

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
ННІМВ ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин**

СТЕЛЬМАЩУК Ганна Русланівна

**УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В КОЛЕКТИВІ
МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМСТВА
(на матеріалах ТОВ «Біокодекс Україна»)**

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна (наукова) програма
Міжнародний менеджмент»

кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконала студентка
групи МЕНМ-41
Стельмащук Г.Р.

підпис

Науковий керівник:
к.ф.н., доцент
Батрин Н.В.

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль – 2025

АНОТАЦІЯ

Стельмащук Г. Р. Управління командною взаємодією в колективі міжнародного підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня "бакалавр" за спеціальністю 073 "Менеджмент", освітньо-професійна програма. – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2025. У роботі досліджено теоретичні основи командної взаємодії в міжнародному середовищі та організаційні особливості компанії Віокодек Україна. Розглянуто вплив міжкультурного контексту на управління командами, а також адаптацію підходів Agile і OKR для підвищення ефективності. Запропоновано інструменти покращення зворотного зв'язку й комунікації. Показано потенціал масштабування запропонованих рішень на інші офіси компанії в межах ЄС.

S

t

in the specialty 073 "Management", educational-professional program. – West

l

m

a

s

h

c

h

u

k

H

R. Team Interaction Management in the Workforce of an International Company –

ВСТУП

У сучасному діловому середовищі, що дедалі більше набуває глобального характеру, ефективна командна взаємодія стає не просто організаційною потребою, а ключовим чинником конкурентоспроможності міжнародних компаній. Під впливом цифровізації, розвитку технологій дистанційної співпраці, зростання ролі проєктних команд, що діють у мультикультурному контексті, вимоги до організаційних практик значно ускладнюються. Водночас зростає і важливість лідерських підходів, комунікаційних стратегій та методологій, орієнтованих на формування адаптивних, згуртованих, результативних команд. Саме тому дослідження управління командною взаємодією в колективах міжнародних підприємств має високу теоретичну й прикладну значущість.

Практико-орієнтовані дані підтверджують актуальність тематики. Згідно з дослідженням Deloitte «Global Human Capital Trends 2024», 73 % працівників, залучених до систематичної колаборації, демонструють підвищення індивідуальної продуктивності, а 60 % — зростання інноваційності у вирішенні робочих завдань [2]. Аналіз Gallup, що охопив понад 112 тис. бізнес-одиниць у 90 країнах, показує: команди з найвищим рівнем залученості забезпечують на 18 % вищу продуктивність продажів, 23 % вищу рентабельність та до 43 % нижчу плинність кадрів порівняно з колективами, де взаємодія організована слабше розвиненою внутрішньою довірою є у 3,3 раза ефективнішими та у 5,1 раза ймовірніше досягають запланованих результатів, ніж команди з низьким рівнем довіри [8]. Нарешті, опитування SHRM показує, що запровадження формалізованих програм з управління конфліктами дає змогу скоротити кількість виробничих спорів на 50 % і водночас підвищити загальну продуктивність на 25 % [20]. Сукупність цих показників підкреслює критичну роль якісної командної взаємодії для досягнення стратегічних та операційних цілей міжнародних організацій.

Світова наукова думка накопичила значний обсяг досліджень у сфері командної роботи, починаючи з класичних моделей командної динаміки (Брюс Такман, Річард Хекман), ролей у команді (Мередіт Белбін), закінчуючи сучасними теоріями емоційного інтелекту та крос-культурної взаємодії (Герт Гофстеде, Фонс Тромпенаарс, Деніел Голман). У контексті міжнародних компаній, питання взаємодії у багатокультурному середовищі набуває особливого значення, адже культурні відмінності можуть як сприяти інноваціям, так і бути джерелом конфліктів, непорозумінь і зниження ефективності. У цьому аспекті критично важливо досліджувати, як саме структурується взаємодія в реальному середовищі міжнародної компанії, які управлінські моделі виявляються найбільш ефективними та як локальні особливості адаптуються до глобальних стандартів.

У рамках даної кваліфікаційної роботи об'єктом дослідження є процес управління командною взаємодією в умовах міжнародної організації, а предметом – механізми, підходи та інструменти управління командною взаємодією на прикладі підприємства Biocodex Україна. Обрана компанія належить до транснаціональної фармацевтичної групи, що веде діяльність у понад 100 країнах світу. Український підрозділ компанії функціонує з 2014 року та демонструє високу адаптивність і ефективність навіть в умовах кризи. Водночас він зберігає тісні зв'язки з головним офісом та іншими представництвами, дотримуючись єдиних корпоративних стандартів, що дозволяє розглядати його як показовий кейс для дослідження командної взаємодії в міжнародному контексті.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі підходів до управління командною взаємодією в міжнародних компаніях з подальшим формулюванням пропозицій щодо вдосконалення цих підходів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи управління командною взаємодією в міжнародних колективах,

- охарактеризувати організаційну структуру та корпоративну культуру Віокодек Україна
- проаналізувати шляхи вдосконалення управління командною взаємодією в міжнародних компаніях.

Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи: логічний і системний аналіз, методи порівняння та узагальнення, аналіз кейсів, контент-аналіз документів і даних компанії, експертне інтерв'ю, а також елементи діагностики організаційної культури та анкетування. У роботі також застосовано підходи сучасного стратегічного менеджменту та організаційної поведінки, що дозволяє вивчати взаємодію в команді як багатоаспектний феномен: управлінський, соціальний і культурний водночас.

Практична значущість роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані в Віокодек Україна для вдосконалення системи управління командною взаємодією, зокрема через впровадження міжкультурних тренінгів, цифрових платформ зворотного зв'язку, гнучких методологій управління командами. Окрім того, розроблені рекомендації можуть бути масштабовані на інші підрозділи міжнародної корпорації, що створює передумови для покращення ефективності управління у глобальному масштабі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В МІЖНАРОДНИХ КОЛЕКТИВАХ

1.1. Теоретичні основи управління командною взаємодією в міжнародних колективах

Командна взаємодія – це процес взаємного обміну інформацією, координації дій та співпраці між членами команди, об'єднаними спільною метою та завданнями. На відміну від простої групової роботи, командна взаємодія передбачає високий рівень згуртованості, взаємної підтримки та синергії зусиль учасників. Структура командної взаємодії охоплює ключові елементи, зокрема комунікацію, яка забезпечує обмін ідеями та зворотний зв'язок; координацію, що дозволяє узгоджувати дії та розподіляти ролі; і кооперацію, яка ґрунтується на спільному вирішенні проблем і взаємній відповідальності за результат.

У науковій літературі поняття "командна взаємодія" тлумачиться по-різному, що зумовлено розмаїттям контекстів, у яких воно використовується [11]. Однак спільною є ідея, що ефективна взаємодія значно підвищує якість рішень та продуктивність команди [18]. Команди, в яких налагоджена відкрита комунікація та скоординованість зусиль, демонструють вищу результативність порівняно з групами, що працюють ізольовано. Структура командної взаємодії включає як формальні механізми, серед яких – процедури, правила, регламенти, так і неформальні елементи, що формуються внаслідок міжособистісних відносин, довіри, прийнятих норм та цінностей. У міжнародних командах особливого значення набуває подолання міжкультурних бар'єрів, що додає складності процесу взаємодії.

Типологія команд визначається за різними критеріями: функціональні, міждисциплінарні, віртуальні, проектні, самокеровані та міжнародні команди. Функціональні команди формуються в межах одного підрозділу, де учасники мають схожі завдання та підпорядковуються одному керівникові [16]. Їх перевагою є професійна спеціалізація, однак існує ризик ізольованості від інших функціональних одиниць. Міждисциплінарні (крос-функціональні) команди

включають представників різних підрозділів, що дозволяє комплексно підходити до вирішення задач, особливо проектного характеру. Вони сприяють розширенню професійного досвіду учасників та розвитку горизонтальних зв'язків в організації.

Віртуальні команди виникають у відповідь на глобалізацію бізнесу та розвиток інформаційних технологій [7]. Такі команди складаються з фахівців, які працюють віддалено, часто в різних часових поясах, використовуючи цифрові платформи для координації дій. Управління віртуальними командами вимагає високої компетентності у сфері цифрової комунікації та особливих підходів до підтримання згуртованості. Проектні команди мають чітко окреслену мету, обмежені часові рамки та ресурси. Вони ефективні для реалізації інноваційних або комплексних завдань.

Самокеровані команди функціонують без прямого керівника, що передбачає високий рівень автономії учасників у прийнятті рішень. Така модель вимагає зрілої організаційної культури та сильної внутрішньої мотивації. Міжнародні команди, що включають представників різних національних культур, характеризуються високим рівнем різноманіття. Це зумовлює потребу в управлінні культурними відмінностями та розумінні особливостей міжкультурної комунікації. Успішне управління міжнародними командами потребує навичок крос-культурної компетентності, адаптивного стилю лідерства та здатності до створення інклюзивного робочого середовища.

У сфері командного менеджменту сформувалися класичні теоретичні підходи, що дають змогу глибше зрозуміти динаміку розвитку команд, функціональні ролі їх учасників і типові бар'єри до ефективної взаємодії. Найвідомішими з них є модель стадій розвитку команди Брюса Такмана, концепція командних ролей Мередіта Белбіна та пірамідальна модель дисфункцій команди Патріка Ленсіоні. Ці теорії широко використовуються в управлінській практиці, зокрема в міжнародних колективах, де складність комунікації й багатоманітність ролей особливо виражені.

Модель Брюса Такмана описує етапність розвитку командної динаміки, що має природний і послідовний характер [17]. Відповідно до цієї моделі, команда проходить п'ять стадій: формування, конфлікт, нормалізація, ефективна робота та завершення. Кожен з етапів супроводжується характерними процесами. На початку формування панує невизначеність і обережність, що зумовлює потребу в активному лідерстві [10]. Далі слідує фаза конфліктів, коли між учасниками виникає боротьба за вплив, що потребує делікатного управління й фасилітації діалогу. Стадія нормалізації свідчить про досягнення взаєморозуміння та формалізацію робочих норм, а етап продуктивної діяльності передбачає високий рівень довіри, автономності й зосередженості на результатах. Завершення циклу – це момент, коли команда виконує поставлені завдання й розпускається, що супроводжується емоційною рефлексією та підбиттям підсумків.

Таблиця 1. 1

Порівняльна характеристика моделей управління командами

Критерій	Модель Такмана	Модель Белбіна	Модель Ленсіоні
Основна ідея	Команда проходить послідовні стадії розвитку	Кожен учасник виконує певну роль у команді	П'ять причин, що заважають ефективній роботі команди
Кількість елементів/етапів	5 стадій (Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning)	9 ролей у 3 категоріях	5 дисфункцій, розташованих у вигляді піраміди
Фокус	Динаміка розвитку команди	Поведінкові ролі та баланс у команді	Діагностика проблем командної взаємодії
Практичне застосування	Управління розвитком команди	Формування збалансованої команди	Подолання бар'єрів до продуктивності
Сфера застосування	Створення та розвиток команд	HR, рекрутинг, розвиток лідерства	Кризове управління, командний коучинг

У контексті розподілу ролей у команді важливою є модель Мередіта Белбіна, яка класифікує дев'ять типів поведінкових ролей у трьох групах: інтелектуальні, соціальні та виконавчі [23]. Її практична цінність полягає в тому, що вона дозволяє виявити сильні сторони кожного учасника команди й забезпечити ефективний розподіл обов'язків. Белбін наголошує, що успішна команда — це та, в якій представлено весь спектр ролей, оскільки це сприяє

гармонійному поєднанню інноваційності, реалістичної оцінки, міжособистісної підтримки та дисциплінованого виконання [12, 4]. Крім того, модель дозволяє виявляти потенційні джерела конфліктів і дублювання функцій, що дає можливість своєчасно їх нейтралізувати шляхом відповідного перерозподілу завдань або розвитку необхідних компетенцій [22].

Патрік Ленсіоні у своїй піраміді п'яти дисфункцій команди представляє інший аспект командної динаміки – через призму проблем, що перешкоджають ефективній співпраці [14]. Найглибшою з них є відсутність довіри, яка породжує страх конфлікту, що в свою чергу веде до браку залученості, уникнення відповідальності та, як наслідок, втрати орієнтації на спільний результат. Цей підхід є цінним інструментом для діагностики проблем у команді та розробки стратегії їх подолання. Особливо актуальною ця модель стає у глобальних і дистанційних командах, де побудова довіри та відкритого зворотного зв'язку ускладнена через обмежену фізичну присутність і культурні відмінності.

Застосування моделей Такмана, Белбіна та Ленсіоні у практиці міжнародного управління дозволяє не лише формувати ефективні команди, а й своєчасно діагностувати внутрішні труднощі, що загрожують результативності. Їх інтеграція у програми командного розвитку, навчання лідерів, системи оцінювання персоналу сприяє досягненню стратегічної узгодженості дій у складному міжкультурному середовищі.

У сфері міжнародного менеджменту крос-культурна комунікація є одним з ключових чинників ефективної взаємодії у глобальних командах. Її розуміння передбачає врахування культурних відмінностей, що впливають на поведінку, сприйняття, комунікацію та прийняття рішень. Для аналізу цих відмінностей науковці розробили низку моделей, серед яких найбільш визнаними є модель культурних вимірів Гірта Гофстеде та модель культурних дилем Фонса Тромпенаарса.

Модель Гофстеде, сформована на основі масштабного емпіричного дослідження, проведеного серед співробітників транснаціональної компанії ІВМ у понад 70 країнах світу, включає шість ключових культурних вимірів, що

охоплюють фундаментальні аспекти соціальної поведінки. Ці виміри – дистанція влади, індивідуалізм і колективізм, уникнення невизначеності, маскуліність і фемінність, довгострокова та короткострокова орієнтація, потурання і стриманість – стали основою для розуміння того, як цінності, звички та очікування суспільства впливають на організаційну культуру, управлінські практики, стиль лідерства і міжособистісну взаємодію. Наприклад, високий рівень дистанції влади свідчить про прийнятність суворої ієрархії, тоді як низький рівень передбачає відкрити, децентралізовану систему прийняття рішень. Індивідуалістичні суспільства віддають перевагу автономії особистості, тоді як колективістські — гармонії і спільній відповідальності. Уникнення невизначеності відображає потребу в структурах, стандартах і стабільності, тоді як толерантність до невизначеності передбачає відкритість до змін і експериментів. Виміри маскуліності і фемінності характеризують акценти на досягненнях чи турботі, на конкуренції чи кооперації. Довгострокова орієнтація стимулює стратегічне мислення і наполегливість, тоді як короткострокова – акцент на негайні результати і повагу до традицій. Нарешті, потурання і стриманість відображають ставлення до емоційної самореалізації чи, навпаки, самоконтролю та дисципліни. Модель Гофстеде широко використовується як інструмент стратегічного планування, особливо у сфері HR, міжнародного маркетингу, переговорів та побудови команд, оскільки дозволяє передбачити поведінкові тенденції представників різних національних культур.

Модель Тромпенаарса, розроблена у співпраці з Чарльзом Хемпден-Тернером, спирається на концепцію семи культурних дилем, які відображають типові конфлікти у процесі крос-культурної взаємодії. Ці дилеми – універсалізм і партикуларизм, індивідуалізм і комунітаризм, нейтральність і емоційність, специфічність і дифузність, досягнення і приписування, лінійне і синхронне сприйняття часу, внутрішній і зовнішній контроль – відображають спосіб, у який різні культури вирішують одні й ті самі ситуації, орієнтуючись на різні культурні логіки. Наприклад, універсалісти дотримуються загальних принципів, незалежно від обставин, тоді як партикуларисти виходять з конкретного контексту і природи

взаємин. Ці відмінності мають значний вплив на ведення переговорів, трактування контрактів, оцінку відповідальності, стилі комунікації і навіть сприйняття часу. Універсалісти будуть наполягати на дотриманні договірних зобов'язань, а партикуларисти можуть змінити умови заради збереження стосунків. Індивідуалісти наголошують на досягненнях особистості, тоді як комунітаристи — на гармонії в колективі. Модель Тромпенаарса дає можливість проаналізувати внутрішні бар'єри взаємодії в команді, допомагає зрозуміти логіку прийняття рішень партнерами з інших культур і врахувати це у формуванні організаційних процедур.

Гофстеде зосереджується на вивченні структурних параметрів національних культур та їх впливу на організації, тоді як Тромпенаарс пропонує гнучкий підхід до аналізу культурної поведінки в конкретному бізнес-контексті [3]. Перша модель є фундаментом для стратегічного аналізу, друга – для щоденної операційної роботи в мультикультурних командах. В управлінській практиці обидві моделі доцільно поєднувати: профілювання країни за Гофстеде дозволяє передбачити загальні тренди, тоді як модель Тромпенаарса – зняти гострі напруження в реальних ситуаціях, що виникають у міжособистісній взаємодії.

Для менеджерів, які працюють у мультикультурному середовищі, знання цих моделей є основою для формування ефективної команди. Вони дозволяють не лише уникати конфліктів, а й використовувати культурне різноманіття як джерело інновацій і конкурентної переваги. Успішне застосування принципів крос-культурної комунікації вимагає гнучкості, емпатії, здатності до адаптації та стратегічного мислення, що є критично важливими навичками сучасного лідера у глобалізованому світі.

Формування й ефективне управління командною взаємодією в міжнародному середовищі потребує врахування численних особливостей, зумовлених високим ступенем різноманітності членів команди [9]. У таких командах учасники можуть відрізнитися не лише за культурною належністю, а й за мовними навичками, професійним бекграундом, географічним розташуванням

та досвідом роботи в різних організаційних контекстах. Саме ця багатогранність є джерелом як значного потенціалу, так і серйозних управлінських викликів.

Однією з ключових особливостей міжнародних команд є культурне різноманіття, яке впливає на сприйняття авторитету, моделі комунікації, стиль прийняття рішень, розуміння часу, інтерпретацію зворотного зв'язку тощо. Наприклад, у культурах із високим рівнем прямої прийнято відкрито висловлювати зауваження, тоді як у культурах з високим рівнем контекстності таке спілкування може розцінюватися як образливе [5]. Умовна однакова ситуація — наприклад, запізнення на онлайн-зустріч — може інтерпретуватися дуже по-різному залежно від культурного фону. Отже, керівник міжнародної команди має володіти крос-культурною компетентністю, тобто здатністю не лише розуміти інші культури, але й адаптувати своє управління до них.

Іншим викликом є мовна різноманітність. Навіть якщо вся команда спілкується однією офіційною мовою (частіше за все англійською), для багатьох вона не є рідною, що створює бар'єри в точності передавання смислів і емоцій. Учасники з нижчим рівнем володіння мовою можуть бути менш активними в дискусіях, відчувати себе відсторонено. Менеджеру доцільно вживати заходів для подолання цього ефекту: спрощувати мовні конструкції, уникати жаргону, заохочувати письмову комунікацію або створювати двомовні документи. Крім того, потрібно враховувати географічне розташування учасників, адже команди часто працюють у різних часових поясах, що ускладнює синхронну комунікацію. Це зумовлює потребу в ефективному використанні цифрових засобів зв'язку та гнучких підходах до розкладу зустрічей.

До особливостей міжнародних команд також належить відмінність у стилях прийняття рішень. Наприклад, у культурах із високою орієнтацією на консенсус кожне рішення обговорюється тривалий час, а в культурах, де цінується швидке реагування, рішучість та ініціативність, уповільнення процесу може розцінюватися як неефективність. Це саме стосується й стилів лідерства: в одних культурах очікують на директивність, в інших — на фасилітацію та партнерство. Завдання менеджера полягає в гармонізації цих підходів, що

передбачає здатність помічати й конструктивно реагувати на напруження, що виникають.

Крім того, у міжнародних командах може спостерігатися різниця у правових і корпоративних нормах. Якщо члени команди представляють різні юридичні юрисдикції або працюють у межах різних фірм, виникає потреба враховувати розбіжності у політиках щодо обміну інформацією, безпеки даних, робочих стандартів. Це створює додаткове навантаження на менеджера, який має не лише координувати роботу, але й бути обізнаним у цих нормах або залучати відповідних фахівців.

Важливо також усвідомлювати, що учасники міжнародних команд можуть мати різний досвід, очікування щодо роботи, цілей, швидкості виконання завдань і навіть уявлення про те, що є «якісним результатом». Це потребує від менеджера значних зусиль щодо уніфікації очікувань, узгодження понять і формування єдиного бачення цілей команди. Успішні міжнародні команди вирізняються тим, що створюють простір, у якому всі ці розбіжності не приховуються, а визнаються, обговорюються і спрямовуються у конструктивне русло.

Лідерство є критичним елементом ефективної командної взаємодії, зокрема в умовах функціонування міжнародних команд, де культурне розмаїття, мовні бар'єри та географічна розподіленість створюють додаткові виклики для управління. Від лідера в таких командах вимагається не лише високий рівень професійної компетентності, а й глибока культурна чутливість, вміння адаптувати свій стиль до багатогранного соціального середовища, в якому функціонує команда. Саме лідер визначає загальний настрій взаємодії, формує культуру довіри та взаємоповаги, задає етичні орієнтири та забезпечує згуртованість колективу.

Однією з провідних якостей лідера, що дозволяє ефективно працювати в умовах багатокультурності, визнається емоційний інтелект (EQ). Емоційний інтелект передбачає здатність до саморефлексії, розпізнавання і регулювання власних емоцій, а також розуміння і чутливості до емоцій інших. У міжнародній команді це означає здатність сприймати емоційні сигнали, що можуть бути

зумовлені культурним контекстом, інтерпретувати їх з урахуванням культурної специфіки та відповідно моделювати свою поведінку. Емоційно інтелігентний лідер демонструє повагу до відмінностей, підтримує інклюзивну атмосферу та сприяє конструктивному вирішенню конфліктів, які в умовах культурної різноманітності можуть виникати частіше і мати складніший характер.

Згідно з сучасними дослідженнями, високий рівень EQ у керівників корелює з підвищенням командної ефективності, зростанням рівня задоволеності працівників і покращенням бізнес-результатів. У глобальному контексті, де лідеру необхідно взаємодіяти з представниками різних культурних традицій, емоційний інтелект виступає не лише як інструмент регуляції міжособистісних відносин, а й як засіб стратегічного управління. Зокрема, лідер з високим EQ здатен своєчасно виявити ознаки демотивації, культурного непорозуміння чи відчуження серед членів команди та впровадити необхідні коригувальні заходи – індивідуальні консультації, командні тренінги, зміни в комунікаційних підходах тощо [19].

Особливу цінність емоційний інтелект має у сфері комунікації. Лідер, який володіє цією якістю, не лише формулює свої повідомлення з урахуванням культурних особливостей адресата, а й уміє «читати між рядків», помічати невербальні сигнали, які можуть вказувати на дискомфорт, невдоволення чи нерозуміння. Такий лідер активно використовує техніки емпатичного слухання, демонструє готовність до діалогу і відкритості, сприяючи тим самим створенню середовища психологічної безпеки, де кожен член команди може вільно висловлювати свої ідеї та переживання.

Підсумовуючи, роль лідерства у міжнародних командах неможливо переоцінити, а емоційний інтелект виступає ключовим чинником, що визначає здатність лідера ефективно діяти в умовах глобального різноманіття. Емоційно інтелігентний лідер не лише управляє людьми – він формує довіру, гармонізує взаємодію, забезпечує сталий розвиток команди і її здатність до адаптації. У сучасному світі, що характеризується високою динамікою змін, саме такі лідери

здатні трансформувати культурну різноманітність з виклику у стратегічну перевагу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В КОЛЕКТИВІ ВІОСКОДЕХ УКРАЇНА

2.1. Загальна характеристика підприємства ВІОСКОДЕХ Україна

Віоскодек є міжнародною фармацевтичною компанією, що була заснована у Франції в 1953 році як сімейний бізнес. Компанія набула визнання завдяки інноваційній розробці першого у світі пробіотичного лікарського препарату на основі дріжджового штаму *Saccharomyces boulardii*, ставши піонером у сфері пробіотичної терапії [6]. З моменту заснування Віоскодек пройшла шлях від локального виробника до глобального учасника фармацевтичного ринку, зберігаючи незалежність і зосередженість на наукових дослідженнях та якості продукції. Головний офіс компанії розташований у Франції, а її діяльність охоплює понад 100 країн світу, що свідчить про високий рівень інтернаціоналізації бізнесу та стратегічну орієнтацію на глобальний розвиток.

Віоскодек Україна є офіційним представництвом французької компанії на території України. Локалізація діяльності відбулася у 2014 році шляхом реєстрації юридичної особи ТОВ «Біокодекс Україна», що стало ключовим кроком у розширенні присутності компанії на східноєвропейському ринку. Відповідно до державного реєстру, статутний капітал підприємства становить 322,38 тис. грн, що є типовим для компаній з іноземними інвестиціями в Україні. Власником ТОВ є материнська компанія Віоскодек із Франції, а сама структура є дочірньою, повністю підконтрольною засновникам з іноземної юрисдикції. Таким чином, Віоскодек Україна функціонує у форматі 100% іноземного інвестування, що підтверджується аналітичними даними з відкритих бізнес-реєстрів, зокрема YouControl [24].

Із 2015 року Віоскодек Україна є повноправним членом Європейської Бізнес Асоціації (ЕВА), що свідчить про її інтегрованість у структури міжнародної ділової спільноти в Україні та прихильність до високих стандартів корпоративного управління. Членство в ЕВА також підкреслює репутаційну стійкість компанії, її залученість у процеси європейської бізнес-інтеграції та прихильність до етичних норм ведення бізнесу. Віоскодек Україна є типовим

прикладом ефективної адаптації глобальної фармацевтичної компанії до умов локального ринку шляхом створення повноцінного дочірнього підприємства з фокусом на якість, наукову достовірність продукції та дотримання міжнародних стандартів фармвиробництва.

Biocodex Україна здійснює свою діяльність як структурний підрозділ міжнародної фармацевтичної компанії Biocodex, орієнтуючись на ті ж стратегічні напрями, що й материнська організація у Франції. Основу функціонування компанії на українському ринку становить не лише класична торгівельна діяльність, яка включає як оптову, так і роздрібну реалізацію фармацевтичних та медичних товарів, а й інтенсивна участь у науково-дослідницьких проектах, що відповідають глобальним підходам Biocodex до розвитку інноваційної фармацевтичної продукції. Згідно з класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД), компанія зареєстрована за кількома профільними кодами: оптова торгівля фармацевтичними товарами (46.46), діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту (46.19), роздрібна торгівля фармацевтичними (47.73) і медичними та ортопедичними товарами (47.74), а також дослідження й експериментальні розробки у сфері природничих і технічних наук (72.19). Такий спектр КВЕДів свідчить про комплексність підходу компанії до ведення діяльності на ринку, що включає як безпосередній дистрибуційний компонент, так і наукову платформу для створення інноваційних терапевтичних рішень. Це також є логічним продовженням науково-орієнтованої корпоративної філософії Biocodex, яка передбачає тісну інтеграцію науки, виробництва та практики охорони здоров'я.

Основні терапевтичні напрями діяльності компанії в Україні формуються у відповідності до стратегічного портфеля її материнської організації, що вже давно вийшов за межі гастроентерології. Історично Biocodex асоціюється з інноваціями у сфері пробіотичної терапії, зокрема із запуском унікального продукту на основі *Saccharomyces boulardii*, відомого в Україні під торговою маркою Ентерол. Зараз ця продуктова лінійка залишається важливою складовою комерційної присутності компанії, демонструючи високий рівень обізнаності

серед професійної спільноти та пацієнтів. Успішне використання наукових розробок у створенні таких продуктів дозволяє говорити про ефективну трансляцію наукових досягнень у практику фармакоterapiї, що є однією з ключових цінностей Biocodex.

У свою чергу, інші сфери терапевтичної спеціалізації компанії розвиваються з не меншою інтенсивністю. Biocodex Україна активно функціонує в галузі неврології та психіатрії, просуваючи на ринку засоби для лікування таких поширених станів, як тривожні розлади, депресивні епізоди, а також хронічні неврологічні патології, зокрема епілепсію. Прикладом є препарат Стрезам (етифоксин), який не лише зареєстрований, а й активно застосовується у клінічній практиці в Україні. Крім того, компанія демонструє активну присутність у сфері оториноларингології: серед відповідних препаратів варто відзначити Отипакс, вушні краплі, та Маример – морську воду в спреї, яка використовується як профілактичний та допоміжний засіб при респіраторних захворюваннях. Обидва продукти мають стабільний попит і добре зарекомендували себе серед українських споживачів.

Окрему нішу в продуктовому портфелі Biocodex Україна займають препарати, що використовуються для знеболення та боротьби із запальними процесами, зокрема у контексті ревматологічних захворювань. Незважаючи на те, що ця лінійка поки менш репрезентована на українському ринку, участь компанії в Європейській Бізнес Асоціації та наявність відповідних позицій у глобальному портфелі свідчать про потенціал для розширення. Водночас, велике значення має напрямок педіатрії та безрецептурного сегменту (OTC), де компанія пропонує продукти для дітей, зокрема пробіотики Сімбіозіс Бебікол, а також засоби загального тону, як-от Стимол на основі орнітин аспартату. Розширення присутності у сегменті педіатричних та OTC-продуктів відповідає загальній світовій тенденції до зростання попиту на доступні, безпечні та ефективні засоби самопомоги та підтримки здоров'я.

Фінансові результати діяльності ТОВ «Біокодекс Україна» за період 2022–2024 років демонструють стабільну позитивну динаміку зростання, що свідчить

про ефективність стратегії розвитку компанії в умовах складного макроекономічного середовища України.

Таблиця 1. 2

Фінансові показники діяльності ТОВ «Біокодекс Україна», тис грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2022/2024	
				абсолютне	відносне
Дохід	253 718	435 244	506 769	253 051	199,7
Чистий прибуток	22 016	84 371	115 289	93 273	523,7
Активи	133 883	230 086	268 979	135 096	200,9
Гроші та їх еквіваленти	59 053	154 515	163 346	104 293	276,6
Поточні зобов'язання	42 637	54 499	49 227	6 590	115,5
Власний капітал	91 247	175 587	219 753	128 506	240,8

Показник чистого доходу компанії збільшився з 253 718 тис. грн у 2022 році до 435 244 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 71,5% [1]. У 2024 році динаміка зростання дещо сповільнилася, однак дохід досяг рівня 506 769 тис. грн, що на 16,4% більше, ніж у попередньому році. Така тенденція може бути пояснена стабілізацією ринку після пікового зростання 2023 року, зумовленого розширенням продуктової лінійки, підвищеним попитом на безрецептурні препарати, зростанням впізнаваності бренду та розширенням каналів дистрибуції, зокрема в електронній комерції.

Чистий прибуток компанії зріс ще динамічніше. Якщо у 2022 році він складав 22 016 тис. грн, то вже у 2023 році прибуток досяг 84 371 тис. грн, демонструючи приріст у 3,8 раза. У 2024 році зафіксовано подальше зростання до 115 289 тис. грн, що відповідає додатковому приросту на 36,6% за рік. Таке суттєве покращення фінансового результату пов'язане із зростанням операційної ефективності, оптимізацією логістичних витрат, кращим використанням оборотного капіталу, а також із переорієнтацією на більш маржинальні сегменти ринку, зокрема психіатричні та педіатричні препарати.

Сума активів компанії також показала позитивну динаміку. У 2022 році активи становили 133 883 тис. грн, у 2023 — 230 086 тис. грн, а у 2024 — вже 268 979 тис. грн. Зростання активів у 2023 році більш ніж на 70% свідчить про активне інвестування в розширення діяльності, включно з модернізацією

дистрибуційної інфраструктури та збільшенням товарного запасу. Поступове зростання у 2024 році (на 17%) може бути пов'язане зі зниженням темпів капіталовкладень після завершення основних інвестиційних проєктів попереднього року.

Окрему увагу заслуговує показник грошових коштів та їх еквівалентів. У 2022 році компанія мала 59 053 тис. грн на рахунках, тоді як у 2023 році ця сума зросла майже втричі — до 154 515 тис. грн, а в 2024 році — до 163 346 тис. грн. Це свідчить про підвищену ліквідність компанії, що дозволяє їй гнучко реагувати на коливання ринку та забезпечувати стабільне фінансування операційної діяльності. Значне зростання залишків грошових коштів у 2023 році, ймовірно, пояснюється акумуляцією резервів після прибуткового періоду для реінвестування або забезпечення стабільності у разі потенційних кризових явищ на ринку.

Поточні зобов'язання компанії у 2022 році становили 42 637 тис. грн, у 2023 — 54 499 тис. грн, а в 2024 році зменшилися до 49 227 тис. грн. Незважаючи на незначне зростання у 2023 році, подальше скорочення цього показника свідчить про ефективну політику управління короткостроковими зобов'язаннями та оптимізацію взаєморозрахунків із постачальниками і партнерами. Це також може бути ознакою зміцнення позицій компанії в переговорах із контрагентами та переходу до більш стабільних умов співпраці.

Власний капітал компанії демонструє послідовне нарощування — з 91 247 тис. грн у 2022 році до 175 587 тис. грн у 2023 і до 219 753 тис. грн у 2024 році. Це відображає не лише зростання прибутку, а й загальне фінансове оздоровлення компанії, зміцнення її капітальної бази, що є запорукою стійкого розвитку у середньостроковій перспективі. Збільшення власного капіталу вказує на здатність Biocodex Україна не лише акумулювати прибуток, але й ефективно його реінвестувати в розвиток.

Таким чином, фінансова динаміка Biocodex Україна у 2022–2024 роках свідчить про сталий розвиток, високий рівень адаптивності до економічних умов та здатність ефективно реалізовувати стратегії корпоративного зростання.

Зміцнення ключових фінансових показників у поєднанні з розширенням ринкової присутності підтверджує конкурентоспроможність компанії на фармацевтичному ринку України.

Аналіз динаміки ключових показників фінансової стійкості ТОВ «Біокодекс Україна» за період 2022–2024 років свідчить про суттєве покращення фінансової структури, зростання ліквідності та рентабельності, що відображає послідовну реалізацію стратегії фінансової стабільності та адаптації до умов конкурентного фармацевтичного ринку України.

Таблиця 1. 3

Показники фінансової стійкості ТОВ «Біокодекс Україна»

Показники	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	281,99%	392,11%	518,42%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	138,50%	283,52%	331,82%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	179,37%	309,66%	432,00%
Коефіцієнт автономії	68,15%	76,31%	81,70%
Рентабельність активів (ROA)	16,44%	36,67%	42,86%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	27,43%	63,24%	58,32%
Чиста маржа	8,82%	19,63%	23,33%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	668,29%	1071,56%	1594,98%
Коефіцієнт заборгованості	31,85%	23,69%	18,30%

Коефіцієнт поточної ліквідності зростав протягом трьох років: з 281,99% у 2022 році до 392,11% у 2023 та 518,42% у 2024. Така динаміка свідчить про постійне зміцнення здатності компанії покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Покращення цього показника пояснюється переважно значним зростанням грошових залишків та розширенням товарних запасів на тлі помірному росту поточних зобов'язань, що демонструє ефективну політику управління ліквідністю та обіговими коштами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який у 2022 році становив 138,50%, досяг у 2023 році рівня 283,52%, а в 2024 році – 331,82%. Цей показник, що характеризує спроможність компанії негайно погасити короткострокову заборгованість за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів, свідчить про наявність значного фінансового резерву. Позитивна динаміка є наслідком

активного формування грошових запасів за рахунок операційного прибутку, а також свідченням високої ліквідності компанії навіть в умовах потенційних зовнішніх шоків.

Зростання коефіцієнта швидкої ліквідності з 179,37% у 2022 році до 309,66% у 2023 і до 432,00% у 2024 вказує на загальне покращення структури оборотних активів. Компанія забезпечила достатній обсяг ліквідних ресурсів для оперативного реагування на поточні фінансові зобов'язання, що підвищує її стабільність і довіру з боку контрагентів та інвесторів.

Коефіцієнт автономії за аналізований період зріс з 68,15% до 76,31% у 2023 році, а в 2024 році досяг 81,70%, що свідчить про зростання частки власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування. Така тенденція вказує на поступове зменшення залежності компанії від зовнішнього запозичення, підвищення її фінансової незалежності та здатності до самостійного розвитку.

Рентабельність активів (ROA) суттєво зросла з 16,44% у 2022 році до 36,67% у 2023 і 42,86% у 2024 році. Такий приріст демонструє підвищення ефективності використання активів компанії для генерування прибутку, що може бути результатом впровадження нових високорентабельних продуктів, оптимізації витрат і зростання обсягів реалізації.

Рентабельність власного капіталу (ROE) демонструвала найвищі темпи зростання у 2023 році, коли показник піднявся до 63,24% із 27,43% у 2022 році, хоча в 2024 році відбулося незначне зниження до 58,32%. Незважаючи на це, рівень ROE залишається високим, що свідчить про ефективне управління капіталом компанії. Невелике зниження у 2024 році може бути пов'язане із зростанням власного капіталу, що випереджає темпи приросту прибутку, при збереженні високої маржинальності.

Чиста маржа компанії зросла з 8,82% у 2022 році до 19,63% у 2023 та 23,33% у 2024. Це вказує на збільшення частки чистого прибутку у складі доходу, що зумовлено підвищенням операційної ефективності, зниженням собівартості реалізованої продукції, а також концентрацією на високоприбуткових сегментах фармацевтичного ринку.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом показав надзвичайно високі значення, що збільшилися з 668,29% у 2022 до 1071,56% у 2023 та 1594,98% у 2024. Це свідчить про повне покриття необоротних активів власними коштами компанії з істотним надлишком, що забезпечує фінансову стабільність та мінімізує інвестиційні ризики, пов'язані з використанням довгострокових ресурсів.

Коефіцієнт заборгованості за період знизився з 31,85% у 2022 до 18,30% у 2024, що підтверджує загальне зменшення зобов'язань компанії відносно її капітальної бази. Така тенденція позитивно характеризує кредитоспроможність Віокодек Україна, а також свідчить про наявність достатнього фінансового ресурсу для подальших інвестицій без надмірної залежності від зовнішнього фінансування.

Отже, аналіз фінансових коефіцієнтів компанії свідчить про високий рівень платоспроможності, прибутковості, автономності та ефективності використання фінансових ресурсів. Віокодек Україна демонструє приклад фінансово стійкої та інвестиційно привабливої компанії, здатної забезпечувати сталий розвиток навіть в умовах високої конкуренції та нестабільного економічного середовища.

2.2. Особливості організаційної структури, корпоративної культури та командної взаємодії в колективі Віокодек Україна

Віокодек Україна, як структурний підрозділ глобальної фармацевтичної компанії Віокодек SAS, функціонує відповідно до моделі, типової для представництв середнього масштабу, орієнтованих переважно на маркетинг, дистрибуцію та науково-медичний супровід без локального виробництва. Основні напрями діяльності реалізуються через чітко виокремлені функціональні відділи, що водночас відображають специфіку фармацевтичного ринку України та глобальні стандарти материнської компанії.



Рис. 2. 1. Організаційна структура ТОВ «Біокодекс Україна»

Організаційна структура компанії формалізована, але при цьому зберігає елементи гнучкості, притаманні середнім і невеликим за чисельністю колективам. Головним керівником виступає Chief Financial Officer – Олександр Коренюхін, який одночасно виконує функції керуючого офісом, що свідчить про економічну доцільність і скорочення управлінських рівнів в умовах оптимізації ресурсів. Така практика типова для представництв, де фінансовий директор інтегрує функції стратегічного управління і контролю.

Структура Biocodex Україна включає маркетинговий відділ, який відповідає за просування ключових терапевтичних напрямків (гастроентерологія, неврологія, ЛОР тощо), розробку рекламних кампаній, взаємодію з пацієнтськими програмами. Продажі координуються через комерційного директора і охоплюють менеджерів з ключовими клієнтами та медичних представників у регіонах. Ці працівники забезпечують виконання продажових KPI, ведення аптечних мереж, дистриб'юторів і лікарських установ.

Медичний відділ виконує функції науково-методичного забезпечення: співпраця з лікарями, участь у конференціях, відповіді на запити щодо препаратів. Важливим аспектом є також фармаконагляд, за який відповідає

окремий спеціаліст. Регуляторна функція представлена фахівцем із реєстрації лікарських засобів і провізором із контролю якості, що забезпечує дотримання вимог МОЗ України та міжнародних стандартів GMP.

Фінансово-адміністративний блок об'єднує бухгалтерію, HR, адміністративну підтримку й IT-супровід. Це підтверджує орієнтацію на комплексне адміністрування, що забезпечує повний цикл локальної підтримки без потреби в дублюванні функцій у глобальному офісі. Цікаво, що функція HR, найімовірніше, виконується одночасно з іншими адміністративними завданнями, що свідчить про універсальність персоналу та економію масштабів.

Організаційна структура Biocodex Україна пласка – із мінімальною кількістю управлінських рівнів, що сприяє швидкому прийняттю рішень та ефективній координації між підрозділами. Водночас структура має ознаки формалізованої матриці, коли працівники взаємодіють між функціями в рамках проектних ініціатив, наприклад, запуску нових препаратів чи наукових заходів. Міжфункціональна співпраця є органічною потребою для невеликих офісів, і в Biocodex вона втілюється у форматі спільних робочих груп.

Управління в компанії характеризується помірним рівнем централізації: локальна команда має автономію в операційних питаннях, тоді як стратегічні рішення приймаються за участю головного офісу у Франції. Такий баланс дозволяє враховувати локальну специфіку українського ринку, залишаючи за глобальною структурою відповідальність за контроль ключових показників та відповідність корпоративній політиці.

Комунікаційні канали та інформаційні потоки. Внутрішня комунікація в Biocodex Україна є прямою і не перевантаженою, що типово для компактних колективів. Основні форми комунікації включають регулярні наради керівництва, щотижневі зустрічі команд маркетингу та продажів, використання корпоративної електронної пошти, цифрових платформ співпраці, а також планові комунікації з головним офісом. На рівні внутрішньої взаємодії практикується гнучке горизонтальне спілкування між відділами. Співробітники мають змогу швидко контактувати напряму, що сприяє ефективності прийняття рішень та

оперативному реагуванню на виклики. Вертикальна комунікація зберігається у контексті управлінського контролю за бюджетами та комплаєнсом, однак відзначається демократичним стилем керівництва, що базується на довірі та ініціативності персоналу.

Водночас, з огляду на фармацевтичну специфіку та високі вимоги до етичності, внутрішня комунікація супроводжується обов'язковою формалізацією у вигляді протоколів, звітів, CRM-систем. Це забезпечує прозорість процесів і відповідність до глобальних стандартів групи Biocodex.

Корпоративна культура ТОВ "Біокодекс Україна" є поєднанням глобальних цінностей міжнародної фармацевтичної компанії Biocodex та локальних управлінських і соціокультурних особливостей. Вона виявляється у стилі керівництва, особливостях внутрішнього мікроклімату та адаптаційних підходах щодо нових працівників, що разом формує унікальне середовище взаємодії, довіри і професійної згуртованості.

Стиль керівництва в українському офісі характеризується як гнучкий, демократично-коучинговий із домішками прагматичної орієнтації на результат. Очолюючи компанію, фінансовий директор Олександр Коренюхін виступає не лише як адміністратор, а як лідер, що формує довірчі стосунки, забезпечує відкритість комунікацій і стимулює особисту відповідальність кожного працівника. Цей підхід, зумовлений як особистісними якостями керівника, так і структурною особливістю офісу (компактність і мультифункціональність команд), забезпечує оперативність ухвалення рішень та адаптивність у періоди невизначеності, зокрема під час війни. Низький рівень бюрократизації сприяє швидкому реагуванню на внутрішні та зовнішні виклики. Водночас, керівництво дотримується високих етичних стандартів і підпорядковує оперативну гнучкість глобальним принципам материнської компанії.

Внутрішній мікроклімат у Biocodex Україна формує доброзичлива, відкрита та взаємопідтримуюча атмосфера. В основі – цінності колективізму, взаємоповаги, постійного розвитку та прагнення до досконалості. Компанія культивує культуру навчання, що підтверджується здобуттям відзнаки "Brainy" за

активну участь у програмах підвищення кваліфікації, а також "Bravery Award" за підтримку безперервної роботи під час воєнного періоду. Моральна підтримка, адаптивність, командна солідарність є характерними рисами взаємодії всередині колективу. В умовах невеликої чисельності працівників, виникає ефект "сімейної" атмосфери, що посилює відчуття приналежності та зміцнює лояльність до організації.

Процес адаптації нових співробітників у Biocodex Україна носить індивідуалізований і водночас систематизований характер. Новачки проходять неформальне знайомство з командою, отримують наставника та доступ до навчальних ресурсів, зокрема – ознайомлювальні матеріали з портфеля препаратів, політик компанії, етичного кодексу. Враховуючи фармацевтичну специфіку, важливу роль відіграє ознайомлення з комплаєнс-вимогами. Завдяки прямим комунікаційним каналам, новий співробітник швидко включається в команду, має змогу звертатися до керівництва напругу. У компанії переважає неформальний тон спілкування, що сприяє зменшенню стресу у перші тижні адаптації. Можливості для кар'єрного росту хоч і обмежені масштабами офісу, однак компанія надає працівникам перспективу горизонтального розвитку та участі у міжнародних проектах, що посилює мотиваційний фактор для новачків.

Загалом, корпоративна культура Biocodex Україна є прикладом адаптованої до локальних реалій моделі взаємодії, що зберігає при цьому ядро глобальних цінностей компанії: наука, турбота про здоров'я, етичність і відповідальність. Така культура забезпечує ефективне функціонування організації навіть у складних обставинах, підвищує якість командної взаємодії, формує лояльність персоналу та створює умови для сталого розвитку. Вона також виступає потужним елементом нематеріального активу компанії – її бренду як роботодавця на фармацевтичному ринку України.

У сучасному біотехнологічному секторі командна взаємодія визнається фундаментальним чинником інноваційного розвитку, конкурентної стабільності та ефективності R&D-діяльності. Згідно з опитуванням McKinsey, яке охопило 705 професіоналів галузі досліджень і розробок, внутрішня співпраця вважається

ключовим драйвером інновацій, здатним підвищити гнучкість, адаптивність і результативність на всіх етапах науково-технічного процесу [1]. Проте багато біотехнологічних компаній усе ще недооцінюють значення організаційної культури як основи продуктивної командної взаємодії. Відсутність належного фокусу на міжособистісних механізмах взаємодії призводить до появи розриву між потенціалом міждисциплінарної співпраці та її практичною реалізацією, особливо в умовах високотехнологічного середовища, яке вимагає швидких і точних рішень.

Організаційні моделі, що сприяють роботі крос-функціональних команд, відіграють вирішальну роль у забезпеченні стратегічної та фінансової ефективності біофармацевтичних компаній. Bain & Company засвідчує, що лише 20 % таких команд продукують 60 % цінності, проте реалізація повного потенціалу досягається менш ніж у чверті випадків [2]. Основним бар'єром виступає нечітко визначена місія команд, що свідчить про необхідність інституційного перегляду управлінських практик і посилення лідерського компоненту в управлінні проектами. Брак стратегічного бачення й недостатній рівень адаптації до сучасних вимог командної динаміки можуть значно знижувати загальну ефективність, навіть за умов достатнього фінансування та наявності професійного кадрового ресурсу.

Цифрова трансформація виявляється нерівномірною серед учасників ринку, що обумовлює істотні розбіжності у рівнях інноваційної продуктивності. За даними Deloitte, 73 % цифрово зрілих компаній створюють сприятливі умови для крос-функціональної співпраці, що суттєво перевищує показники середньозрілих (48 %) та низькозрілих (29 %) компаній [3]. Водночас лише 20 % біофармацевтичних підприємств класифікуються як цифрово зрілі, що ускладнює впровадження колабораційних платформ, зниження транзакційних витрат та обмін знаннями між командами [4]. Цей цифровий розрив ще більше поглиблюється стрімким зростанням попиту на цифрові компетентності. McKinsey фіксує триразове збільшення запитів на навички у сфері штучного інтелекту в оголошеннях про вакансії R&D, а також подвоєння попиту на

цифровий супровід клінічних досліджень, що сигналізує про необхідність реформування підходів до управління людськими ресурсами в контексті трансформаційних процесів.

Командна взаємодія прямо корелює з рівнем реалізації проєктів у біотехнологічній сфері. За даними Project Management Institute, організації, що інтегрують розвиток так званих «power skills» — комунікацій, лідерства, управління змінами — демонструють на 7 відсоткових пунктів вищу успішність проєктів, ніж ті, що не акцентують на цих аспектах [5]. Додаткові дослідження McKinsey свідчать, що інвестиції в розвиток «soft skills» пришвидшують процес прийняття рішень, покращують зворотний зв'язок, оптимізують розподіл відповідальності й зменшують рівень бюрократизації в середовищі науково-дослідницької діяльності. Психологічна безпека, підтримка інклюзивності та доступність лідерських можливостей для всіх членів команди виявляються додатковими факторами, що впливають на результативність R&D-проєктів.

Попри зростаюче усвідомлення важливості командної роботи, низка викликів залишається нерозв'язаною. Понад 20 % керівників зазначають, що співпраця з партнерами у сфері R&D ускладнена через відсутність культури відкритого обміну даними, що гальмує створення єдиних інноваційних платформ [6]. Лише 10 % топ-менеджерів вважають, що їхні компанії добре інтегрували цифрові технології у R&D-процеси, що демонструє незавершеність адаптації до парадигми Pharma 4.0 та недосконалість інфраструктурних основ цифрового виробництва. У цьому контексті близько 25 % управлінців називають розвиток внутрішніх R&D-екосистем найвищим пріоритетом на національному рівні, що відображає стратегічну потребу у зміцненні внутрішньокорпоративної співпраці, інтеграції інституційної пам'яті та розвитку платформ для безперервного навчання персоналу.

Варто також відзначити кризові сигнали щодо утримання кадрів: 58 % R&D-фахівців у сфері life sciences повідомляють про намір залишити свої поточні позиції впродовж наступних 3–6 місяців. Серед ключових причин вони

називають обмежені можливості професійного зростання, перевантаження функціональними обов'язками, а також недостатній рівень внутрішньої кооперації. Це свідчить про системні проблеми в організації командної взаємодії, які можуть мати довготривалі наслідки, зокрема зростання витрат на найм, зниження мотивації працівників та втрату накопиченої інтелектуальної власності. Відповідно, стратегія збереження ключових спеціалістів повинна поєднувати структурні, поведінкові та технологічні зміни в управлінні персоналом.

Таким чином, стратегічна роль командної співпраці у біотехнологічних компаніях потребує комплексного переосмислення. Посилення цифрової зрілості, інвестування в розвиток людського капіталу, створення сприятливої інституційної культури та впровадження ефективних механізмів управління командною динамікою є ключовими чинниками забезпечення інноваційної спроможності, довгострокового конкурентного успіху та адаптації до глобальних викликів у сфері біотехнологій у XXI столітті.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

3.1. Шляхи вдосконалення управління командною взаємодією в міжнародних компаніях

У сучасному динамічному бізнес-середовищі питання ефективної командної взаємодії в міжнародних компаніях набуває особливої актуальності. Зростаюча географічна децентралізація, мультикультурне середовище та потреба в гнучкості вимагають впровадження новітніх управлінських практик. Одним із найбільш перспективних напрямів є адаптація інструментів гнучкого менеджменту, зокрема методології Agile, фреймворку Scrum і системи постановки цілей OKR, які дозволяють не лише підвищити продуктивність, а й зміцнити внутрішню командну інтеграцію.

Філософія Agile передбачає пріоритет людських взаємин та адаптацію до змін, а не сліпе дотримання плану. Застосування Agile-принципів у міжнародному контексті означає переорієнтацію від вертикальних структур до самокерованих команд, які мають автономію у досягненні поставлених завдань. Така модель сприяє розвитку довіри, активному обміну ідеями та гнучкому реагуванню на виклики [21]. Емпіричні дані підтверджують доцільність цього підходу: організації, що впровадили Agile, спостерігали зростання продуктивності та покращення командної взаємодії, зокрема завдяки циклічному зворотному зв'язку та динамічному плануванню [15].

Фреймворк Scrum, як конкретна реалізація Agile, пропонує структуровану систему взаємодії в команді, де ролі, обов'язки й комунікація чітко визначені. Це дозволяє налагодити ритмічну та прозору співпрацю навіть у мультифункціональних і віддалених колективах. Регулярні стендапи, спринти та ретроспективи сприяють швидкому виявленню і подоланню бар'єрів у

комунікації, посилюючи командну єдність. Такі практики особливо ефективні для міжнародних команд, у яких культурні бар'єри та часові розбіжності ускладнюють узгодження зусиль.

Методологія OKR, у свою чергу, надає системності у формулюванні цілей та моніторингу їх досягнення. Вона створює прозору систему пріоритетів, забезпечуючи узгодженість стратегічних орієнтирів з операційною діяльністю кожної команди. Публічність і узгодженість OKR сприяють міжфункціональній координації, уникненню дублювання зусиль і підвищенню відчуття відповідальності кожного члена команди за кінцевий результат. Для міжнародних компаній це надзвичайно важливо: відсутність особистої присутності компенсується зрозумілими правилами командної гри.

Інтеграція згаданих інструментів – Agile, Scrum та OKR – дозволяє створити цілісну систему управління командною взаємодією, що поєднує стратегічне бачення з операційною ефективністю. OKR задає стратегічний фокус, Scrum забезпечує структуровану реалізацію, а Agile створює гнучке середовище для адаптації й безперервного вдосконалення. У міжнародному контексті це набуває особливої цінності, оскільки дозволяє координувати зусилля команд, що працюють у різних часових поясах та культурних просторах, створюючи відчуття приналежності до спільної мети.

У випадку компанії Biocodex Україна, впровадження цих методологій може слугувати ефективною відповіддю на виклики постійних змін, конкурентного тиску та необхідності інтеграції з глобальними ініціативами групи Biocodex. Наявність компактної, згуртованої команди створює сприятливі передумови для пілотного впровадження гнучких практик, які надалі можуть масштабуватись.

Таблиця 3. 1

Очікуваний вплив запропонованих заходів

Напрямок вдосконалення	Очікуваний ефект	Потенційні метрики для оцінки
Тренінги з міжкультурної компетентності	Зростання культурного інтелекту, зниження конфліктів, покращення співпраці з іноземними офісами	CQ-рівень (опитування), частота непорозумінь
HR-tech платформи	Покращення зворотного зв'язку, зростання залученості, прозорість взаємодії	Індекс залученості, частота peer recognition

Впровадження OKR	Вирівнювання цілей між командою та стратегією компанії, зростання відповідальності	% виконаних OKR, кількість командних ініціатив
------------------	--	--

Основними векторами вдосконалення у цьому напрямі є розбудова міжкультурної компетентності працівників та системне впровадження інструментів цифрового управління людським капіталом, зокрема платформ для зворотного зв'язку та моніторингу командної ефективності.

Першим кроком у цьому процесі має стати впровадження тренінгів з міжкультурної компетентності, що орієнтовані на формування у співробітників здатності ефективно комунікувати в умовах культурного різноманіття. З урахуванням глобальної структури Biocodex, працівники українського офісу мають оволодіти як базовими моделями крос-культурної взаємодії (зокрема, Гофстеде, Тромпенаарс, Льюїс), так і прикладними інструментами аналізу відмінностей у стилях спілкування, прийнятті рішень та підходах до формалізації робочих процесів у різних культурах. Проведення тренінгів у форматі інтерактивних воркшопів, що поєднують теоретичний компонент з практичними кейсами та рольовими сценаріями, дозволить створити безпечне середовище для обговорення культурних бар'єрів, їхнього впливу на командну динаміку та шляхів їх подолання. Таке навчання сприяє розвитку культурного інтелекту (CQ), формує навички емоційної чутливості та активного слухання, що у свою чергу знижує ризики міжособистісних конфліктів, непорозумінь і підвищує рівень довіри у команді. Зміцнення внутрішньої згуртованості команди та підвищення ефективності комунікацій є безпосередніми наслідками таких програм.

Паралельно необхідним є запровадження сучасних HR-tech платформ для систематичного збору, аналізу та використання зворотного зв'язку від співробітників. У контексті дедалі більшої поширеності гібридного або повністю дистанційного режиму роботи такі цифрові рішення, як Officevibe, Culture Amp, Lattice або 15Five, відкривають нові горизонти у розумінні внутрішнього стану команди. Платформи дозволяють налаштувати регулярні пульс-опитування, аналітику за критеріями залученості, професійного вигорання, внутрішньої

комунікації, прозорості прийняття рішень тощо. Керівництво отримує в реальному часі об'єктивну картину настроїв у колективі, а це дозволяє адаптувати стиль управління, оновити внутрішні процедури або вчасно впровадити підтримуючі ініціативи. Застосування таких платформ не лише посилює управлінську гнучкість, а й сприяє формуванню культури відкритого діалогу, визнання досягнень та цінності індивідуального внеску, особливо завдяки механізмам «peer recognition».

Крім того, сучасні HR-аналітичні системи мають можливість інтегрувати OKR-моделі (Objectives and Key Results), що дозволяє налагодити вертикальне вирівнювання цілей між окремими працівниками, функціональними командами та стратегічними пріоритетами компанії. У результаті співробітники чітко розуміють, як їх щоденна діяльність корелює з глобальними цілями Biocodex, що зміцнює відчуття приналежності до організації, а також підвищує мотивацію та орієнтацію на результат. Системний моніторинг виконання OKR дозволяє оперативно виявляти слабкі ланки, переналаштовувати команди або перерозподіляти ресурси, тим самим забезпечуючи гнучкість у досягненні стратегічних орієнтирів.

Загалом, для Biocodex Україна впровадження комбінованого підходу — розвиток міжкультурної компетентності разом із цифровізацією управлінських процесів — є не лише відповіддю на виклики сучасного глобалізованого світу, а й важливим чинником зміцнення внутрішньої стійкості та організаційної адаптивності. Такий підхід дозволяє вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігати ефективність у кризових обставинах, зміцнювати внутрішню довіру та інтеграцію між командами, а також формувати образ Biocodex як роботодавця, що інвестує в людський капітал. У довгостроковій перспективі, синергія між культурною компетентністю та HR-аналітикою відкриває для компанії можливості масштабування, трансформації та сталого розвитку, що є ключовими елементами її конкурентоспроможності в міжнародному середовищі.

Впровадження інноваційних управлінських підходів у міжнародних компаніях, зокрема розвиток міжкультурної компетентності, запровадження HR-tech платформ для зворотного зв'язку та інтеграція методик OKR і Agile, супроводжується як перспективами, так і низкою ризиків. Для Biocodex Україна, що функціонує в умовах глобального фармацевтичного ринку, важливо здійснити попередню оцінку цих ризиків, а також зафіксувати очікувані вигоди від реалізації зазначених ініціатив.

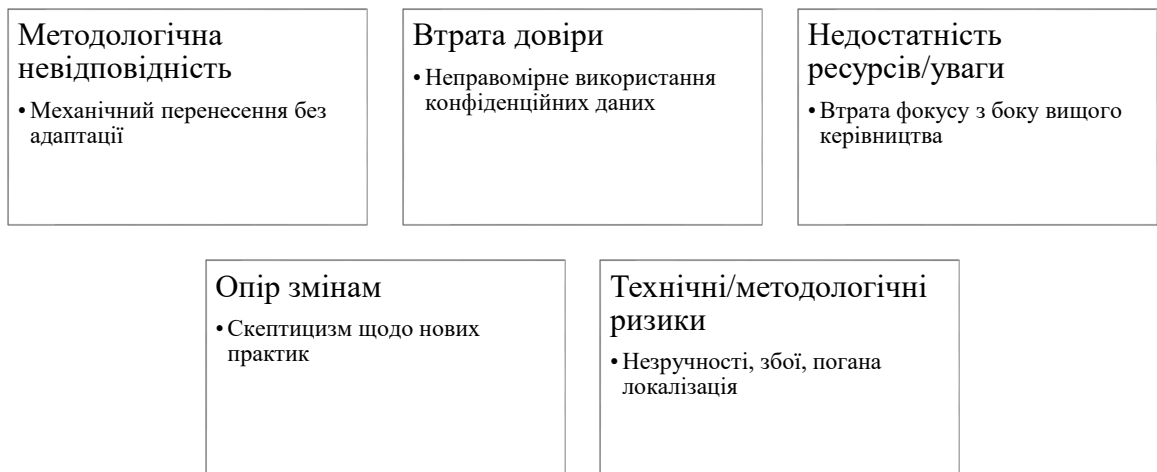


Рис. 3. 1. Потенційні ризики, пов'язані з впровадженням інноваційних управлінських підходів

Основним ризиком є опір змінам з боку співробітників, які можуть скептично сприйняти нові тренінгові чи цифрові практики. Серед факторів такого спротиву — звичка до наявного порядку, недовіра до анонімності опитувань, а також побоювання додаткового навантаження. У контексті подолання цієї загрози вирішальну роль відіграє ефективна комунікаційна стратегія на старті проєкту, залучення неформальних лідерів і демонстрація перших позитивних результатів ініціатив. Важливо, щоб персонал побачив практичну цінність змін: наприклад, конкретні покращення після першого ж опитування або нові формати визнання внеску в команді.

Ще одним викликом є дефіцит ресурсів або уваги з боку топменеджменту. У фармацевтичному секторі, де темп роботи часто задається ринковими та регуляторними чинниками, ризик втрати фокусу з боку управлінців є реальним.

Подолати цю загрозу допоможе інтеграція відповідних завдань у систему корпоративного цілепокладання (наприклад, OKR), де підвищення рівня залученості персоналу стає офіційною метою з конкретними метриками.

Також необхідно врахувати технічні або методологічні ризики, пов'язані із запровадженням нових платформ. Недостатня зручність у користуванні, технічні збої або низька якість локалізації можуть знизити ефективність використання інструментів. Уникнути цього можна шляхом ретельного відбору сервісу на основі тестування та зворотного зв'язку від потенційних користувачів, а також за рахунок проведення коротких тренінгів по застосуванню нових систем.

Ризик втрати довіри внаслідок неправомірного використання конфіденційних даних у контексті зворотного зв'язку є критичним. Його мінімізація потребує суворого дотримання принципів анонімності, нейтральної реакції на критику і публічного підкреслення цінності чесного зворотного зв'язку для розвитку організації.

Також можлива ситуація, коли нові методики (Agile, OKR) будуть механічно перенесені без урахування специфіки фармацевтичного бізнесу. Щоб уникнути неузгодженостей, доцільно адаптувати інструменти під реалії Biocodex Україна — зокрема, визначати гнучкі формати стендап-зустрічей, погоджувати цілі з командами, забезпечуючи їхню реалістичність та релевантність.

Очікувані результати від впровадження комплексу змін включають зростання ефективності командної роботи, чіткіше розуміння цілей та відповідальності, зниження ризиків вигорання і плинності персоналу, а також покращення якості комунікації як усередині локального колективу, так і з головним офісом. Підвищення залученості персоналу здатне спричинити істотний ріст продуктивності та стабілізацію ключових бізнес-показників. Як наслідок, Biocodex Україна отримає посилення внутрішньої стійкості, покращення репутації як роботодавця та зміцнення позицій на ринку у довгостроковій перспективі.

Рекомендації, апробовані у межах Biocodex Україна, мають значний потенціал для розгортання у ширшому контексті всієї корпоративної структури

Biocodex, зокрема в інших європейських та міжнародних підрозділах компанії. Такий підхід цілком відповідає стратегічному принципу впровадження інновацій проектів у локальних структурах з подальшим масштабуванням найуспішніших рішень на рівень всієї організації. Позитивний досвід, отриманий у межах меншої операційної одиниці, може слугувати основою для стандартизації управлінських процесів і прийняття рішень на транснаціональному рівні, особливо у сфері управління людським капіталом, розвитку корпоративної культури та формування внутрішньої комунікаційної екосистеми. У цьому контексті можна виділити декілька ключових напрямів масштабування запропонованих ініціатив, які не лише підтримають сталий розвиток компанії, а й створять додаткову цінність для всіх зацікавлених сторін.

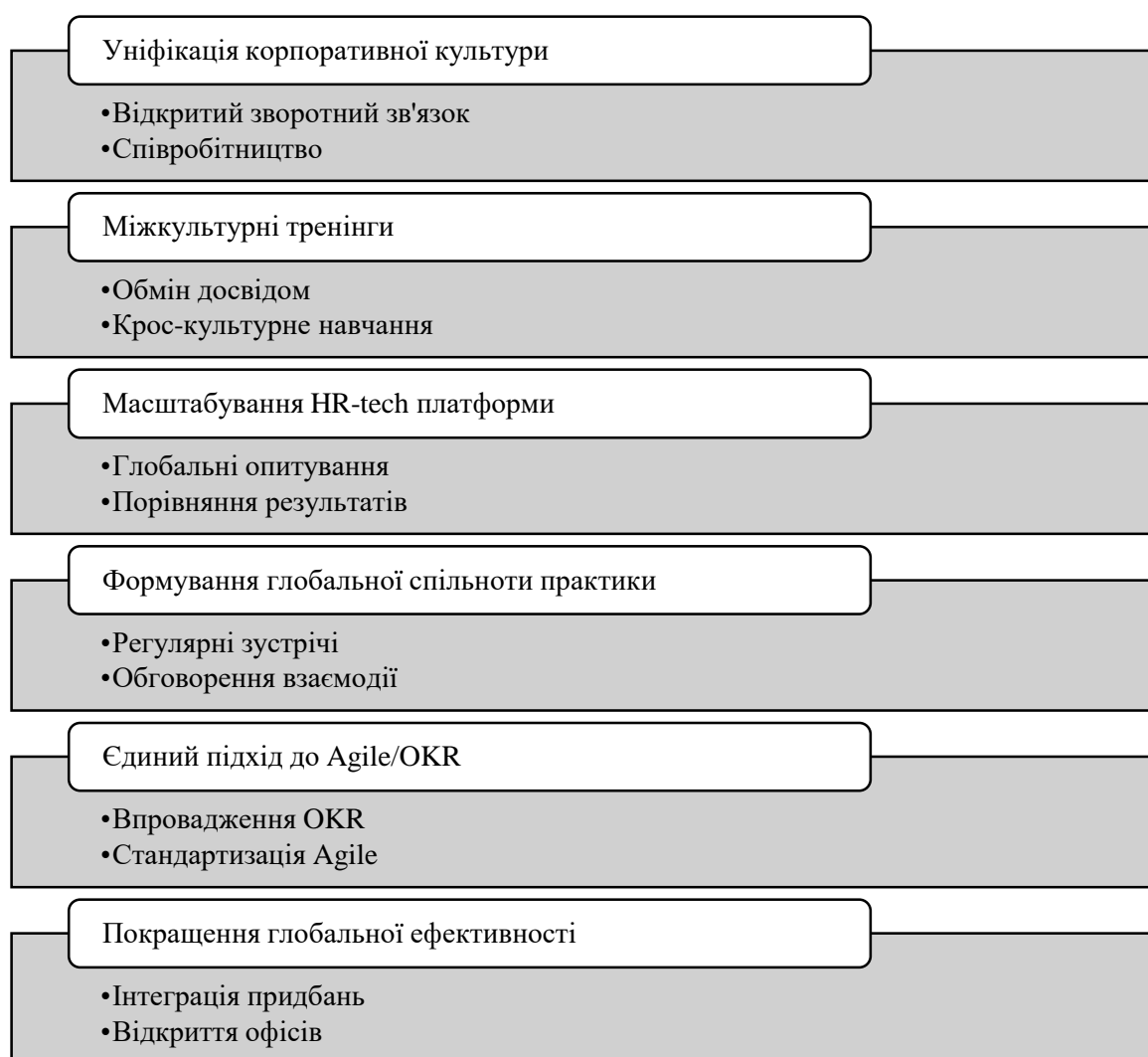


Рис. 3. 2. Можливості масштабування ТОВ "Біокодекс Україна" в ЄС

Одним із найбільш перспективних напрямів є розвиток міжкультурної компетентності персоналу шляхом запровадження єдиної програми тренінгів, що базується на досвіді Biocodex Україна. Зокрема, ефективна реалізація таких тренінгів дозволить створити модуль універсального навчання для працівників у різних країнах, орієнтований на специфіку багатонаціонального середовища компанії. Важливо підкреслити можливість організації міжфілійних воркшопів за участі співробітників з України, які зможуть поділитися практичними кейсами подолання культурних бар'єрів у взаємодії з головним офісом та партнерами. Така практика сприятиме не лише професійному збагаченню учасників, але й інтеграції філій у єдине культурне середовище, а також посиленню взаєморозуміння, довіри та синергії між багатонаціональними командами.

Уніфікація підходів до реалізації методологій Agile та системи OKR є наступним логічним кроком у напрямку посилення стратегічної синхронізації між підрозділами. Успішна апробація цих методів в українському офісі може стати підґрунтям для формування корпоративного стандарту командного управління, адаптованого до галузевої специфіки та регіонального контексту. Зокрема, впровадження єдиних форматів Scrum-планування, ретроспектив, синхронізаційних мітингів та шаблонів OKR дасть змогу забезпечити узгодженість стратегічних орієнтирів між підрозділами, посилити ефективність міжфункціональної взаємодії, зменшити часові лаги у реалізації проєктів та оптимізувати розподіл відповідальності. Український офіс може виступити пілотною платформою для тестування адаптованих версій Agile/OKR з подальшою трансляцією успішних практик на рівень усієї групи, доповненою кейсами ефективного локального впровадження.

Не менш важливою є можливість розширення використання цифрових HR-платформ, що забезпечують збирання та аналіз зворотного зв'язку, моніторинг залученості та підтримку культури взаємного визнання. У разі вибору мультинаціонального програмного забезпечення (як-от Culture Amp, Officevibe), компанія зможе впровадити його на рівні всієї організації, забезпечуючи

стандартизовані методики оцінювання мікроклімату, задоволеності працівників і якості внутрішніх комунікацій. Це відкриє нові можливості для горизонтального порівняння підрозділів та сприятиме виявленню локальних центрів компетенцій, як-от Biocodex Україна, досвід яких стане основою для коригування політик, адаптації управлінських підходів і формування міжрегіональних програм підвищення ефективності.

Формування глобальної мережі спільнот практики дозволить забезпечити сталість обміну знаннями, підтримку безперервного професійного розвитку та розвиток культури взаємного навчання. Організація регулярних форумів, вебінарів, стратегічних сесій за участі представників різних країн дозволить посилити інтеграційні процеси, вирівняти стандарти і водночас зберегти культурну різноманітність. Українська команда, яка вже отримала визнання за свою стійкість та інноваційність (відзнаки Bravery і Brainy), може виступати ментором або модератором таких зустрічей, демонструючи приклад успішної адаптації до кризових умов, а також лідерства в умовах нестабільного середовища.

У результаті, запропоновані заходи створюють платформу для гармонізації корпоративної культури Biocodex у масштабі всієї організації, при цьому зберігаючи гнучкість до локальних відмінностей та забезпечуючи динамічний баланс між глобальними стандартами та регіональними особливостями. Такий підхід сприятиме не лише підвищенню ефективності командної взаємодії, але й зміцненню глобального бренду компанії як соціально відповідального, інноваційного та прогресивного роботодавця. Стратегічне масштабування на основі успішного українського кейсу дозволить Biocodex перетворити локальні ініціативи в інструменти довготривалого конкурентного зростання на глобальному фармацевтичному ринку, забезпечуючи стійкість до зовнішніх викликів, адаптивність процесів і синергію в межах всієї корпоративної екосистеми.

Модель вдосконалення управління командною взаємодією в міжнародних компаніях, розроблена на основі концептуальної «ADAPT»-структури, уособлює

глибоку системну парадигму, яка охоплює весь спектр елементів ефективної взаємодії в глобальному корпоративному середовищі. Такий підхід передбачає інтеграцію стратегічного фокусу, міжкультурної компетентності, операційної гнучкості, сучасної цифрової аналітики персоналу та високого рівня масштабованості управлінських практик. З огляду на складність і динамізм транснаціонального бізнес-середовища, де команди функціонують у різних часових зонах, мовних, правових і культурних контекстах, потреба в скоординованій, адаптивній і чутливій до міжкультурних відмінностей взаємодії стає визначальною передумовою досягнення стратегічної узгодженості та операційної ефективності.

Таблиця 3. 2

Дорожня карта впровадження моделі ADAPT у міжнародній компанії

Фаза	Тривалість	Основні дії	Ключові контрольні точки
0. Baseline	1 місяць	Проведення первинного вимірювання CQ та eNPS; аудит процесів затвердження	Встановлення вихідних значень ключових метрик
1. Пілот: Align + Agile	3 місяці	Запуск OKR на Q3-2025; впровадження Scrum у межах проекту «Мікробіота-2025»	Досягнення velocity не менше 80 %; ідентифікація перших результатів реалізації
2. Culture & Pulse	3 місяці	Старт модульних тренінгів CQ; активація платформи Officevibe	Підвищення CQ на 5 п.; зростання eNPS на 3 п.
3. Retrospective & fine-tune	1 місяць	Проведення глибоких інтерв'ю та сесій з ретроспективного аналізу	Формування оновленої дорожньої карти на основі отриманих інсайтів
4. Scale-out	4 місяці	Підготовка методичних матеріалів (гайди, шаблони, відео); міжофісні сесії	Підключення щонайменше двох нових офісів до моделі ADAPT

На першому рівні моделі – Align (стратегічне вирівнювання) – реалізується створення інтегрованого бачення для всіх структурних рівнів організації через каскадування цілей і ключових результатів (OKR), що дозволяє забезпечити повну прозорість у формуванні пріоритетів та узгоджену координацію зусиль між головним офісом, регіональними кластерами та локальними командами. У міжнародному контексті особливе значення набувають регулярні публічні звітування про досягнутий прогрес (демо-сесії), які забезпечують горизонтальну комунікацію, сприяють підвищенню прозорості управління та стимулюють

колективну відповідальність за досягнення цілей. Це дозволяє ефективно ідентифікувати стратегічно значущі ініціативи та підвищити рівень їх реалізації.

Другий рівень – Develop culture (розвиток корпоративної культури) – орієнтований на системне формування міжкультурної компетентності, що забезпечує здатність команд працювати в атмосфері поваги, взаєморозуміння та взаємної підтримки попри значні культурні, комунікативні чи управлінські відмінності. Ключову роль у цьому процесі відіграють тренінги за методологією Hofstede та Trompenaars, які дають змогу структурувати знання про культурні моделі, а також організація peer-coaching у змішаних (міжрегіональних) командах, що сприяє обміну досвідом і трансферу цінностей. Вимірювання Culture Quotient (CQ) є валідованим індикатором динаміки культурної адаптації та ефективності впроваджених заходів.

Наступний рівень – Agile delivery (гнучка операційна взаємодія) – передбачає впровадження структурованих, проте адаптивних циклів командної роботи на основі принципів Scrum і Kanban. Такий підхід дозволяє забезпечити високий рівень прозорості процесів, підвищити швидкість реагування на зміни та зміцнити автономність команд у прийнятті рішень. Застосування коротких ітерацій, регулярних щоденних зустрічей (daily stand-up), ретроспектив і планування сприяє ранньому виявленню проблем і перешкод у роботі, що, своєю чергою, дозволяє оперативно вносити корективи. Метрики velocity, lead-time та частка реалізованих цілей у межах спринтів виступають об'єктивними критеріями ефективності операційної взаємодії.

Четвертий елемент – Pulse & people analytics (цифровий зворотний зв'язок і аналітика персоналу) – фокусується на зборі, обробці та інтерпретації даних щодо настроїв, рівня залученості та добробуту працівників. Застосування HR-технологічних рішень, таких як Lattice, Culture Amp, Officevibe, дозволяє керівництву отримувати релевантні дані у реальному часі для ухвалення обґрунтованих рішень щодо розвитку людського капіталу. Індикаторами ефективності слугують показники eNPS (employee Net Promoter Score),

Engagement Index, а також регулярність і якість двостороннього зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом.

Завершальний рівень – Transform & scale (трансформація та масштабування) – є логічним завершенням системи вдосконалення. Він передбачає перехід від локального успіху пілотних ініціатив до формування корпоративних стандартів, здатних масштабуватися в інші підрозділи. Принцип «думай стратегічно, починай з малого, масштабуй швидко» забезпечує поступовий розвиток і розповсюдження найбільш ефективних практик без надмірного навантаження на організацію. Цей рівень також передбачає створення внутрішніх спільнот практики, баз знань і навчальних платформ для забезпечення безперервного навчання.

У випадку ТОВ «Біокодекс Україна» модель ADAPT була адаптована до специфіки функціонування фармацевтичного сектора, який відзначається високим ступенем регуляторної відповідальності, складністю погодження маркетингових матеріалів і жорсткими нормами комплаєнсу. Рівень Align реалізовано через інтеграцію цілей групи Biocodex, регіонального кластеру СЕЕ та українського офісу з фокусом на медико-маркетингову стратегію, логістику й етичну комунікацію. Регулярні звітні сесії (town-hall), що проводяться щокварталу, забезпечують прозорість і сприяють посиленню залученості працівників до реалізації стратегічних пріоритетів. Завдяки цьому понад 80 % локальних ініціатив безпосередньо узгоджуються з груповими OKR.

Рівень Develop culture у Biocodex Україна включає модульні міжкультурні тренінги та спільні практичні сесії французьких та українських працівників, що сприяє не лише підвищенню CQ, але й покращенню взаєморозуміння щодо глобальних процедур, стандартних операційних протоколів (SOP) та етичних норм взаємодії. У межах піврічного циклу реалізації очікується зростання показника CQ щонайменше на 15 %.

На рівні Agile delivery впроваджуються двотижневі Scrum-спринти в межах маркетингових проєктів для лікарської аудиторії, з чітким визначенням критеріїв завершеності (Definition of Done) та паралельною адаптацією до фармацевтичних

регуляторних вимог. Це дозволяє зменшити середній час погодження матеріалів на 25 % та підвищити результативність командної взаємодії.

Для моніторингу настроїв і залученості персоналу застосовуються локалізовані HR-платформи з підтримкою української та англійської мов, що дає змогу отримувати зворотний зв'язок на щотижневій основі, автоматизувати аналіз результатів та оперативно впливати на ключові показники. Позитивна динаміка проявляється у зростанні eNPS на 10 пунктів протягом дев'яти місяців та зростанні частоти фідбеку від працівників.

Фінальний етап реалізації – Transform & scale – передбачає позиціонування українського офісу як пілотного майданчика для апробації інновацій. Після двох ітерацій найкращі практики документуються, стандартизуються та передаються до кластеру СЕЕ і головного офісу. Це дозволяє формувати єдину культурну, управлінську та операційну рамку в масштабах всієї міжнародної структури компанії.

Таким чином, модель ADAPT, адаптована та впроваджена в рамках діяльності ТОВ «Біокодекс Україна», демонструє високий потенціал для системного вдосконалення управлінської взаємодії в міжнародному контексті. Вона забезпечує синергію стратегічного управління, операційної гнучкості та культурної інтеграції, що є необхідною умовою сталого розвитку глобальних команд.

ВИСНОВКИ

В умовах сучасного глобального середовища теоретичні основи управління командною взаємодією в міжнародних колективах виступають не лише методологічним підґрунтям для організаційних практик, але й ключовим елементом досягнення високої ефективності в багатокультурному середовищі. Аналіз основних концепцій командної взаємодії, включаючи моделі Такмана, Белбіна та Ленсіоні, демонструє, що командна ефективність залежить не лише від функціонального складу, але й від динаміки міжособистісних відносин, структури комунікації, рівня довіри та адаптації до культурного різноманіття. Застосування крос-культурних моделей, зокрема Гофстеде й Тромпенаарса, дозволяє глибше зрозуміти поведінкові особливості учасників міжнародних команд і вибудовувати інтегративні стратегії співпраці, орієнтовані на взаємну повагу, відкритість та емоційний інтелект.

Щодо загальної характеристики підприємства Biocodex Україна, результати дослідження підтверджують, що дана компанія є прикладом успішної адаптації міжнародної фармацевтичної корпорації до українських умов. Стратегічна орієнтація на інновації, науково-дослідну діяльність, етичну відповідальність і дотримання міжнародних стандартів забезпечила стабільне зростання і високу фінансову результативність. Представництво функціонує в межах інтегрованої глобальної системи, демонструючи при цьому високий рівень автономії у локальному прийнятті рішень. Важливим є й те, що Biocodex Україна не обмежується лише дистрибуційною діяльністю, а й активно розвиває власні напрямки у сфері медичної комунікації, наукових досліджень та просвітницьких ініціатив, що підвищує її експертну вагу на українському ринку.

Організаційна структура та корпоративна культура Biocodex Україна, з одного боку, відповідає загальним канонам функціонального управління, з іншого — демонструє гнучкість і адаптивність, що дозволяє ефективно функціонувати у складному зовнішньому середовищі. Невелика чисельність персоналу сприяє скороченню управлінських ланок, пришвидшує комунікацію,

сприяє зниженню бюрократії. Водночас формалізація внутрішніх процедур, притаманна фармацевтичній галузі, дозволяє забезпечити контроль якості та відповідність регуляторним вимогам. Високий рівень довіри, відкритий стиль керівництва, підтримка розвитку співробітників формують позитивну атмосферу та зміцнюють емоційний зв'язок працівників з організацією. Поєднання локальної адаптації і глобальних корпоративних цінностей створює унікальну модель культури, що підвищує конкурентоспроможність компанії.

Що стосується шляхів вдосконалення управління командною взаємодією, слід зазначити, що найбільш перспективними є напрямки, пов'язані з розвитком міжкультурної компетентності, цифровізацією HR-процесів та впровадженням гнучких управлінських методологій. Пропозиції, розроблені для Biocodex Україна — зокрема тренінги з крос-культурної комунікації та запровадження HR-tech платформ, що підтримують механізми зворотного зв'язку, peer recognition, а також системи OKR — мають як короткостроковий вплив (зростання залученості, покращення клімату), так і стратегічне значення (підвищення ефективності, уніфікація стандартів взаємодії). Висока якість впровадження цих ініціатив у локальному контексті дає підстави говорити про їх можливе масштабування на інші підрозділи Biocodex у Європі, що перетворює український офіс на центр організаційних інновацій і внутрішньокорпоративного знання. Таким чином, вдосконалення командної взаємодії — це не лише управлінська функція, а й фактор стратегічного розвитку міжнародної компанії в умовах глобалізованого світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

9331618 - ТОВ "БІОКОДЕКС УКРАЇНА" - Фінансова аналітика. *Clarity*

(дата звернення: 25.04.2025).

e
l
b
i
n
,

ахут Z. Модель Брюса Такмана. *Махут* *Zosyt.*

.
2
0
22024. Vol. 8, no. 2. P. 69–77. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13871832>.
4
.

Взподіл ролей в команді за Р. Белбіном: як сформувати ефективну робочу

в
блі в команді. Командна взаємодія. *IZZl.*
м
а
н

О
В

"
Б
І
О
К
О
Д
Е
К
С

У
К
Р
А
Ї
Н
А

