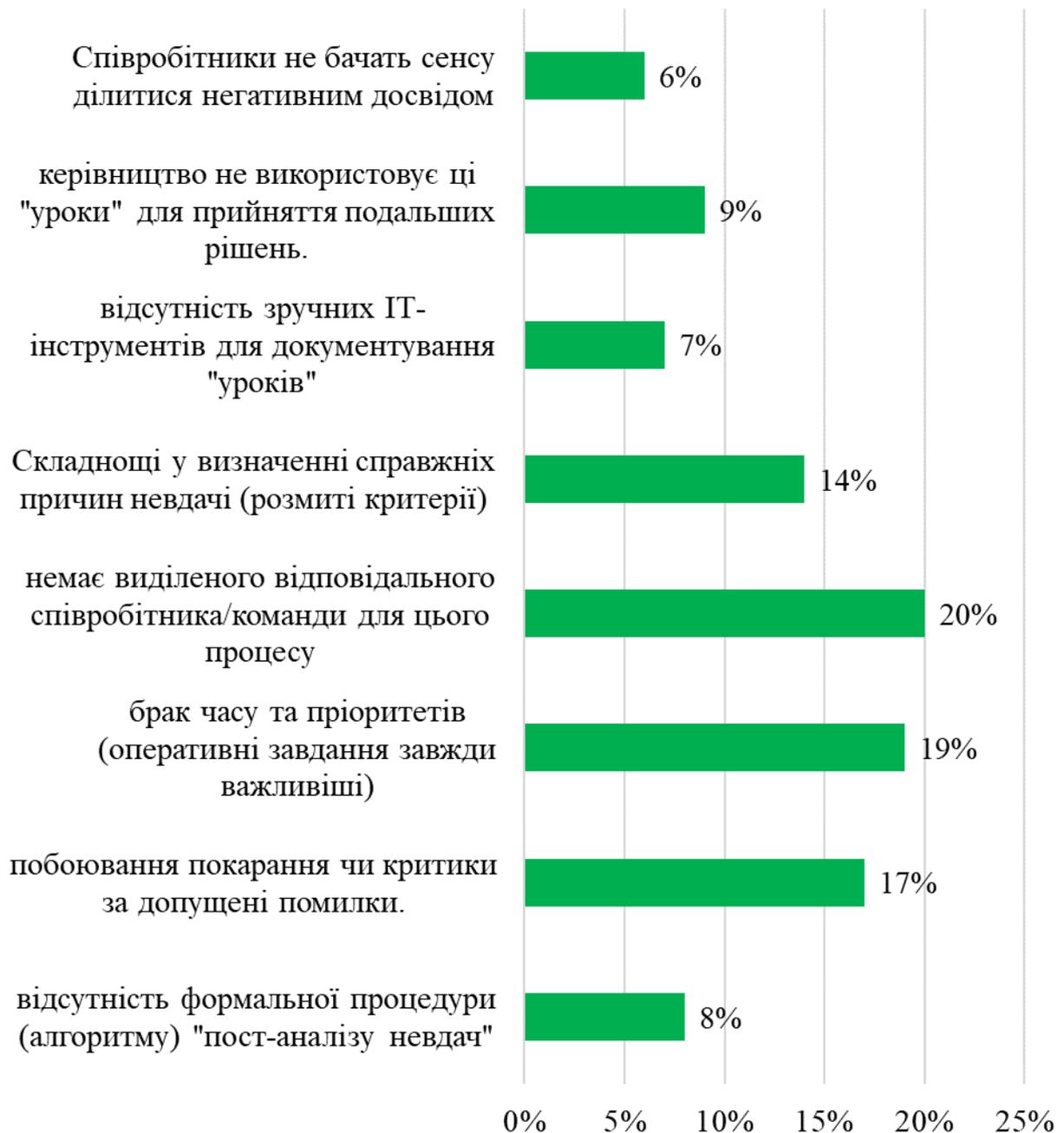


Рис. 2.10. Аналіз перешкод систематизації та аналізу знань від неуспішних інноваційних проєктів

Хоча цей показник порівняно невеликий, він все одно вказує на брак структурованого підходу. Відсутність зручних ІТ-інструментів для документування "уроків" – 7%. Це технічне обмеження, яке може ускладнювати процес фіксування знань. Співробітники не бачать сенсу ділитися негативним досвідом – 6%. Це найменший, але важливий показник,

який відображає загальний рівень мотивації та культури обміну знаннями в організації. Узагальнюючи, дані свідчать про те, що основні бар'єри є культурними та організаційними (20%, 19%, 17%), а не лише технічними чи процедурними, підкреслюючи необхідність зміни підходів до пріоритетів, відповідальності та створення безпечного середовища для відкритого обговорення помилок (рис. 2.10). Аналіз ключових бар'єрів на шляху поширення успішного досвіду інноваційних проєктів представлено на рис. 2.11.

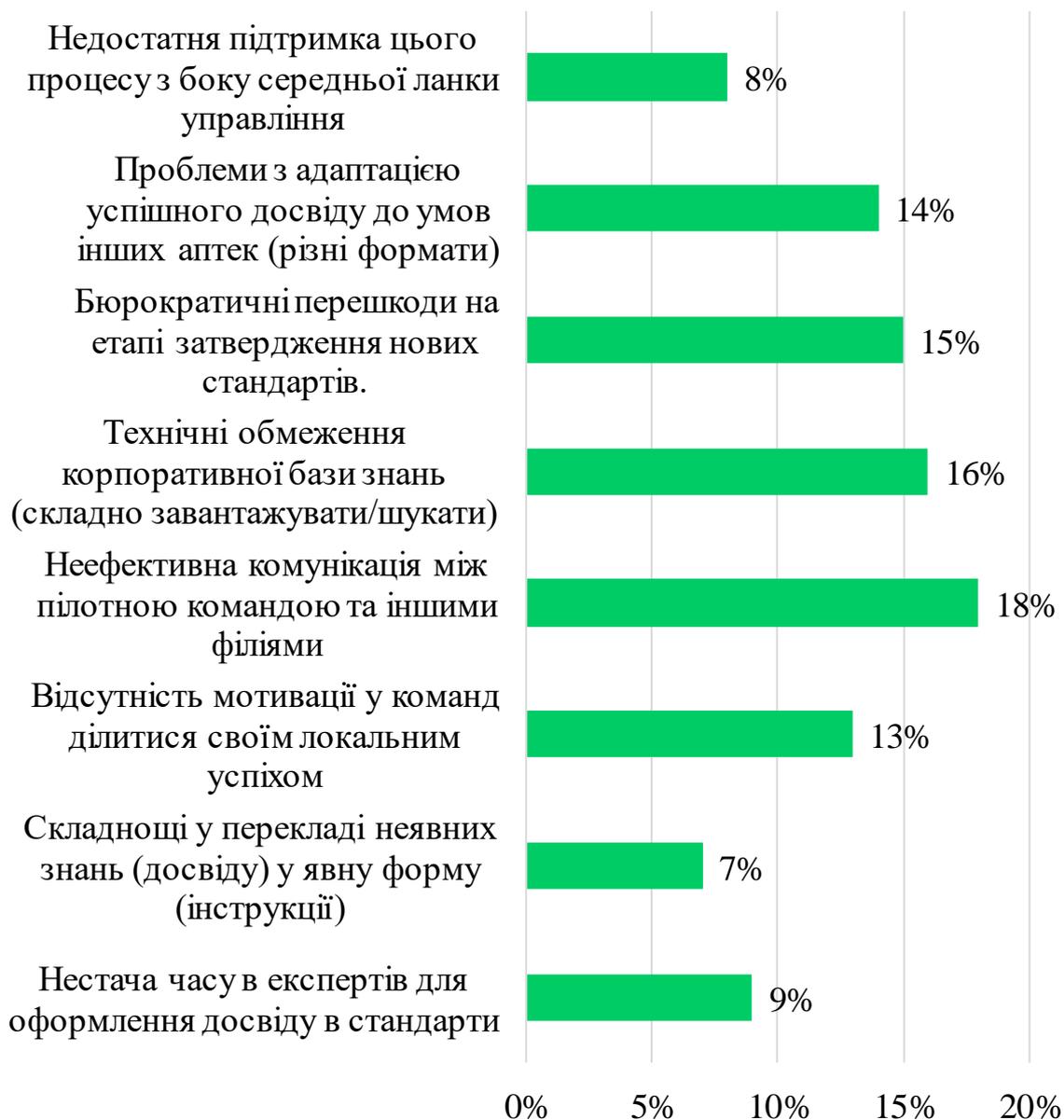


Рис. 2.11. Аналіз ключових бар'єрів на шляху поширення успішного досвіду інноваційних проєктів

Фактори, які найбільше гальмують процес документування та подальшого поширення успішного досвіду, отриманого у пілотних інноваційних проєктах, на всю мережу організації.

Найсуттєвішою перешкодою, що отримала 18% відповідей, є неефективна комунікація між піотною командою та іншими філіями. Це вказує на те, що навіть успішні "уроки" залишаються ізольованими через слабкі канали обміну інформацією та взаємодії між підрозділами. На другому місці з показником 16% розташовані технічні обмеження корпоративної бази знань (складно завантажувати/шукати). Це демонструє, що незручні та неефективні ІТ-інструменти є вагомим чинником, який фізично ускладнює процес зберігання та пошуку документованого успішного досвіду. Третю сходинку посідають бюрократичні перешкоди на етапі затвердження нових стандартів, які набрали 15%. Це підкреслює, що організаційні процедури та складність офіційного впровадження нових підходів, що довели свою ефективність, стають значним гальмом. Четвертим важливим фактором є проблеми з адаптацією успішного досвіду до умов інших аптек (різні формати), з часткою 14%. Це свідчить про те, що успіх пілота може бути дуже специфічним, і його масштабування вимагає додаткових зусиль для модифікації та локалізації під різні робочі середовища. Відсутність мотивації у команд ділитися своїм локальним успіхом — 13%. Це культурна проблема, що вказує на брак стимулів або визнання за зусилля з документування та поширення знань. Нестача часу в експертів для оформлення досвіду в стандарти — 9%. Це класична проблема пріоритетів, коли експерти зайняті поточною діяльністю і не мають виділеного часу на формалізацію знань. Недостатня підтримка цього процесу з боку середньої ланки управління — 8%. Відсутність підтримки на цьому рівні може призводити до ігнорування процесу, нестачі ресурсів та неможливості подолати бюрократичні перешкоди. Складнощі у перекладі неявних знань (досвіду) у явну форму (інструкції) — 7%. Це найбільш низький показник, але він відображає методологічну складність перетворення практичних навичок у чіткі,

зрозумілі інструкції. Таким чином, основними перешкодами є комунікаційні, технічні та бюрократичні, що разом становлять більшість бар'єрів для ефективного та швидкого поширення успішних інновацій.

Аналіз головних факторів, що уповільнюють швидке документування та поширення успішного досвіду, отриманого під час пілотних інноваційних проєктів (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Аналіз головних факторів, що уповільнюють швидке документування та поширення успішного досвіду, отриманого під час пілотних інноваційних проєктів

Оцінка ключових проблем при розробці навчальних матеріалів для супроводу впровадження інновацій демонструє, що головна проблема пов'язана з пріоритетами керівництва та зручністю контенту. Найсуттєвішою перешкодою, що набрала 19%, є те, що керівництво не виділяє час персоналу на обов'язкове вивчення нових матеріалів. Другою проблемою, з часткою 16%, є використання незручних форматів (наприклад, лише текст, без відео/інфографіки). Третя позиція розділена між двома системними проблемами, кожна з яких отримала 14%: немає механізму зворотного зв'язку для оновлення цих матеріалів та немає централізованої платформи для розміщення всіх матеріалів. Також значними є: відсутність спеціалістів, які вміють перетворювати технічну інформацію на навчальний контент (12%), а також те, що навчальні матеріали є надто теоретичними, не відображають реальний досвід (11%). Проблема створення матеріалів пізно, коли інновація вже запущена, має найменший показник (4%).

Узагальнюючи, для ефективного управління знаннями та інноваціями, організаціям необхідно вирішувати критичні проблеми, пов'язані з налагодженням комунікаційних мостів між підрозділами, забезпеченням технічної доступності та зручності корпоративних баз знань, подоланням бюрократичних перешкод, а також забезпеченням обов'язкового часу для вивчення персоналом нових матеріалів.

Оцінка ключових проблем при створенні навчальних матеріалів для супроводу впровадження інновацій виявила, що головна проблема пов'язана з пріоритетами керівництва та форматами навчання (рис. 2.13).

Найсуттєвішою перешкодою, що набрала 19%, є те, що керівництво не виділяє час персоналу на обов'язкове вивчення нових матеріалів.

На другому місці знаходиться проблема використання незручних форматів (наприклад, лише текст, без відео/інфографіки) з часткою 16%.

Третю позицію розділили два системні фактори, кожен з яких отримав 14% немає механізму зворотного зв'язку для оновлення цих матеріалів та немає централізованої платформи для розміщення всіх матеріалів.



Рис. 2.13. Аналіз ключових факторів, що впливають на перебої в постачанні під час воєнного стану

Також відзначили відсутність спеціалістів, які вміють перетворювати технічну інформацію на навчальний контент (12%) та те, що навчальні матеріали є надто теоретичними, не відображають реальний досвід (11%).

Проблема використання застарілих знань замість знань, отриманих у процесі пілоту становить 10%, а проблема створення матеріалів пізно (4%) має найменший показник.

Узагальнюючи, для покращення інноваційної діяльності необхідно, перш за все, спростити доступ та валідацію зовнішніх знань, налагодити комунікацію та технічну інфраструктуру для поширення внутрішнього досвіду та забезпечити виділення часу персоналу для обов'язкового вивчення нових навчальних матеріалів.

Встановлено, що серед інноваційних пріоритетів, які вважаються найбільш нечіткими або погано комунікованими у мережі, найбільша неясність стосується інновацій продукту (введення нових товарних категорій) — 19% (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Нечіткість інноваційних пріоритетів

На другому місці йдуть інновації процесу (логістика, управління запасами) — 16%. Інновації сервісу (консультації, програми лояльності) та варіант, що пріоритети чіткі, але недостатньо відповідають стратегічним цілям, отримали по 15% відповідей. Значна частина респондентів (13%) вважає, що пріоритети надто часто змінюються (рис. 2.14).

На рис. 2.15 представлено результати опитування щодо перешкод, які заважають створенню чіткої формалізованої структурної одиниці/команди, відповідальної за управління інноваційними проєктами в мережі «Аптека 9-1-1».

Встановлено, що найбільш значущою перешкодою, яку відзначили 25% респондентів, є відсутність фінансових ресурсів для створення окремої команди. Друга за важливістю причина (відповідно 19% відповідей) полягає у переконанні, що інноваціями має займатися кожен, що призводить до розмиття відповідальності.

Третє місце посідає брак співробітників із необхідними компетенціями (управління інноваціями, УЗ), на що вказали 16% опитаних. Далі йдуть такі причини: складнощі у між функціональній взаємодії (між відділами ІТ, маркетингу, операцій) з часткою 12%, а також два фактори, що мають однакову вагу у 11% кожен — відсутність чіткого мандату (повноважень) для такої команди та думка керівництва про те, що поточна, неформальна структура є достатньою.

Виявлено, що найменш поширеною перешкодою, яку назвали лише 6% опитаних, є наявність конфлікту інтересів між інноваційною та операційною діяльністю (рис. 2.15).

Далі нами було досліджено аспекти, в яких єдина корпоративна база знань (явні знання) є неефективною. Найбільш критичним фактором, що робить базу знань неефективною, є відсутність стимулу для співробітників її використовувати (часто простіше запитати колегу). Цей аспект набрав найбільшу частку відповідей – 21% (рис. 2.16). Друга за важливістю причина

– це надто жорсткі вимоги до формату документів, на що вказали 18% респондентів.



Рис. 2.15. Аналіз перешкод у створенні формалізованої структурної одиниці для управління інноваційними проєктами

Третє місце розділили два фактори, які набрали по 15% кожен: занадто складна ієрархія та структура папок та брак інтеграції з іншими робочими

програмами (наприклад, з CRM). Четвертий за значущістю фактор, із часткою 12%, – це відсутність мобільної версії чи незручний доступ з робочого місця. На нерегулярне оновлення контенту вказали 10% опитаних. І найменш поширеною, але все ще значущою проблемою, є те, що функціонал пошуку часто видає нерелевантні чи застарілі документи, що склало 9% від загальної кількості відповідей (рис. 2.16).

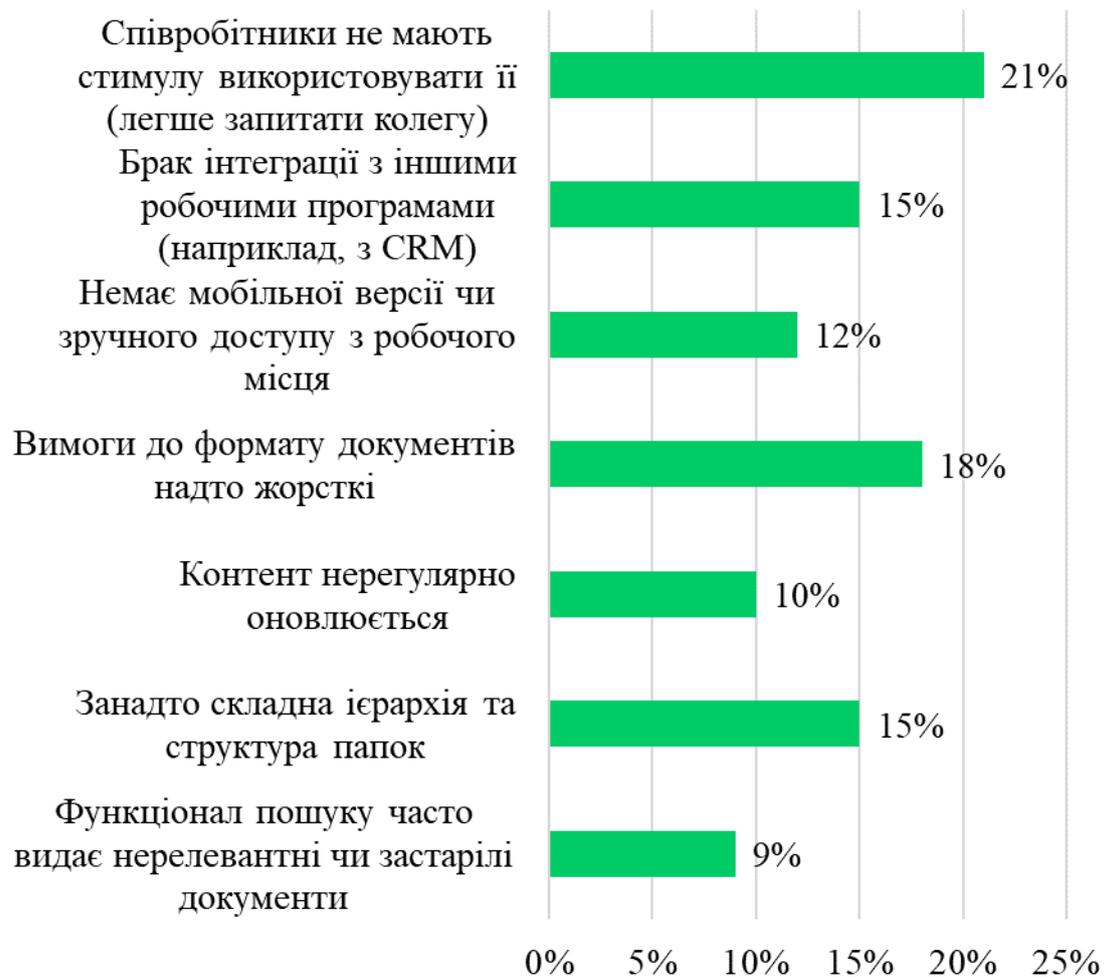


Рис. 2.16. Розподіл відповідей щодо аспектів неефективності корпоративної бази знань (у %)

Встановлено, щодо обміну неявними знаннями та досвідом серед фармацевтів/завідувачів, найбільшим бар'єром є перевантаження оперативною роботою та відсутність вільного часу, на що вказали 24% опитаних (рис. 2.17). Другою за значущістю перешкодою є відсутність

системи мотивації за обмін неявними знаннями (20%). Конкуренція чи недовіра між різними аптеками/філіями обмежує обмін для 15% респондентів. Складнощі у фіксації неявних знань (не знають, як описати свій досвід) становлять 13%. На відсутність формальних зустрічей або платформ для обміну знаннями вказали 12%. Найменш значущими, але присутніми, бар'єрами є неефективність технічних засобів для онлайн-комунікації (9%) та те, що керівництво не вважає цей процес пріоритетним (7%) (рис. 2.17).



Рис. 2.17. Ключові бар'єри неефективності управління неявними знаннями в мережі «Аптека 9-1-1»

Рис. 2.18 відображає результати опитування щодо основних викликів, які існують у процесі перевірки інноваційних ідей на вже існуючі знання всередині мережі.

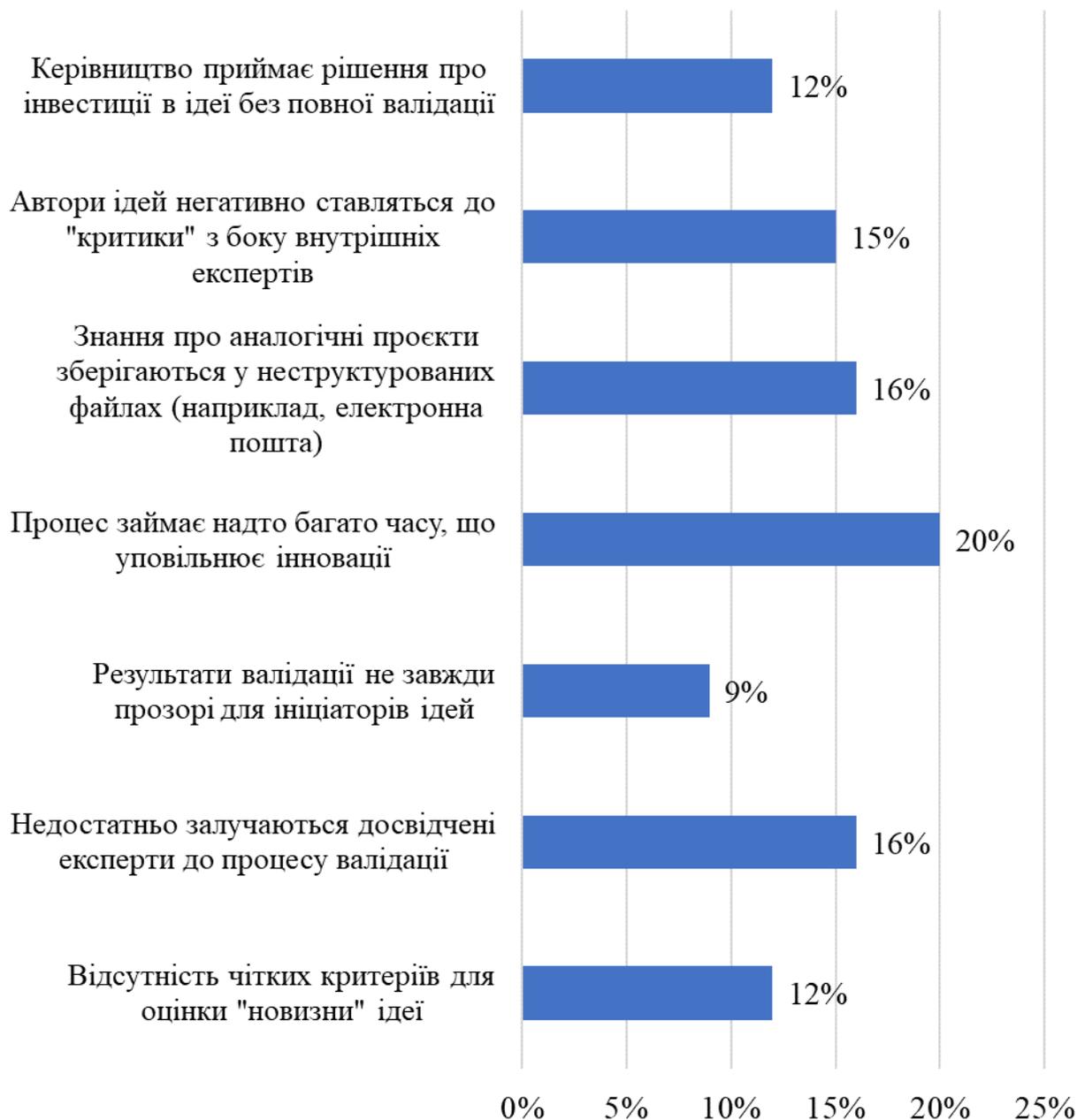


Рис. 2.18. Основні виклики у процесі перевірки інноваційних ідей на вже існуючі знання всередині мережі

Найбільш значущим викликом, який назвали 20% опитаних, є те, що процес займає надто багато часу, що уповільнює інновації. Наступні за значущістю виклики отримали по 16% голосів: недостатньо залучаються

досвідчені експерти до процесу валідації, знання про аналогічні проекти зберігаються у неструктурованих файлах (наприклад, електронна пошта).

Також значними проблемами є: 15% опитаних вважають, що автори ідеї негативно ставляться до "критики" з боку внутрішніх експертів. По 12% голосів отримали виклики, пов'язані з відсутністю чітких критеріїв для оцінки "новизни" ідей та з тим, що керівництво приймає рішення про інвестиції в ідеї без повної валідації.

Найменш критичним викликом (9%) є те, що результати валідації не завжди прозорі для ініціаторів ідей.

Далі респонденти оцінили ставлення вищого керівництва до управління УЗта інновацій як стратегічного інструменту (рис. 2.19).

Найпоширенішими оцінками, кожна з яких отримала 17% голосів, є: УЗ та інновації є ключовими стратегічними пріоритетами, ресурси виділяються відповідно. Це свідчить про позитивне стратегічне ставлення. Виділений бюджет на УЗ/інновації часто скорочується чи перерозподіляється. Це вказує на нестабільність фінансової підтримки, незважаючи на декларовані пріоритети. Далі за значущістю йде твердження, що керівництво заохочує ідеї, але не забезпечує ресурсами для їхньої реалізації, яке обрали 16% респондентів. Це підкреслює проблему розриву між словом і ділом.

По 14% голосів отримали такі оцінки: сприймається як важлива ІТ-функція, але не як стратегічний бізнес-інструмент. Це обмежує потенціал УЗ та інновацій. Комунікація про стратегічну роль УЗ та інновацій є епізодичною та несистемною. Несистемна комунікація ускладнює впровадження. Найменш поширеними, з часткою 11% кожна, виявилися відповіді: визнається важливість, але бракує чітких інвестицій та плану дій. УЗ є формальністю, яка потрібна лише для відповідності стандартам.

Загалом, результати демонструють значну поляризацію у ставленні керівництва: від повного стратегічного пріоритету (17%) до нестабільного фінансування (17%) та формального підходу (11%).

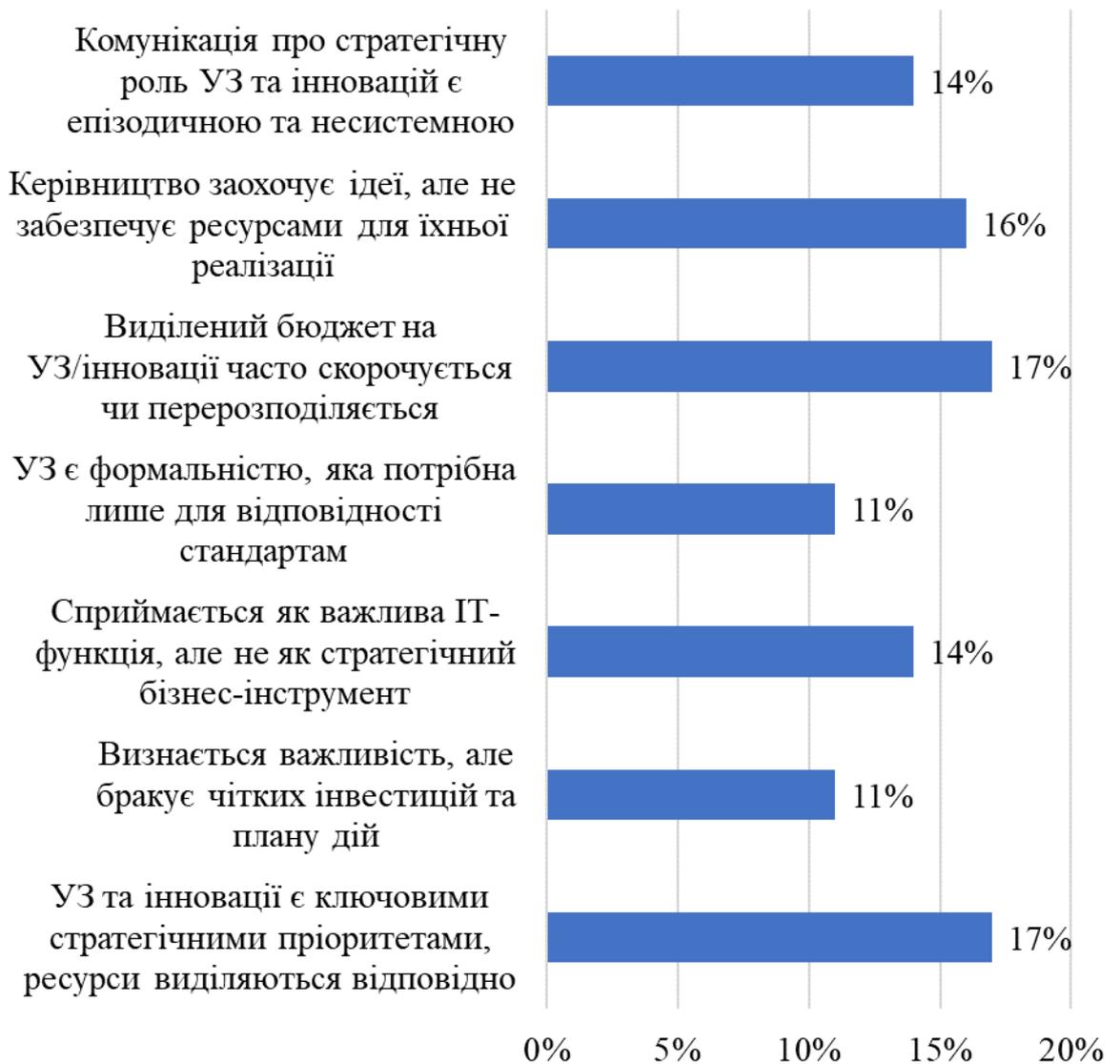


Рис. 2.19. Оцінка ставлення вищого керівництва до УЗ та інновацій як стратегічного інструменту

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Аптечна мережа «Аптека 9-1-1» є вертикально інтегрованим лідером фармацевтичного роздрібного ринку, що функціонує під управлінням ПФ «Гамма-55». Ця інтеграція (власна дистрибуція та роздрібна мережа) забезпечує ключову конкурентну перевагу – контроль якості та можливість утримувати низький рівень цін.

2. Мережа активно зростає (приріст 17,3% у 2024 р.) і має значну географічну присутність (понад 600 закладів), що підтверджує агресивну та

ефективну стратегію експансії. Незважаючи на значні операційні втрати через військові дії, фінансовий аналіз за 2023–2024 рр. констатує стійку позитивну динаміку подвоєння валового прибутку (до 17 708 тис. грн) та вихід на чистий прибуток (2 850 тис. грн) у 2024 році. Це створює міцну ресурсну базу для фінансування стратегічних інновацій. Людський капітал – висококваліфіковані фармацевти, чії неявні знання становлять основу якісного обслуговування – визнаний ключовою передумовою для успішного впровадження інновацій.

3. Опитування 77 співробітників аптечної мережі «Аптека 9-1-1» для діагностики існуючої інноваційної стратегії та ключових інноваційних процесів мережі «Аптека 9-1-1» здійснено серед висококваліфікованого та досвідченого персоналу (70% мають стаж понад 7 років, 84% – фармацевтичну освіту), виявило високу інноваційну культуру та технологічну зрілість, але значні системні прогалини у формалізації процесів.

4. Виявлено, що співробітники високо заохочуються за участь в інноваційних проєктах (4,7 бали), а процес генерації ідей є систематичним та відкритим (4,5 бали). Мережа демонструє найвищий рівень використання технологічних інструментів (AI, внутрішні пошукові системи) для доступу до інформації (4,9 бали), а також має ефективний процес онбордингу нових співробітників (4,5 бали). Збір знань про потреби клієнтів є першим етапом при запуску інновацій (4,8 бали), що свідчить про високу орієнтацію на зовнішній ринок.

5. Виявлено, що навчання на помилках (критична прогалина) є найслабшим аспектом системи УЗ. Знання, отримані в результаті неуспішних проєктів, систематично не фіксуються та не аналізуються (2,9 бали). Існує недостатня формалізація процесів документування та поширення успішного досвіду на всю мережу (3,8 бали), а також критична прогалина у розробці навчальних матеріалів для супроводу впровадження інновацій (3,4 бали). Найнижчу оцінку в інноваційному блоці отримало твердження про чітке визначення інноваційних пріоритетів (3,3 бали), що вказує на необхідність

посилення зв'язку між ініціативами та загальною стратегією. Недостатньо формалізована структура відповідальності – низька оцінка наявності спеціально виділеної команди для управління інноваційними проектами (3,5 бали).

6. Виявлені проблеми в УЗ безпосередньо створюють бар'єри для ефективності інноваційної стратегії, зокрема в частині організаційного навчання та систематизації досвіду (відсутність виділеного відповідального співробітника/команди (20%), брак часу та пріоритетів (19%), побоювання покарання/критики за помилки (17%), що вказує на проблеми з культурою відкритості та довіри).

7. Аптечна мережа «Аптека 9-1-1» має міцну фінансову та технологічну основу, а також високу інноваційну культуру, проте її інноваційна стратегія недосконала через системні прогалини у формалізації управління знаннями, особливо у сфері навчання на невдачах та масштабування успішного досвіду. Для досягнення стратегічних цілей (зростання ринкової частки, цифрова трансформація) необхідно інтегрувати ресурси знань у формалізовані процеси інноваційного циклу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ

3.1. Розробка інтегрованої системи показників для оцінки ефективності інноваційної стратегії з урахуванням чинників управління знаннями

Нами було розроблено інтегровану модель УЗ-інновацій аптечної мережі «Аптека 9-1-1» (табл. 3.1.) Метою цієї моделі є створення замкнутого та керованого циклу, де кожне знання (успіх чи невдача, внутрішнє чи зовнішнє) автоматично конвертується у стратегічне рішення або масштабований стандарт, підвищуючи ефективність інноваційної діяльності.

Рівень I – стратегічне та організаційне ядро. Цей рівень забезпечує необхідну структуру, мандат і ресурси для управління знаннями як ключовим інноваційним активом. Рівень II це оптимізація процесів УЗ-інновацій. Цей рівень включає три цільові процеси, які безпосередньо корегують слабкі сторони мережі. Рівень III – технологічна підтримка (платформа УЗ).

Таблиця 3.1

Інтегрована модель УЗ-інновацій аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

Компонент	Мета та заходи для «Аптека 9-1-1»	Вирішення проблеми УЗ
1. «Рада інновацій та знань» (РІЗ)	Створення єдиного між функціонального органу (керівництво, ІТ, маркетинг, фармацевти-експерти). Визначення чітких інноваційних пріоритетів та затвердження бюджету на УЗ	Усунення структурної та стратегічної нечіткості
2. Центр документування та кодифікації (ЦДК)	Спеціально виділена команда (або функція) для перетворення неявних знань (досвіду провізорів, результатів пілотів) на явні знання (інструкції, стандарти, навчальні матеріали)	Вирішення проблеми недостатньої формалізації та масштабування досвіду
3. Фінансування та мотивація УЗ	Введення КРІ для керівників, прив'язаних до використання знань (наприклад, % впровадження «уроку із невдач», % використання корпоративної бази знань). Заохочення за активний обмін досвідом	Посилення мотивації та усунення «браку часу» (культурний бар'єр)

продовження табл. 3.1

Процес	Ключові заходи	Цільовий вплив
А. Генерація знань (зовнішній фокус)	1. Формалізація корпоративної передплати на ключові наукові та клінічні джерела. 2. Призначення «внутрішнього аналітика-референта» для валідації та контекстуалізації зовнішніх даних. 3. Введення системи валідації «новизна vs. знання» для перевірки ідей на науковий консенсус та внутрішні уроки	інтеграція передових наукових знань, зростання якості інноваційних рішень
Б. Трансфер знань (навчання та масштабування)	1. «Швидке документування успіху» – створення інструкцій ЦДК за 7 днів після пілоту. 2. Створення «симулятора впровадження» та обов'язкове використання кейсів з успішних пілотів у lms. 3. Встановлення регулярних зустрічей «peer-to-peer knowledge sharing» (горизонтальний трансфер)	збільшення швидкості масштабування успішних пілотних проектів, забезпечення якості трансферу компетенцій
В. Використання знань	1. введення формальної та анонімної «процедури пост-аналізу невдач» (пан) під контролем риз. 2. створення «реєстру ризиків та уроків» у базі знань з вимогою обов'язкового перегляду. 3. встановлення позитивного підкріплення (нагороди) за найбільш корисний та детально задокументований «урок із невдач»	усунення культурного бар'єру «страху помилок», зниження показника «слабке навчання на невдачах», запобігання повторенню критичних помилок
Технологічний елемент	Функціонал	Вплив на ефективність
1. Єдина база знань 2.0	Покращений пошуковий функціонал (AI-релевантність), регулярне автоматичне видалення застарілого контенту (Питання 7).	Підвищення довіри та використання явних знань.
2. Інструмент «Capture & Share»	Мобільний інтерфейс для швидкого (до 5 хвилин) фіксування неявних знань (фото успішної викладки, коментар до обслуговування)	Посилення обміну неявними знаннями
3. Система впровадження та навчання (LMS)	Інтеграція з ЦДК для автоматичного формування навчальних модулів на основі нових стандартів. Обов'язкове тестування для підтвердження трансферу знань	Забезпечення якості трансферу знань

Джерело: складено автором

Структурно-логічна схема управління інноваційною діяльністю АМ «Аптека 9-1-1» представлена на рис. 3.1 [20]. Інтегрована система показників АМ «Аптека 9-1-1» 2024-2026 роки представлена у табл. 3.2

Таблиця 3.2

Інтегрована система показників АМ «Аптека 9-1-1» 2024-2026 роки

Перспектива	Показник	Одиниця виміру	2024	2025	План 2026
1. Фінансова	Рентабельність інвестицій в інновації (ROI of Innovation)	%	12%	18%	22%
	Збільшення доходу від нових продуктів/послуг	% зростання	+8%	+15%	+18%
	Економія витрат за рахунок оптимізації процесів	% від операційних витрат	1.5%	3.0%	4.0%
	Співвідношення «Знання/активи»	Коефіцієнт	0.06	0.07	0.08
2. Клієнтська	Індекс чистої підтримки (NPS)	Бали	55	65	70
	Частка інноваційних послуг у загальному обсязі продажів	%	10%	15%	20%
	Кількість скарг, пов'язаних з якістю консультивання	Кількість на 1000 транзакцій	5	3	2
	Частка утриманих клієнтів	%	85%	88%	90%
3. Внутрішні процеси	Цикл розробки та впровадження інновації	Дні	90	60	45
	Продуктивність праці (збільшення)	% зростання (на 1 працівника)	5%	8%	10%
	Індекс використання знань бази	Сер. кількість запитів/міс/співробітник	15	25	35
	Кількість успішно впроваджених пропозицій щодо покращення	Кількість	40	60	80
4. Навчання та розвиток	Індекс культури обміну знаннями	Бали (зі 100)	75	85	90
	Рівень компетентності персоналу (середній бал тестування)	%	85%	90%	92%
	Кількість створених/оновлених об'єктів знань (протоколи, кейси)	Кількість	120	150	160
	Плинність кадрів серед критичних носіїв знань	%	5%	3%	< 3%

Джерело: складено автором

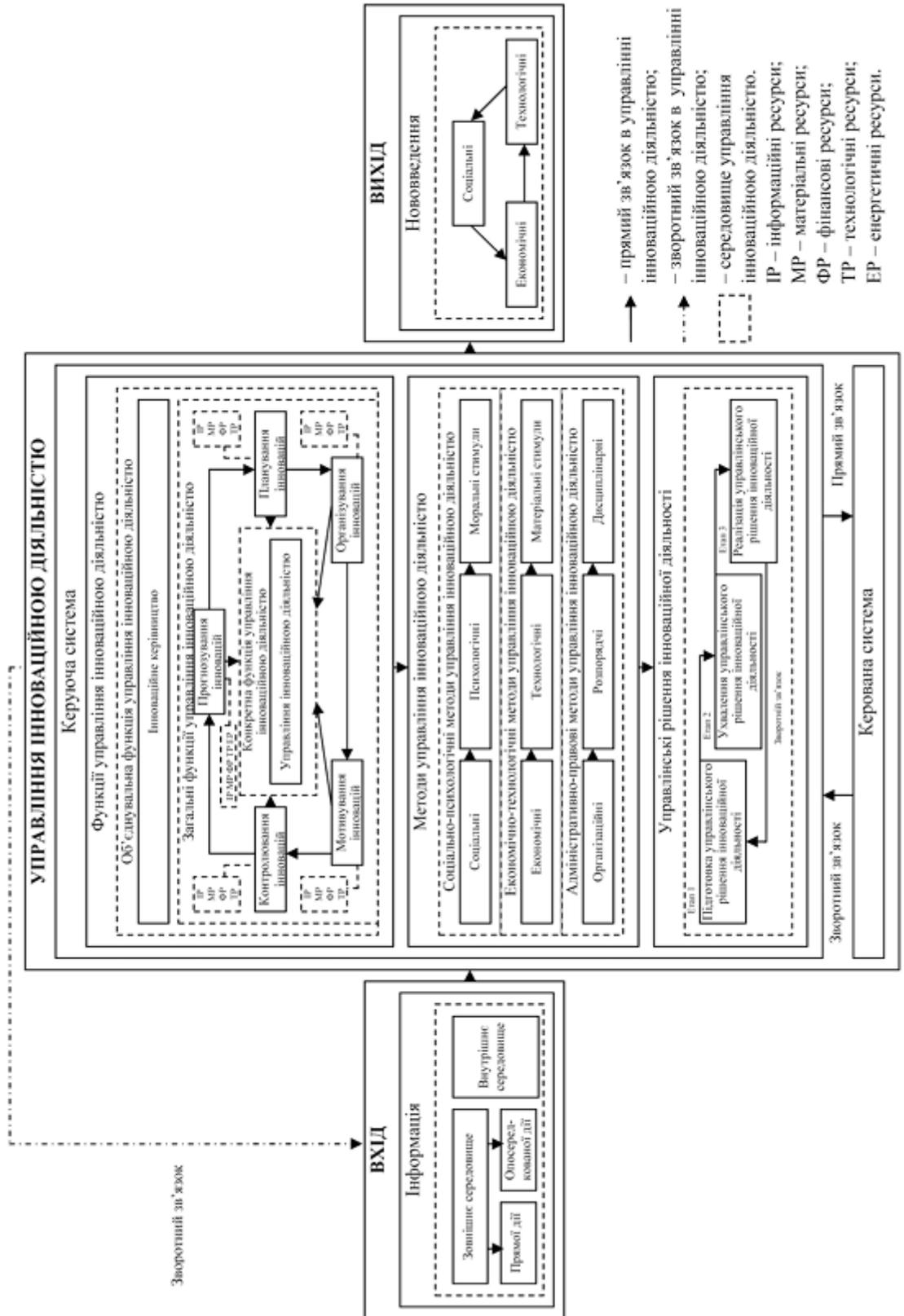


Рис. 3.1. Структурно-логічна схема управління інноваційною діяльністю АМ «Аптека 9-1-1» [10]

Технологічна інфраструктура має підтримувати ці процеси, а не бути їхньою перешкодою. Очікувані результати впровадження моделі – зниження показника «Слабке навчання на невдачах» до 4,0+ балів; збільшення швидкості масштабування успішних пілотів (покращення показника 3,8 бали); зростання якості інноваційних рішень завдяки інтеграції зовнішніх наукових знань (покращення показника 3,5 бали). Інтегрована система показників АМ «Аптека 9-1-1» 2024-2026 роки (табл. 3.2) є адаптованою версією збалансованої системи показників (BSC), сфокусованою на інтеграції інноваційної стратегії та управління знаннями (УЗ). Вона відображає причинно-наслідкові зв'язки: інвестиції в знання та процеси (перспектива 4) призводять до ефективніших внутрішніх процесів (перспектива 3), що покращує клієнтський досвід (перспектива 2) і, зрештою, забезпечує фінансовий успіх (перспектива 1).

Далі нами було наведено детальний опис кожного показника, його значення та інтерпретація прогнозних змін між фактичними результатами 2024-2025 років та стратегічним прогнозом 2026 року (табл. 3.3).

Інтегрована система показників для аптечної мережі «Аптека 9-1-1» сфокусована на оцінці ефективності інноваційної стратегії, невіддільної від чинників управління знаннями (УЗ). Вона побудована на логіці причинно-наслідкових зв'язків збалансованої системи показників, що об'єднує чотири ключові перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання і розвиток.

У 2024 році, який є роком активного впровадження інновацій та систем УЗ, мережа демонструє початкову рентабельність інвестицій в інновації (ROI) на рівні 12%. Цей показник, як очікується, суттєво зросте до 22% у 2026 році, коли інновації досягнуть зрілості та почнуть приносити максимальний прибуток, підкріплений економією від ефективного використання накопичених знань. Паралельно, збільшення доходу від нових продуктів/послуг прискориться з +8% у 2024 році до +18% у 2026 році, що свідчить про успішну комерціалізацію інноваційних пропозицій. Знання

також безпосередньо впливають на зниження операційних витрат: економія витрат за рахунок оптимізації процесів зросте з 1.5% до 4.0% до 2026 року, що є результатом впровадження знань про найкращі практики та підвищення внутрішньої ефективності. Успіх інноваційної стратегії значною мірою залежить від якості обслуговування, забезпеченого високим рівнем компетентності персоналу. Індекс чистої підтримки (NPS) прогнозується збільшити з 55 балів у 2024 році до 70 балів у 2026 році, що переводить мережу на рівень високої клієнтської лояльності, сформованої професійними консультаціями, заснованими на актуальних знаннях. Зросте і популярність інноваційних пропозицій: частка інноваційних послуг у загальному обсязі продажів подвоїться з 10% до 20%. Найважливішим показником якості УЗ є зменшення помилок: кількість скарг, пов'язаних з якістю консультування знизиться з 5 до лише 2 на 1000 транзакцій, демонструючи успішне застосування знань на практиці. Саме внутрішні процеси відображають, наскільки швидко мережа здатна перетворювати знання на інноваційні послуги. Завдяки ефективному повторному використанню знань, цикл розробки та впровадження інновації скоротиться вдвічі: з 90 днів у 2024 році до лише 45 днів у 2026 році. Центральну роль тут відіграє використання бази знань: Індекс використання бази знань зросте більш ніж удвічі, з 15 до 35 запитів на місяць на співробітника, підтверджуючи, що знання стали невід'ємною частиною щоденної роботи. Крім того, активізується і процес генерації нових знань зсередини: кількість успішно впроваджених пропозицій щодо покращення подвоїться з 40 до 80, що свідчить про ефективний механізм захоплення знань. Ця перспектива є фундаментом всієї системи. Прогнозується, що Індекс культури обміну знаннями зросте з 75 балів до високих 90 балів до 2026 року, що відображає формування потужної, заохочуваної культури, де обмін знаннями є нормою. Ця культура підкріплюється високим рівнем підготовки: середній бал тестування компетентності персоналу зросте з 85% до 92%. Ефективне УЗ також сприяє утриманню ключових кадрів: плинність кадрів серед критичних носіїв знань

буде мінімізована, знизившись з 5% до менше 3%. У сукупності, ці фактори забезпечують постійну здатність мережі до швидкого засвоєння та генерування нових знань, що є гарантією стійкого інноваційного лідерства.

Таблиця 3.3

Інтегрована система показників АМ «Аптека 9-1-1» 2024-2026 роки

Показник	Значення та зв'язок з УЗ/інноваціями	Динаміка (2024 → 2026)
Рентабельність інвестицій в інновації (ROI of Innovation)	Визначає, який прибуток генерують кошти, вкладені у розробку та впровадження нових продуктів, послуг та ІТ-рішень. Інтерпретація: У 2024 році ROI є помірним (12%) через початкові інвестиційні витрати та час на масштабування. До 2026 року інновації виходять на етап зрілості та масового застосування, використовуючи накопичені знання, що забезпечує значне зростання рентабельності до 22%	12%→22% (значне зростання)
Збільшення доходу від нових продуктів/послуг	Частка загального доходу, що припадає на продукти/послуги, запроваджені протягом останніх 3 років. Ключовий індикатор успішної комерціалізації. Інтерпретація: Зростання свідчить про те, що ринок високо оцінює інноваційну пропозицію. У 2026 році майже п'ята частина доходу буде генеруватися за рахунок нових пропозицій, підтверджуючи ефективність інноваційної стратегії	+8%→+18% (Прискорення)
Економія витрат за рахунок оптимізації процесів	Зниження операційних витрат завдяки впровадженню знань про найкращі практики (наприклад, оптимізація логістики, зменшення витрат) Інтерпретація: ефект УЗ у процесах. У 2024 році економія відносно невелика (1.5%), але до 2026 року, завдяки накопиченню та впровадженню знань про ефективність, відбувається значна оптимізація витрат	1.5%→4.0% (подвоєння ефекту)
Індекс чистої підтримки (NPS)	Вимірює лояльність клієнтів та їх готовність рекомендувати мережу. Високий NPS є прямим наслідком якісного, компетентного обслуговування Інтерпретація: успішне застосування знань фармацевтами дозволяє надавати високопрофесійні консультації та індивідуальні рішення, що безпосередньо підвищує лояльність	55 → 70 (Перехід до рівня "Світового класу")

Частка інноваційних послуг у загальному обсязі продажів	Демонструє, наскільки активно клієнти користуються новими сервісами (наприклад, цифровими консультаціями, моніторингом) Інтерпретація: до 2026 року кожна п'ята транзакція повинна містити інноваційний елемент, що підтверджує успішну трансформацію «Аптека 9-1-1» з простого продавця на провайдера медичних рішень	10% → 20% (збільшення значущості)
Кількість скарг, пов'язаних з якістю консультування	Індикатор прямої помилки або неточності у застосуванні знань. Інтерпретація: зниження скарг (на 60%) свідчить про ефективність внутрішніх систем навчання, стандартизації протоколів та доступу до актуальної інформації (УЗ)	5 → 2 (Суттєве зниження)
Цикл розробки та впровадження інновації	Час від генерації ідеї до її запуску на ринок. Швидкість є критичною для інноваційної переваги. Інтерпретація: Скорочення циклу вдвічі відбувається за рахунок ефективного УЗ: повторного використання знань, стандартних модулів розробки та швидкого обміну інформацією між командами.	90 днів → 45 днів (Зростання вдвічі)
Індекс використання бази знань	Вимірює, як часто співробітники звертаються до внутрішньої Бази Знань за актуальною інформацією. Інтерпретація: До 2026 року База Знань стає основним робочим інструментом. Зростання індексу свідчить про те, що знання легкодоступні, актуальні та стали невід'ємною частиною щоденних робочих процесів.	15 → 35 (Зростання активності)
Кількість успішно впроваджених пропозицій щодо покращення	Оцінює ефективність механізмів збору, оцінки та впровадження знань, які генеруються "знизу" (наприклад, раціоналізаторські пропозиції від фармацевтів). Інтерпретація: подвоєння кількості свідчить про високу залученість персоналу та наявність працюючої системи захоплення знань.	40 → 80 (Зростання активності персоналу)
Індекс культури обміну знаннями	Оцінює рівень довіри, готовності ділитися досвідом та заохочення УЗ в організації (на основі внутрішнього опитування). Інтерпретація: Досягнення 90 балів свідчить про те, що обмін знаннями став нормою, а не винятком, що є критично важливим для швидкого засвоєння інновацій.	75 → 90 (Формування сильної культури)

Рівень компетентності персоналу (середній бал тестування)	Середній бал, отриманий персоналом при тестуванні знань з нових продуктів, протоколів та стандартів обслуговування. Інтерпретація: Зростання рівня компетентності гарантує високу якість консультування та здатність персоналу швидко засвоювати складні інноваційні знання.	85% → 92% (Підвищення кваліфікації)
Плинність кадрів серед критичних носіїв знань	Вимірює втрату співробітників, які володіють унікальними або ключовими для інновацій знаннями (наприклад, розробники ІТ-рішень, провідні фармацевти). Інтерпретація: Зниження плинності є результатом ефективних систем утримання, які включають кар'єрний ріст, визнання та можливість ділитися своїми знаннями (УЗ-стимулювання).	5% → < 3% (Мінімізація втрат)

Джерело: складено автором

3.2. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів для мережі «Аптека 9-1-1»

Оцінка ефективності запропонованої ІС, інтегрованої з УЗ, охоплює як прямий економічний ефект (фінансові показники та ефективність), так і непрямий соціальний ефект (вплив на персонал, клієнтів та якість обслуговування). Наведена нижче таблиця містить прогнозні кількісні показники, що демонструють очікуваний позитивний вплив заходів у період 2024–2026 років (табл. 3.4). Соціальна ефективність оцінює вплив запропонованих заходів на ключові соціальні групи: персонал та клієнти (якість обслуговування та суспільне здоров'я). Запропоновані заходи, що інтегрують інновації та УЗ, мають потужний синергетичний ефект. Інвестиції в УЗ призводять до зниження операційних витрат та прискорення інноваційного циклу, що разом забезпечує значне зростання ROI (з 12% до 22%). Покращення інструментів УЗ (база знань, навчання) підвищує компетентність персоналу (до 92%), що прямо трансформується у вищий NPS (+15 балів) та краще задоволення потреб клієнтів.

Таблиця 3.4

Оцінка економічної ефективності запропонованих інноваційних заходів для аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

Показник	Одиниця виміру	Факт (2024)	Прогноз (2026)	Ефект/Зміна
1. Індекс чистої підтримки (NPS) клієнтів * Пояснення: Значне зростання NPS відображає підвищення якості консультацій та клієнтського досвіду в цілому, забезпеченого високою компетентністю персоналу	Бали	55	70	+15 балів
2. Індекс культури обміну знаннями * Пояснення: Зростання індексу демонструє формування сприятливого робочого середовища, де співробітники охоче діляться досвідом. Це критично важливо для утримання знань	Бали (зі 100)	75	90	+15 балів
3. Рівень компетентності персоналу (за результатами тестування) * Пояснення: Підвищення компетентності на 7 п.п. забезпечує вищий стандарт медичного консультування, що є прямою соціальною перевагою для споживачів	Середній бал, %	85%	92%	+7 п.п.
4. Плинність кадрів серед критичних носіїв знань * Пояснення: Зниження плинності є соціальною перевагою (стабільність колективу) та економічною вигодою (зменшення витрат на найм та навчання). Працівники залишаються завдяки можливостям розвитку та участі в інноваційних процесах	%	5%	< 3%	-2 п.п.
5. Кількість успішно впроваджених пропозицій щодо покращення * Пояснення: Подвоєння пропозицій свідчить про залученість та мотивацію персоналу. Працівники відчувають свою цінність та вплив на розвиток мережі.	Кількість	40	80	+100%

Джерело: складено автором

Таким чином, у період 2024–2026 років очікується, що мережа «Аптека 9-1-1» досягне не лише фінансового зростання, але й зміцнить свою позицію

як відповідальний та висококваліфікований провайдер медичних послуг на ринку.

Для досягнення стратегічної ефективності аптечної мережі «Аптека 9-1-1» та оптимізації її операційної діяльності нами було запропоновано реалізувати інноваційний проєкт, що фокусується на централізованому управлінні запасами та прогнозуванні попиту за допомогою технологій штучного інтелекту (AI). Ця ініціатива є ключовим елементом інтегрованої системи збалансованих показників, оскільки вона безпосередньо впливає на фінансові результати, внутрішні процеси та здатність до навчання й зростання (табл.3.5-3.7).

Суть інновації (централізована AI-система управління запасами (ЦУЗ)) полягає у розробці та впровадженні інтелектуальної системи, яка трансформує розрізнені дані про продажі, зовнішні фактори (сезонність, епідеміологічні тренди, маркетингові акції) та внутрішні процеси на практичні, дієві знання. Замість ручного чи напівавтоматичного замовлення товару, система автоматично генерує оптимальний прогноз попиту для кожної з 500 аптек мережі на рівні окремого SKU (найменування). Це дозволяє максимально точно визначати необхідну кількість товару, забезпечуючи постійну наявність популярних позицій і запобігаючи надмірному накопиченню менш ходових.

Запровадження AI-системи ЦУЗ призводить до мультиплікативного економічного ефекту, який можна поділити на скорочення витрат та збільшення доходу (уникнення втрат).

Загальні річні витрати на впровадження та обслуговування системи оцінюються приблизно в 70230 грн, включаючи: амортизацію вартості розробки (орієнтовно 2 000 грн/рік), річну технічну підтримку та ліцензії (близько 3 000 грн) та утримання команди фахівців з Data Science (приблизно 65230 грн/рік з урахуванням податків). Ці інвестиції швидко окупляться за рахунок наступних статей економії. Зокрема, зменшення списань простроченого товару (точне прогнозування мінімізує обсяг залишків, які

ризикують закінчити термін придатності). Оцінювана економія за цією статтею становить близько 6 000 грн на рік (з розрахунку економії 6% від поточних річних списань у 100 000 грн).

Оптимізація логістики та зберігання – зменшення кількості термінових, незапланованих та міжфіліальних переміщень, а також оптимізація розмірів партій закупівель. Це дозволяє заощадити орієнтовно 4 000 грн на рік (з розрахунку 8% економії від річного логістичного бюджету у 500 000 грн).

Таблиця 3.5

**Витрати на впровадження та обслуговування системи
централізованої AI-системи управління запасами та прогнозування
попиту аптечної мережі «Аптека 9-1-1»**

№	Стаття Витрат	Сума (грн/рік)
1	Амортизація розробки та впровадження	2000
2	Річна підтримка та ліцензії ПЗ	3000
3	Оплата праці команди data science/ai	65230
	Разом річні витрати	70230

Джерело: складено автором

Ефективне використання персоналу – автоматизація рутинних процесів формування замовлень звільняє кваліфікований персонал (фармацевтів) від адміністративної роботи, дозволяючи їм більше часу приділяти якісному консультуванню клієнтів.

Найбільш значущий економічний ефект генерується завдяки зростанню товарообігу. Уникнення втраченого продажу – мінімізація дефіциту товарів (out-of-stock) гарантує, що клієнт завжди знайде потрібний йому препарат. Навіть консервативне прогнозування зростання товарообігу на 2,5% (за умови річного товарообігу 10 млрд грн) приносить додатковий дохід у розмірі 250 000 грн на рік.

Сукупна річна вигода (економія + додатковий дохід) становить 260 000 грн. Віднімаючи річні витрати на впровадження та обслуговування (7 0230 грн), чистий економічний ефект від інновації оцінюється у 189770 грн на рік.

Таблиця 3.6

**Очікувана економія та додатковий дохід системи централізованої
AI-системи управління запасами та прогнозування попиту аптечної
мережі «Аптека 9-1-1»**

№	Стаття ефекту	Базовий показник та механізм економії	Розрахунок ефекту	Сума (грн/рік)
1	Економія від зменшення списань	Поточні списання: 1% від товарообігу. AI мінімізує прострочення. Прогнозована економія: 6% від списань.	$100000 \times 0,06$	6000
2	Економія на логістиці та зберіганні	Поточні логістичні витрати: 500 млн грн. AI оптимізує замовлення та переміщення. Прогнозована економія: 8% від логістичних витрат.	$50000 \times 0,08$	4000
3	Додатковий дохід (уникнення lost sales)	Зростання товарообігу за рахунок мінімізації дефіциту товарів (out-of-stock). Прогнозоване зростання продажів: 2,5% від товарообігу.	$10000000 \times 0,025$	250000
	Разом річна вигода			260000

Джерело: складено автором

Висока вартість первісного впровадження високотехнологічної системи робить актуальним питання залучення зовнішнього фінансування. Рекомендованим підходом є подання цього проекту на грантові програми, оскільки він відповідає критеріям трансформаційних ініціатив у сфері охорони здоров'я. Зокрема, ініціативи, що фокусуються на «Зміцненні інформаційних систем» або «Підтримці політик управління людськими ресурсами» (завдяки оптимізації роботи персоналу), можуть надати грант у

сумі від 650 000 євро і вище, що здатне покрити до 100% витрат на персонал, обладнання, ПЗ та модернізацію, значно знижуючи фінансове навантаження на мережу.

Таблиця 3.7

**Загальний економічний ефект від впровадження системи
централізованої АІ-системи управління запасами та прогнозування
попиту аптечної мережі «Аптека 9-1-1»**

Показник	Значення (грн/рік)
Загальна річна вигода	260000
Загальні річні витрати	70230
ЧИСТИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ	189770

Джерело: складено автором

Таким чином, впровадження АІ-системи ЦУЗ не лише забезпечує колосальну економію та приріст доходу, але й є фундаментальним кроком до побудови сучасної, гнучкої та стійкої бізнес-моделі для мережі «Аптека 9-1-1», що є прямою демонстрацією ефективності інновацій, заснованих на управлінні знаннями, і відповідає вимогам інтегрованої системи збалансованих показників.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Удосконалено механізм управління ефективністю інноваційної стратегії аптечної мережі «Аптека 9-1-1» на основі управління знаннями (УЗ). Головним результатом є розробка інтегрованої моделі УЗ-інновацій та відповідної системи збалансованих показників (BSC), яка чітко пов'язує інвестиції у знання з кінцевими фінансовими результатами.

2. Запропонована інтегрована модель УЗ-інновацій є трирівневою і забезпечує створення замкнутого циклу: від збору неявних та явних знань до їх конвертації у стратегічні рішення та масштабовані стандарти. На

стратегічному рівні створюються ключові органи — «Рада інновацій та знань» (РІЗ) та «Центр документування та кодифікації (ЦДК)», які усувають структурну нечіткість та проблему недостатньої формалізації досвіду. На операційному рівні впроваджуються процеси генерації, трансферу та використання знань, критично важливим елементом яких є «Процедура пост-аналізу невдач (ПАН)», спрямована на усунення культурного бар'єру «страху помилок» та зниження показника «Слабке навчання на невдачах». Технологічна підтримка моделі реалізується через єдину базу знань 2.0 та інструмент «Capture & Share», що підвищує доступність та активність використання знань співробітниками.

3. Інтегрована система збалансованих показників на період 2024–2026 років підтверджує очікуваний позитивний ефект від цих заходів. У фінансовій перспективі прогнозується зростання рентабельності інвестицій в інновації (ROI) з 12% до 22% та прискорення збільшення доходу від нових послуг (з +8% до +18%), що свідчить про успішну комерціалізацію знань та зростання економічної ефективності процесів (економія витрат зросте з 1,5% до 4,0%). З погляду внутрішніх процесів, ефективне УЗ дозволяє скоротити цикл розробки та впровадження інновації вдвічі (з 90 до 45 днів), а індекс використання бази знань зросте більш ніж удвічі (з 15 до 35 запитів), що підтверджує інтеграцію знань у щоденну роботу. Фундаментом цього є навчання та розвиток, де очікується зростання індексу культури обміну знаннями до 90 балів та мінімізація плинності кадрів серед критичних носіїв знань (до < 3%).

4. Ключовим заходом для оцінки економічної та соціальної ефективності було запропоновано впровадження централізованої AI-системи управління запасами та прогнозування попиту (ЦУЗ). Завдяки трансформації даних про попит на дієві знання, AI-система забезпечує чистий економічний ефект у розмірі 189 770 грн на рік. Цей результат досягається переважно за рахунок збільшення товарообігу шляхом уникнення "втрачених продажів" та додаткової економії на списаннях і логістиці. Для мінімізації інвестиційних

ризиків рекомендовано залучення грантового фінансування (від 650 000 євро і вище).

5. Соціальна ефективність інноваційної стратегії проявляється у підвищенні якості обслуговування індекс чистої підтримки (NPS) зросте з 55 до 70 балів внаслідок підвищення компетентності персоналу (до 92%), що забезпечує зниження кількості скарг, пов'язаних з консультуванням, до 2 на 1000 транзакцій.

6. Таким чином, впровадження AI-системи ЦУЗ та комплексної моделі УЗ-інновацій є стратегічним кроком, який дозволить мережі «Аптека 9-1-1» не лише досягти значного фінансового зростання та підвищити ROI до 22%, але й зміцнити свій людський капітал, сформувати стійку інноваційну культуру та позиціонувати себе як висококваліфікованого провайдера фармацевтичних послуг на ринку.

ВИСНОВКИ

1. Дослідження підтвердило, що ефективність інноваційної стратегії (ІС) у фармацевтичній галузі критично залежить від зрілості системи управління знаннями (УЗ), яка є стратегічним інструментом для максимізації інтелектуального капіталу та прискорення інноваційного циклу.

2. Діагностика аптечної мережі «Аптека 9-1-1», виявила, що найкритичнішими проблемами є відсутність формалізації знань, отриманих від неуспішних проєктів (навчання на помилках, 2,9 бали), та недостатньо чітке визначення інноваційних пріоритетів.

3. Для усунення цих прогалин удосконалено механізм управління через розробку трирівневої інтегрованої моделі УЗ-інновацій та системи збалансованих показників (BSC) на 2024–2026 роки. Модель передбачає створення ключових органів («Рада інновацій та знань», «Центр документування та кодифікації») та впровадження «Процедури пост-аналізу невдач» для усунення культурного бар'єру.

4. Ключовим заходом для оцінки ефективності стало впровадження Централізованої AI-Системи управління запасами та прогнозування попиту (ЦУЗ). Ця інновація, що трансформує дані на дієві знання, забезпечує очікуваний чистий економічний ефект у розмірі 189 770 грн на рік, переважно за рахунок збільшення товарообігу (уникнення втрачених продажів). У фінансовій перспективі прогнозується зростання рентабельності інвестицій в інновації (ROI) з 12% до 22% та скорочення циклу впровадження інновацій вдвічі (з 90 до 45 днів). Одночасно соціальний ефект проявляється у зростанні індексу чистої підтримки з 55 до 70 балів та мінімізації плинності кадрів.

5. Таким чином, впровадження AI-системи ЦУЗ та комплексної моделі УЗ-інновацій є стратегічним кроком, що дозволить «Аптека 9-1-1» не лише досягти значного фінансового зростання, але й сформувати стійку інноваційну культуру та закріпити позицію висококваліфікованого лідера ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурбан О. В. Роль оцінювання вартості як інструмента підготовки рішень для обґрунтування ринкової капіталізації підприємства. *Економічний форум*. 2021. № 1. С. 116–121.
2. Бучнев М. М., Анучкіна Т. В. «Управління знаннями» – як невід’ємна складова покращення якості підготовки персоналу організації. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки* : зб. наук. пр. 2019. № 23. С. 33–37.
3. Головчук Ю. О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70.
4. Грабовська І. В. Сучасні аспекти управління знаннями в інноваційному менеджменті організації на засадах креативності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 42–47.
5. Добровінська Я. В., Ситник Н. І. Розробка системи управління знаннями на підприємстві. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез I Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23 квіт. 2020 р. Київ, 2020. С. 166–167.
6. Захарова О. В., Поляков М. В. Управління знаннями та інтелектуальним капіталом : монографія. Черкаси : ЧДТУ, 2017. 118 с.
7. Зеліско І. М., Пономаренко Г. Ю. Управління інтелектуальним капіталом підприємств : монографія. Київ, 2015. 280 с.
8. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Механізм управління знаннями в організації в контексті її ринково-орієнтованого інноваційного розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3, № 1. С. 7–20.
9. Особливості управління знаннями та її роль в підвищенні конкурентоспроможності організації / В. Ковальова та ін. *Вісник*

Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. Т. 1, № 338. С. 210–214.

10. Колінко Н. О. Структурно-логістична схема управління інноваційною діяльністю. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/1a1a973b-b7af-41a5-9db6-94c8a613000f/content> (дата звернення: 10.09.2025).

11. Корсікова Н. М., Козак К. Б., Дяченко Ю. В. Стратегічні напрями управління людськими ресурсами у системі антикризових заходів. *Наукові перспективи.* 2020. № 6(6). С. 358–371.

12. Кравченко О. О. Інноваційний розвиток та структурні зміни в економіці : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.01 «Економічна теорія та історія економічної думки». Київ, 2011. 21 с.

13. Літвінова О. В. Аналіз особливостей патентно-інноваційної стратегії при створенні орфанних препаратів. *Фармацевтичний часопис.* 2015. № 2. С. 76–81.

14. Літвінова О. В., Посилкіна О. В. Аналіз стратегій інноваційного розвитку в фармації. *ScienceRise: Pharmaceutical Science.* 2017. № 6. С. 17–20.

15. Літвінова О. В., Посилкіна О. В. Дослідження особливостей змін в моделях інноваційного розвитку фармацевтичних компаній. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики* : матеріали VII наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 15 листоп. 2019 р. Харків : НФаУ, 2019. С. 23–27.

16. Літвінова О. В., Посилкіна О. В. Методологічні засади формування інноваційної моделі розвитку фармацевтичної галузі України. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації.* 2015. № 2. С. 69–75.

17. Управління знаннями та інноваціями : навч. посіб. / А. В. Лобза та ін. Дніпро : УМСФ, 2018. 374 с.

18. Мартиненко М. В. Управління організаційними знаннями підприємства: теоретичний аспект : монографія. Харків : Інжек, 2013. 218 с.
19. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : статистичний збірник / Державний комітет статистики України. Київ : Держкомстат, 2012. 305 с.
20. Нетреба І. О. Стратегічні аспекти управління знаннями на підприємстві. *Існуюча практика та новітні тенденції в управлінських суб'єктах господарювання різних організаційно-правових форм* : монографія. Дніпро : Пороги, 2020. С. 294–300.
21. Нетреба І. О. Управління знаннями в системі організаційної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8796> (дата звернення: 07.11.2025).
22. Панасенко К. М., Літвінова О. В. Формування інноваційної стратегії організації. *Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармацевції і охороні здоров'я* : матеріали I Міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 19 трав. 2023 р. Харків : НФаУ, 2023. С. 198–199.
23. Пашков В. М. Інноваційна складова ринку лікарських засобів: проблеми господарсько-правового забезпечення. *Аптека*. 2013. № 19. С. 10–12.
24. Посилкіна О. В., Костюк Г. В., Тіманюк В. М. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Харків : НФаУ, 2009. 272 с.
25. Посилкіна О. В. Інноваційно-інвестиційний розвиток фармацевтичного виробництва і проблеми його фінансового забезпечення : автореф. дис. ... д-ра фармацевт. наук : спец. 15.00.01 «Технологія ліків та організація фармацевтичної справи». Харків, 2003. 36 с.

26. Посилкіна О. В., Літвінова О. В.. Методичні підходи до оцінки інтелектуальних ресурсів у фармації : наук.-метод. рек. Харків : НФаУ, 2014. 34 с.
27. Посилкіна О. В. Оцінка ефективності інноваційної стратегії фармацевтичної компанії на основі моніторингу патентної документації. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2010. № 1. С. 33–37.
28. Посилкіна О. В., Деренська Я. М., Костюк Г. В. Управління проектами у фармацевтичному виробництві. Харків : НФаУ, 2010. 543 с.
29. Посилкіна О. В., Літвінова О. В., Доровський О. В. Оцінка науково-технічної ефективності інноваційної діяльності фармацевтичного підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»* 2010. № 684. С. 181–185.
30. Посилкіна О. В., Літвінова О. В., Лісна А. Г. Актуальність упровадження логістичного підходу до управління інноваційною діяльністю при розробці та реєстрації лікарських засобів для лікування коронавірусної хвороби (COVID-19). *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2020. Т. 6, № 3. С. 8–17.
31. Посилкіна О. В., Костюк Г. В., Тіманюк В. М. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Харків : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. 272 с.
32. Посилкіна О. В. Інноваційно-інвестиційний розвиток фармацевтичного виробництва: проблеми фінансового забезпечення. Харків : Золоті сторінки, 2002. 528 с.
33. Посилкіна О. В., Літвінова О. В., Groшовий Т. А. Патентознавство : навч. посіб. для студентів вищ. фармацевт. та мед. навч. закл. Харків : НФаУ, 2013. 272 с.
34. Приймак В. Управління знаннями : підручник. Київ : Київський нац. ун-т ім. Т. Шевченка, 2019. 240 с.

35. Публічне (державне) управління в охороні здоров'я та фармації: сучасний понятійно-категоріальний апарат / М. М. Бабенко та ін. *Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики* : матеріали VII Всеукр. наук. -практ. конф., м. Харків, 13-14 берез. 2024 р. Харків : НФаУ, 2024. С. 229–241.
36. Розвиток менеджменту та вплив на медицину і фармацію / І. В. Пестун та ін. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2024. Т. 10, № 2. С. 23–39.
37. Руденко М. В., Криворучко В. О. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 74–78.
38. Скакун П., Мисник Л. Хмарні технології управління знаннями в ІТ-проектах. *Управління розвитком складних систем*. 2025. № 61. С. 121–127.
39. Стрижак О. Є. Управління знаннями – головна парадигма сучасної освіти. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2016. № 5. С. 9–11.
40. Строкович Г. В., Кащєєва Д. В. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Економічні студії*. 2019. Вип. 4(26). С. 72–76.
41. Сучасна фармація: історія, реалії та перспективи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. участю, присвяч. 20-й річниці заснування Дня фармацевт. працівника України, м. Харків, 19-20 верес. 2019 р. Харків : НФаУ, 2019. Т. 2. 498 с.
42. Талавиря О. М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2021. С. 334–339.
43. Тесля Ю. М., Хлевна Ю. Л. Структура знань в мета-методології управління проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 29. С. 78–85.

44. Токмакова І. В., Войтов І. М., Діденко Я. В. Розвиток технологій управління знаннями на підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 258–264.
45. Чумак О. В., Левіна М. В., Олексієнко Б. М. Оптимізація бізнеспроцесів підприємств у системі стратегічного інноваційною діяльністю. *Бізнес Інформ*, 2024. № 1. С. 430–436.
46. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Управління знаннями на підприємстві: моделі, етапи та технології. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 4(68). С. 76–82.
47. Сосса Р., Ganz W., Meiren T. Knowledge Management System requirements to support Engineer-to-Order manufacturing of SMEs. *Knowledge Management Research Practice*. 2022. Vol. 20(6). P. 873–887.
48. Hoen E. The role of intellectual property rights in treatment access: challenges and solutions. *Curr. Opin. HIV AIDS*. 2013. № 1. P. 70–74.
49. Patino R. Intellectual property rights and research disclosure in the university environment: preserving the commercialization option and optimizing market interest. *J. Am. Assoc. Lab. Anim. Sci.* 2009. № 2. P. 138–143.
50. Saha C. N. Intellectual property rights: An overview and implications in pharmaceutical industry. *Adv. Pharm. Technol. Res.* 2011. № 2. P. 88–93.
51. Smith C. D. Your idea and your university: issues in academic technology transfer. *J. Investig Med.* 2011. № 5. P. 752–757.
52. Sveiby K. E. Measuring intangibles and intellectual capital. *Knowledge Management*. 2002. № 1. P. 337–354.
53. Schuhmacher A., Gassmann O., Hinder M. Changing RD models in research-based pharmaceutical companies. *J. Transl Med.* 2016. Vol. 14. P. 105.
54. Information support for managing energy-saving technological changes at enterprises/ O. Yemelyanov et al. *Procedia Computer Science*. 2023. 217(3). P. 258–267.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета

*Для оцінки та управління ефективністю інноваційної стратегії мережі «Аптека 9-1-1» на основі управління знаннями
Оберіть один варіант відповіді, який найбільш точно відображає ситуацію у мережі «Аптека 9-1-1» або Вашу особисту думку/досвід.*

1. Ваша посада:

- Завідувач аптеки
- Фармацевт
- Фахівець із якості
- Менеджер середньої ланки

2. Стаж роботи у фармацевтичній сфері:

- Менше 1 року
- 1–3 роки
- 3–5 років
- 5–10 років
- Понад 10 років

3. Стаж роботи саме у мережі «Аптека 9-1-1»:

- Менше 1 року
- 1–3 роки
- 3–5 років
- Понад 5 років

4. Ваша освіта:

- Фармацевтична середня спеціальна
- Вища фармацевтична (бакалавр)
- Вища фармацевтична (магістр)
- Інша медична освіта
- Немедична освіта

5. Тип аптеки, у якій Ви працюєте:

- Міська
- Селищна
- Сільська
- Госпітальна
- Інше

6. Рівень цифрової компетентності (самооцінка):

- Високий
- Вище середнього
- Середній
- Нижче середнього
- Низький

7. Діагностика інноваційної стратегії та процесів (питання 1–8)

Шкала оцінювання: 1 (абсолютно не згоден) до 5 (повністю згоден)

продовження дод. А

№	Питання	1	2	3	4	5
I.1	Інноваційна стратегія мережі чітко сформульована, документована та доведена до всіх рівнів управління	<input type="checkbox"/>				
I.2	Мережа має формалізований та регулярно оновлюваний бюджет на інноваційну діяльність (R&D, IT-рішення, навчання)	<input type="checkbox"/>				
I.3	Інноваційні пріоритети («продукт», «процес», «сервіс») чітко визначені та відповідають загальним стратегічним цілям «Аптеки 9-1-1»	<input type="checkbox"/>				
I.4	Процес генерації нових ідей (наприклад, нових форматів аптек, цифрових послуг) є систематичним і відкритим для всіх співробітників	<input type="checkbox"/>				
I.5	Мережа активно використовує зовнішні джерела інновацій (партнерство з IT-компаніями, стартапами, медичними установами)	<input type="checkbox"/>				
I.6	У мережі існує спеціально виділена структурна одиниця або команда, відповідальна за управління інноваційними проектами	<input type="checkbox"/>				
I.7	Результати інноваційних проектів регулярно вимірюються за допомогою кількісних показників (наприклад, ROI, частка нових продуктів у продажах)	<input type="checkbox"/>				
I.8	Співробітники заохочуються (матеріально чи нематеріально) за участь в інноваційних проектах та подання ідей	<input type="checkbox"/>				

8. Аналіз чинної системи управління знаннями (УЗ) шкала оцінювання: 1 (абсолютно не згоден) до 5 (повністю згоден).

№	Питання	1	2	3	4	5
II.9	У мережі існує єдина, доступна та зручна база знань/корпоративний портал для зберігання робочої інформації та стандартів (явне знання).	<input type="checkbox"/>				
II.10	Персонал аптек регулярно обмінюється найкращими практиками та досвідом консультування клієнтів (тацитне знання).	<input type="checkbox"/>				
II.11	Нові співробітники швидко отримують доступ до всіх необхідних знань та стандартів роботи завдяки ефективній системі наставництва/індукції.	<input type="checkbox"/>				

продовження дод. А

П.12	Знання, отримані в результаті неуспішних інноваційних проектів, систематично фіксуються та аналізуються.	<input type="checkbox"/>				
П.13	Мережа використовує технологічні інструменти (наприклад, AI, внутрішні пошукові системи) для полегшення пошуку та доступу до необхідної інформації.	<input type="checkbox"/>				
П.14	Існує формальна процедура вилучення ключових знань, коли досвідчені співробітники залишають компанію.	<input type="checkbox"/>				
П.15	Управління знаннями розглядається керівництвом мережі як стратегічний інструмент, а не просто IT-функція.	<input type="checkbox"/>				

9) Взаємозв'язок УЗ та інноваційних процесів

Шкала оцінювання: 1 (абсолютно не згоден) до 5 (повністю згоден).

№	Питання	1	2	3	4	5
III.16	Збір знань про потреби клієнтів є першим етапом при запуску будь-якого інноваційного проекту (наприклад, нового сервісу).	<input type="checkbox"/>				
III.17	Процес оцінки інноваційних ідей включає обов'язкову перевірку на наявність вже існуючих аналогічних рішень/знань у мережі.	<input type="checkbox"/>				
III.18	Знання, отримані з маркетингових досліджень та аналізу конкурентів, швидко інтегруються в процес розробки нових послуг/продуктів.	<input type="checkbox"/>				
III.19	Успішні пілотні інноваційні проекти швидко документуються, і їхній досвід використовується для масштабування на всю мережу.	<input type="checkbox"/>				
III.20	Персонал, який бере участь в інноваційних проектах, має легкий доступ до зовнішніх наукових та клінічних знань.	<input type="checkbox"/>				
III.21	Впровадження нової технології чи процесу завжди супроводжується розробкою навчальних матеріалів, що базуються на УЗ.	<input type="checkbox"/>				
III.22	Управління знаннями допомагає скорочувати час, необхідний для виведення інноваційного продукту на ринок.	<input type="checkbox"/>				

продовження дод. А

10. Що найбільше перешкоджає систематичному фіксуванню та аналізуванню знань, отриманих у результаті неуспішних інноваційних проєктів (оцінка 2,9 бали)?

- Відсутність формальної процедури (алгоритму) "пост-аналізу невдач".
- Культурний фактор: побоювання покарання чи критики за допущені помилки.
- Брак часу та пріоритетів: оперативні завдання завжди важливіші.
- Немає виділеного відповідального співробітника/команди для цього процесу.
- Складнощі у визначенні справжніх причин невдачі (розмиті критерії).
- Відсутність зручних ІТ-інструментів для документування "уроків".
- Керівництво не використовує ці "уроки" для прийняття подальших рішень.
- Співробітники не бачать сенсу ділитися негативним досвідом.

11. Який головний бар'єр уповільнює швидке документування та поширення успішного досвіду з пілотних інноваційних проєктів на всю мережу (оцінка 3,8 бали)?

- Нестача часу в експертів для оформлення досвіду в стандарти.
- Складнощі у перекладі неявних знань (досвіду) у явну форму (інструкції).
- Відсутність мотивації у команд ділитися своїм локальним успіхом.
- Неefективна комунікація між піотною командою та іншими філіями.
- Технічні обмеження корпоративної бази знань (складно завантажувати/шукати).
- Бюрократичні перешкоди на етапі затвердження нових стандартів.
- Проблеми з адаптацією успішного досвіду до умов інших аптек (різні формати).
- Недостатня підтримка цього процесу з боку середньої ланки управління.

12. Що є ключовою проблемою при розробці навчальних матеріалів для супроводу впровадження інновацій (оцінка 3,4 бали)?

- Матеріали створюються пізно, коли інновація вже запущена.
- Навчальні матеріали є надто теоретичними, не відображають реальний досвід.
- Використовуються застарілі знання замість знань, отриманих у процесі пілоту.
- Відсутність спеціалістів, які вміють перетворювати технічну інформацію на навчальний контент.
- Немає механізму зворотного зв'язку для оновлення цих матеріалів.
- Керівництво не виділяє час персоналу на обов'язкове вивчення нових матеріалів.
- Використовуються незручні формати

продовження дод. А

Немає централізованої платформи для розміщення усіх матеріалів.

13. Який головний бар'єр обмежує доступ персоналу, що бере участь в інноваційних проєктах, до зовнішніх наукових та клінічних знань (оцінка 3,5 бали)?

Відсутність корпоративної передплати на ключові наукові та медичні бази даних.

Складність пошуку та валідації зовнішніх знань через їхній обсяг.

Обмежене фінансування для участі у профільних конференціях та семінарах.

Відсутність внутрішнього експерта-аналітика, який би систематизував зовнішні дані.

Мовний бар'єр (більшість наукових джерел англійською).

Чинні внутрішні ІТ-системи не інтегрують зовнішні джерела інформації.

Недостатня увага керівництва до наукової релевантності інновацій.

14. Які з наведених інноваційних пріоритетів Ви вважаєте найбільш нечіткими або погано комунікованими у мережі (оцінка 3,3 бали)?

Інновації продукту (введення нових товарних категорій).

Інновації процесу (логістика, управління запасами).

Інновації сервісу (консультації, програми лояльності).

Інновації бізнес-моделі (нові формати аптек, франчайзинг).

Пріоритети чіткі, але недостатньо відповідають стратегічним цілям.

Пріоритети надто часто змінюються.

Немає чіткого розуміння, як ці пріоритети стосуються моєї повсякденної роботи.

15. Що перешкоджає створенню чіткої та формалізованої структурної одиниці/команди, відповідальної за управління інноваційними проєктами (оцінка 3,5 бали)?

Відсутність фінансових ресурсів для створення окремої команди.

Вважається, що інноваціями має займатися кожен (розмиття відповідальності).

Складнощі у міжфункціональній взаємодії (між відділами ІТ, маркетингу, операцій).

Немає чіткого мандату (повноважень) для такої команди.

Брак співробітників із необхідними компетенціями (управління інноваціями, УЗ).

Керівництво вважає поточну, неформальну структуру достатньою.

Наявність конфлікту інтересів між інноваційною та операційною діяльністю.

16. У яких аспектах єдина корпоративна база знань (явні знання) є незручною чи неефективною (при загальній високій оцінці 4,4 бали)?

продовження дод. А

- Функціонал пошуку часто видає нерелевантні чи застарілі документи.
- Занадто складна ієрархія та структура папок.
- Контент нерегулярно оновлюється.
- Вимоги до формату документів надто жорсткі.
- Немає мобільної версії чи зручного доступу з робочого місця.
- Брак інтеграції з іншими робочими програмами (наприклад, з CRM).
- Співробітники не мають стимулу використовувати її

17. Які ключові бар'єри обмежують час та можливості провізорів/завідувачів на обмін найкращими практиками та досвідом (неявні знання)?

- Перевантаження оперативною роботою, відсутність вільного часу.
- Відсутність формальних зустрічей або платформ для обміну знаннями.
- Немає системи мотивації за обмін неявними знаннями.
- Конкуренція чи недовіра між різними аптеками/філіями.
- Складнощі у фіксації неявних знань
- Технічні засоби для онлайн-комунікації не є достатньо ефективними.
- Керівництво не вважає цей процес пріоритетним.

18. Який головний виклик існує у процесі перевірки інноваційних ідей на вже існуючі знання всередині мережі

- Відсутність чітких критеріїв для оцінки "новизни" ідеї.
- Недостатньо залучаються досвідчені експерти до процесу валідації.
- Результати валідації не завжди прозорі для ініціаторів ідей.
- Процес займає надто багато часу, що уповільнює інновації.
- Знання про аналогічні проекти зберігаються у неструктурованих файлах (наприклад, електронна пошта).
- Автори ідей негативно ставляться до "критики" з боку внутрішніх експертів.
- Керівництво приймає рішення про інвестиції в ідеї без повної валідації.

19. Як Ви оцінюєте ставлення вищого керівництва до Управління знаннями (УЗ) та інновацій як стратегічного інструменту?

- УЗ та інновації є ключовими стратегічними пріоритетами, ресурси виділяються відповідно.
- Визнається важливість, але бракує чітких інвестицій та плану дій.
- Сприймається як важлива ІТ-функція, але не як стратегічний бізнес-інструмент.
- УЗ є формальністю, яка потрібна лише для відповідності стандартам.
- Виділений бюджет на УЗ часто скорочується чи перерозподіляється.
- Керівництво заохочує ідеї, але не забезпечує ресурсами для їхньої реалізації.
- Комунікація про стратегічну роль УЗ та інновацій є епізодичною та несистемною.



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФАРМАЦІЇ



**«ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛІКАРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ:
ПИТАННЯ ОСВІТИ, ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ»**

МАТЕРІАЛИ

VIII Всеукраїнської науково-освітньої конференції
з міжнародною участю

27 листопада 2025 року



Харків
НФаУ
2025

УДК: 615.1:614.2:378

С 69

Редакційна колегія: А. В. Волкова, Г. Л. Панфілова, В. І. Назаркіна,
Т. В. Дядюн, В. І. Міщенко

*Посвідчення Українського інституту науково-технічної експертизи та
інформації від 26 грудня 2024 р. №853*

**Формування національної лікарської політики: питання
С 69 освіти, теорії та практики:** матер. VIII Всеукр. наук. - освітньої конф.
з міжнар. участю, м. Харків, 27 листоп. 2025 р. / ред. кол. : А. В. Волкова
та ін. – Х. : Вид-во НФаУ, 2025. – 272 с.

Збірник містить матеріали VIII Всеукраїнської науково-освітньої конференції з міжнародною участю, в яких розглянуті питання трансформації пріоритетів Національної лікарської політики, проблеми забезпечення доступності й раціонального застосування лікарських засобів в Україні, перспективи розвитку публічного управління у фармації та національної системи оцінки медичних технологій. Особлива увага у збірнику приділяється розгляду питань щодо підготовки та професійного розвитку фахівців медичного та фармацевтичного профілю в умовах реформування вітчизняної охорони здоров'я, удосконалення викладання організаційно-економічних і управлінських освітніх компонент у підготовці фармацевтичних кадрів, організації ефективної роботи аптечних закладів та фармацевтичних працівників у сучасних умовах тощо.

Матеріали подаються мовою оригіналу.

За достовірність матеріалів відповідальність несуть автори.

Редколегія не завжди поділяє погляди авторів.

УДК: 615.1:614.2:378

- © А.В. Волкова, Г.Л. Панфілова,
В.І. Назаркіна, Т.В. Дядюн, В.І.
Міщенко, 2025
- © Національний фармацевтичний
університет, 2025

VIII Всеукраїнська науково-освітня конференція з міжнародною участю
«ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛІКАРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ:
ПИТАННЯ ОСВІТИ, ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ»

**ОЦІНКА І УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ІННОВАЦІЙНОЇ
СТРАТЕГІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ
УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ**

Бондарєва І.В., Воронцова Н.В.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна,

fmqaph@nuph.edu.ua

В умовах висококонкурентного та регульованого фармацевтичного ринку успішна інноваційна діяльність є необхідною умовою для забезпечення довгострокової життєздатності та економічного зростання організації. З огляду на зростаючу складність розробки нових лікарських засобів та медичних технологій, традиційні підходи до оцінки ефективності інноваційної стратегії, які ґрунтуються переважно на фінансових показниках, виявляються недостатніми. Виникає нагальна потреба в інтеграції управління знаннями як основного нематеріального активу та рушійної сили інновацій.

Постановка проблеми полягає у відсутності цілісного, науково обґрунтованого механізму оцінки, який би пов'язував якісні показники процесів управління знаннями із кількісними результатами реалізації інноваційної стратегії фармацевтичної організації. Вирішення цієї проблеми має важливе практичне значення для підвищення адаптивності компаній до динамічних змін та оптимізації інвестицій в дослідженні.

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка інтегрованої системи оцінки та управління ефективністю інноваційної стратегії фармацевтичної організації на основі кількісної оцінки зрілості та ефективності процесів управління знаннями.

Методики дослідження включали методи системного, структурно-логічного та порівняльного аналізу для вивчення світового досвіду інтеграції систем управління знаннями та інноваційних стратегій у біотехнологічній та фармацевтичній галузях. Було застосовано методи експертного оцінювання для

VIII Всеукраїнська науково-освітня конференція з міжнародною участю
«ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛІКАРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ:
ПИТАННЯ ОСВІТИ, ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ»

визначення ключових індикаторів та їхньої ваги. Для розробки кінцевого показника використано методика багатofакторного індексного аналізу, що дозволило виділити якісні та кількісні показники. Додатково застосовано методика когнітивного моделювання для визначення критичних шляхів впливу процесів управління знаннями на показники виведення продукту на ринок.

В ході дослідження було розроблено концептуальну модель оцінки ефективності інноваційної стратегії, інтегровану з процесами управління знаннями. Встановлено, що ключовий вплив на ефективність інновацій мають процеси кодифікації та трансферу неявних знань між підрозділами. На основі проведеного аналізу було запропоновано інтегральний показник ефективності інноваційної стратегії, який розраховується як зважена сума трьох ключових груп індикаторів: 1) індикатори інноваційних результатів (ROI інноваційних проєктів, частка нових продуктів у продажах); 2) індикатори інноваційних процесів (середній час виведення продукту на ринок, кількість поданих патентів); 3) індикатори зрілості управління знаннями (індекс доступності знань, коефіцієнт використання корпоративної бази знань, індекс співпраці). Обґрунтовано, що використання моделі дозволяє керівництву управляти інноваційним портфелем не постфактум, а через оперативний вплив на процеси, що прискорює генерацію інноваційних ідей та знижує ризики. Крім того, інструментарій моделі забезпечує можливість порівняльного бенчмаркінгу ефективності окремих R&D-команд на основі їхнього внеску в загальну базу знань.

Таким чином, розроблена система оцінки та управління ефективністю, інтегрована з процесами управління знаннями, є важливим інструментом стратегічного менеджменту для фармацевтичних організацій. Вона дозволяє перейти до управління інноваціями, фокусуючи увагу на найціннішому ресурсі – знаннях. Перспективи подальших досліджень включають розробку програмного забезпечення для автоматизованого розрахунку та візуалізації моделі в режимі реального часу, а також диференціацію вагових коефіцієнтів показників залежно від типу інноваційної стратегії.

