

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ З
МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи
МОБ20(3,10з)

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент

Марина СТИСЛАВСЬКА

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри
управління та забезпечення якості у фармації, к.е.н.,
доцент Вікторія КОВАЛЬОВА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти кафедри
економіки підприємства та організації бізнесу, к.е.н.,
доцент Володимир УШКАЛЬОВ

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена обґрунтуванню теоретичних засад дослідження стратегічного менеджменту в організації, аналізу діяльності та побудови системи збалансованих показників для стратегічного управління аптечного закладу. Робота складається зі вступу, 3-х розділів, загальних висновків, переліку використаних літературних джерел, виконана на 63 сторінках та включає 12 таблиць, 11 рисунків, 37 джерел літератури.

Ключові слова: стратегія, стратегічний-менеджмент, система збалансованих показників, аптечний заклад, фармацевтична галузь.

ANNOTATION

The work is devoted to the substantiation of the theoretical foundations of the study of strategic management in the organization, the analysis of activities and the construction of a system of balanced indicators for the strategic management of a pharmacy. The work consists of an introduction, 3 chapters, general conclusions, a list of used literary sources, is completed on 63 pages and includes 12 tables, 11 figures, 37 literature sources.

Key words: strategy, strategic management, system of balanced indicators, pharmacy, pharmaceutical industry.

ЗМІСТ

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	8
1.1. Сутність та функції корпоративної культури	8
1.2. Теоретичний аналіз моделей корпоративної культури.....	18
1.3. Напрями формування та удосконалення корпоративної культури..	25
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АПТЕЧНОГО ПУНКТУ №24	30
2.1. Загальна характеристика діяльності Аптечного пункту №24.....	30
2.2. Аналіз асортименту та фінансових результатів діяльності Аптечного пункту №24	34
2.3. Аналіз рівня та системи управління корпоративної культури Аптечного пункту №24	43
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В АПТЕЧНОМУ ПУНКТІ №24.....	47
3.1. Організаційно-економічні заходи щодо покращення корпоративної культури на ефективність діяльності Аптечного пункту №24	48
3.2. Планування кошторису витрат на організаційно-економічні заходи щодо вдосконаленню корпоративної культури	50
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	61

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

КП – Комунальне підприємство

АЗ – Аптечний заклад

АП – Аптечний пункт

КК – Корпоративна культура

ЛЗ – Лікарський засіб

ЧДД – Чистий дисконтований дохід

ПО – Період окупності

ІП – Індекс прибутковості

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасному бізнес-середовищі успішні компанії відзначаються високим рівнем розвитку корпоративної культури. Ця культура є невід'ємною частиною їхньої конкурентної переваги та відіграє ключову роль у досягненні успіху. Високо розвинута корпоративна культура сприяє не лише внутрішній гармонії організації, але й забезпечує її здатність адаптуватися до зовнішніх викликів, підтримуючи стійке зростання та інноваційний потенціал. Коли корпоративна культура є інтегрованою та підтримується всіма рівнями організації, це допомагає формувати єдине бачення та спільні цінності, що сприяє згуртованості команди та підвищенню її ефективності.

Вивчення поняття «корпоративна культура», її компонентів, видів і методів формування включено в наукові роботи вітчизняних і зарубіжних вчених. Серед таких вчених можна визначити: Басенко В., Захарчин Г., Жуков Б., Пасека С., Романов А., Уотермен Р., Хофстед Г. та ін.

Мета роботи спрямована на аналіз факторів, що впливають на формування корпоративної культури, на визначення оптимальних підходів до створення та підтримки позитивного організаційного клімату, який сприяє підвищенню продуктивності праці та залученню талановитих кадрів.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- ✓ поглибити теоретичні положення щодо формування корпоративної культури в аптеці та її ролі у досягненні конкурентоспроможності;
- ✓ розглянути сутність та функції корпоративної культури в аптеці, провести теоретичний аналіз моделей корпоративної культури та напрями формування і удосконалення корпоративної культури .
- ✓ провести загальний аналіз діяльності Аптечного пункту №24 та оцінити її ефективність;

- ✓ зробити діагностику корпоративної культури в Аптечному пункті №24 та оцінити її ефективність;

- ✓ запропонувати організаційно-економічні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури Аптечного пункту №24.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура.

Предметом дослідження є моделі, методи та функції корпоративної культури в системі підвищення ефективності діяльності підприємства.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі для аналізу та оцінки корпоративної культури були використані наступні методи: метод аналізу та синтезу; визначення типу та рівня корпоративної культури на основі класифікації С. Хенді; характеристика корпоративної культури на основі методу Г. Хофстеде; метод опитування та анкетування.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що досліджували питання організаційної культури, Інтернет-публікації за темою дослідження, внутрішня фінансова звітність АП №24 у період з 2021 по 2023 роки.

Наукова новизна отриманих результатів. Елементами наукової новизни є теоретико-практичні рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури з метою підвищення ефективності діяльності АП №24.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що усі висновки та рекомендації автора можуть бути використані в діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження і публікації. Результати дослідження опубліковані на міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем в умовах війни Російської Федерації проти України» (м. Полтава, 13 лютого 2024 року).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить 21 таблицю, 11 рисунків, 37 джерел літератури, виконана на 74 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Сутність та функції корпоративної культури

Світовий досвід переконує в тому, що місія бізнесу у XXI столітті виходить за межі вузько-корпоративних цілей отримання прибутку: корпоративна культура дедалі більше орієнтується на досягнення балансу інтересів у суспільстві, гармонізацію соціально-трудових відносин, соціальний світ та стабільність [1-7]. Для українських підприємств корпоративну культуру в такому розумінні поки що не сформовано. Пошук шляхів становлення прогресивної корпоративної культури набуває особливої ваги в умовах системної кризи в Україні, коли на перший план виходять завдання активної соціальної взаємодії, цінності соціального світу, соціальної відповідальності за сучасне та майбутнє країни.

Вивченню проблем формування корпоративної культури присвятили свої дослідження багато вчених далекого та близького зарубіжжя. У тому числі – Т. Дж. Пітерс, Р. Х. Уотермен, Г. Хофстед та ін. В Україні аспекти цієї проблематики досліджують А. Колот, М. Семікіна, Г. Дмитренко, І. Петрова, Є. Гришнова, Є. Балика, А. В'язкіна, Т. Кіцак та ін. Однак у літературі все ще спостерігаються неоднозначні уявлення про корпоративну культуру, її завдання та роль.

Згідно з теоретичним аналізом, більшість вчених визначають корпоративну культуру як сукупність матеріальних і нематеріальних артефактів організації, що ґрунтуються на системі цінностей, норм, правил і принципів поведінки, які приймають і ділять більшість працівників.

Дослідження, проведені Е. Шейном, доводять, що «корпоративна культура – це, передусім, система базових уявлень, які не тільки описані та зафіксовані в документах, але й існують у свідомості людей, згідно з якими

вони діють у цій організації» [1]. Крім того, за словами К. Голда, така культура втілює унікальні характеристики особливостей організації (аптеки), які виділяють її серед інших [2].

Уявлення М. Пула, М. Уорнера та інших сучасних зарубіжних учених відбивають розуміння те, що сучасне соціальне управління має бути націлене формування прогресивної корпоративної культури [3]. Характерною особливістю розвитку успішних кампаній стає формування такого типу корпоративної культури, яка буде здатна забезпечити партнерські відносини, високу соціальну відповідальність за результати своєї діяльності, взаємодію з соціумом, покращення життя суспільства та довкілля.

На ці найважливіші особливості корпоративної культури українські дослідники звернули увагу значно пізніше за західних колег. Це зумовило певне відставання у дослідженні феномену корпоративної культури в Україні.

У літературі часто спостерігається невиправдане звуження ролі корпоративної культури до функцій інструменту збільшення доходу. Бракує розуміння корпоративної культури як відкритої соціокультурної системи, що відображає взаємовплив корпоративної та національної культур. Також часто спостерігається ототожнення корпоративної та організаційної культур аптек, хоча правильніше вважати корпоративну культуру складовою культури організаційної. У зв'язку з цим, варто звернутися до думки М. В. Семікіної, яка узагальнює найпрогресивніші погляди в літературі на суть та призначення предмета дослідження. Згідно з нею, корпоративну культуру можна трактувати як підсистему організаційної культури підприємства. Вона відображає сукупність певних цінностей, норм та моделей поведінки, які декларуються, поділяються та реалізуються на практиці керівниками підприємства та їх підлеглими (персоналом). Це виявляється в ефективності у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог довкілля [1, с. 345].

Поділяємо також позицію Хаєта Г. Л. та Єськова О. Л., які вважають, що корпоративна культура повинна розглядатися як потужний інструмент управління персоналом, який забезпечує довготривалий успіх підприємства на

ринку, сприяє гуманізації всіх сфер діяльності, формуванню високої національної ідеї [2, с. 3].

Розвиваючи наукові погляди, вважаємо, що корпоративна культура є дуже динамічною системою. Така система передбачає, як формування певної ієрархії цінностей, яка домінує серед керівників та персоналу організації, так і створення сукупності способів їх реалізації, які переважають на певному етапі розвитку аптеки [1, с. 345].

Авторський підхід до формування корпоративної культури відображає схема, запропонована у Додатку А.

Зазначимо, що цінності корпоративної культури та способи їх реалізації не можуть існувати ізолювано, вони завжди перебувають під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

До факторів внутрішнього середовища належать: стратегія аптеки, її фінансовий стан, матеріально-технічний та технологічний розвиток, умови праці, його оцінка та стимулювання, стиль керівництва, тип соціально-трудових відносин (партнерство, патерналізм та ін.) тощо.

До факторів зовнішнього середовища відносяться: попит на продукцію (послуги) аптеки, економічна ситуація в країні (у світі), конкурентне середовище, законодавство, діловий клімат, довіра до уряду, партнерів (соціальний капітал), розвиненість ринкових відносин, вплив глобалізації.

На наш погляд, слід пам'ятати те, що корпоративна культура неодмінно є продуктом суперечливого і тривалого взаємодії історичних, культурних, економічних, політичних, соціально-психологічних чинників [7-17]. З огляду на це історично сформовані специфічні риси менталітету населення (наприклад, у західних та східних областях України) не можуть не відбиватися на особливостях корпоративної культури, що важливо враховувати менеджерам, вибудовуючи соціальний діалог, та обираючи стиль керівництва.

Вважаємо, що особливою цінністю корпоративної культури українських підприємств має стати національна ідея досягнення довіри, соціальної згуртованості, партнерства. Це необхідно для утвердження соціального світу,

стабільності, досягнення бажаного ефекту трудової діяльності персоналу та аптеки загалом. Безумовно, дані цінності мають бути підтверджені практично готовністю більшості роботодавців перейти від патерналізму до відносин партнерства, інвестувати у розвиток персоналу, модернізацію старих і створення нових робочих місць, які відповідають уявленням про ефективну зайнятість. Проте експертні оцінки свідчать, що корпоративна культура є неоднорідною [4, с. 353].

У табл. 1.1 подана типологію корпоративної культури [4].

Таблиця 1.1

Типи корпоративної культури*

Тип корпоративної культури	Характерні риси
«Бюрократична піраміда»	Характерний для більшості великих акціонерних і державних аптек, які мають стабільні конкурентні позиції на ринку; між працівниками аптеки існує адміністративна ієрархія, усі рішення приймаються керівником без урахування думки підлеглих, у побудові соціально-трудова відносин переважає патерналізм, який спирається на підпорядкування та диктат за усіма питаннями діяльності аптеки та трудового життя.
«Диктат власника»	Характерний для невеликих приватних аптек на стадії формування, де власник виконує декілька ролей: власник аптеки, лідер колективу (менеджер), провідний фахівець, він прислуховується до думки підлеглих та дозволяє проявляти ініціативу, але лише у деяких питаннях.
«Ділове партнерство»	Характерний для акціонерних та державних аптек, які намагаються заволодіти конкретним сегментом цільового ринку.
«Демократизм і координація»	Характерний для невеликих акціонерних товариств або приватних аптек, які займаються інноваційною діяльністю. Їхній успіх залежить від формування у команді творчих особистостей, переваг освітньо-кваліфікаційних характеристик персоналу, його ділових та творчих здібностей, вміння гнучко реагувати на потреби ринку; соціально-трудова відносини формуються на довірі та співпраці; організація праці частіш за все переважає створення дистанційних (віртуальних) робочих місць, гнучкий графік праці, високий рівень відповідальності за завдання без жорсткого контролю зі сторони керівника, функції якого наближені до координатора індивідуальної та колективної відповідальностей.

Джерело [4]

Нещодавно соціологічні дослідження, які проводились в аптеках Черкаської, Кіровоградської, Дніпропетровської, Миколаївської, Хмельницької, Харківської, Полтавської та Сумської областей, показали, що

існуюча корпоративна культура в багатьох аптеках зберігає консервативні риси старої організаційної культури, орієнтованої на державний патерналізм та диктат керівників [8]. Формування корпоративної культури, адекватної вимогам часу, відбувається вкрай повільно та суперечливо. З'ясувалося, що серед типів культур найбільший сегмент охоплюють такі типи корпоративної культури, як «Диктат власника» (32%) та «Бюрократична піраміда» (28%). Демократизм у відносинах, соціальний діалог, соціальне партнерство досі залишаються рідкісними явищами в українських аптеках. Демократизм у відносинах, соціальний діалог, соціальне партнерство досі залишаються дуже рідкісними явищами в українських аптеках (рис. 1.1).

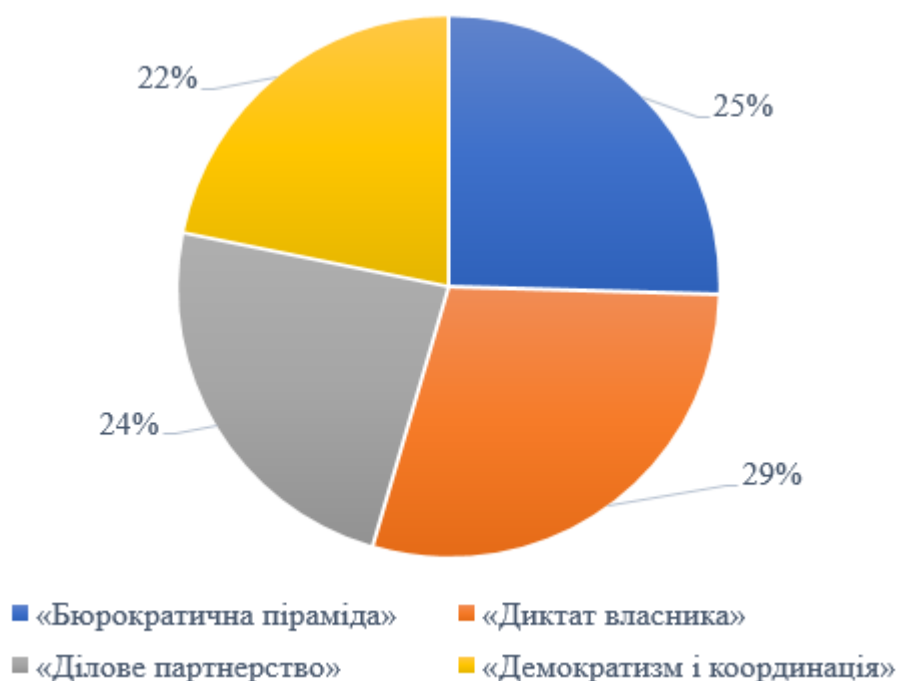


Рис. 1.1. Співвідношення типів корпоративної культури (за результатами соціологічного дослідження [8])

Висновки, отримані під час соціологічних досліджень, загалом збіглися з оцінками експертів. Відмінності в оцінках слід віднести до того факту, що зазначені типи культури рідко виявляють себе в так званому чистому вигляді, частіше зустрічається комбінація певних типів культури, яка постійно еволюціонує одночасно з розвитком аптеки та зміною цінностей.

Визначальне місце у забезпеченні ефективності управління корпоративною культурою належить її функцій. Під функцією зазвичай розуміють призначення, роль чогось [9, с. 653]. Відповідно, функцією корпоративної культури підприємства є призначення. Аналіз літератури, результати якого представлені у Додатку Б, свідчить про наявність певних розбіжностей поглядів науковців та практиків у цьому питанні.

В. Співак разом із Г. Захарчин дійшли до думки, що функції корпоративної культури, виходячи із загальних функцій духовної культури як засобу духовного засвоєння дійсності [10, с. 28-30], поділяють на:

1) функцію відтворення найкращих елементів, продукування нових цінностей та їх накопичення (яка, по суті, є узагальнюючою функцією та збігається з сутністю відтворювальної, інноваційної, культурологічної функцій);

2) оціночно-нормативну функцію, яка передбачає порівняння реальної поведінки та дій за встановленими нормами та правилами;

3) регламентуючі та регулюючі функції як наслідок дії оцінно-нормативної функції;

4) пізнавальну функцію, яка перетинається з адаптаційною та комунікативною функціями;

5) смислоутворюючу функцію, яка передбачає вплив цінностей компанії на цінності особистості або їх конфлікт;

6) функцію громадської пам'яті як накопичення досвіду;

7) рекреативну функцію як відновлення духовних сил у разі сприйняття елементів культурної діяльності корпорації.

У своїй роботі Г. Захарчин [11, с. 32-34] систематизував функції корпоративної культури залежно від їхньої цільової спрямованості та виділив такі функції:

1. Функції внутрішнього характеру, які включають аксіологічну, просвітницько-виховну, мотиваційну, захисну, інтегруючу, управління якістю, селективну та оптимізуючу функції.

2. Функції зовнішнього характеру, які включають інформаційну та регулюючу функції.

3. Функції, що мають прояви як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, такі як адаптаційна, економічна та частково аксіологічна функції.

Визнаючи методологічну та практичну важливість такого розподілу, слід зазначити, що це може призвести до упрощення сутності певних функцій, а саме інформаційної та комунікативної.

Б. Єрасов [12] розрізняє корисні (з точки зору підвищення рівня адаптації індивіда до середовища) та марні (включаючи явні та приховані) функції культури. Пояснення такого поділу через вплив корпоративної культури на працівника, виходячи з сутності функції як призначення чи сукупності дій, вважається більш коректним.

Функції корпоративної культури у складних інституційних умовах, як запропоновано Т. Лагутіною [13, с. 25], включають адаптивну, регулюючу, ціннісно-нормативну, комунікаційну, відтворювальну, громадську пам'ять та стимулюючу функції. Однак автор не уточнює критерії, за якими були вибрані саме ці функції, а також їхню специфічність в контексті інституційного середовища.

М. Авакян пропонує враховувати прогнозуючу функцію, оскільки корпоративна культура дозволяє прогнозувати реакцію, поведінку організації та її членів в умовах можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [14, с. 173]. Повністю поділяючи цю позицію, зауважимо, що, спираючись на сутність корпоративної культури, прогнозування є функцією управління корпоративною культурою, а чи не призначенням культури як такої.

Окремо слід зупинитись на загальному підході вчених до питання розширення кількості функцій корпоративної культури через їхню деталізацію. У переважній більшості досліджень простежується розпилення функцій шляхом підміни завданнями корпоративної культури. Але функція є більш емним поняттям, – це призначення корпоративної культури, своєю чергою, завдання є деталізацією кожної з функцій. Виділення великої кількості функцій

ускладнює процес розуміння загального призначення корпоративної культури менеджерами та знижує ефективність керування нею в аптеках.

Натомість у зарубіжній літературі простежується тенденція до розробки призначення корпоративної культури двома-п'ятьма функціями. Так, гарвардські вчені [15] зводять усі функції корпоративної культури до двох: управління зовнішньою адаптацією та внутрішньою інтеграцією. Крім того, обтяження призначення корпоративної культури значною кількістю функцій зумовило певну хаотичність та тотожність у їх виділенні. Подальшим обґрунтуванням у контексті доцільності є виділення наукової, розвиваючої, інноваційної, інтелектуальної та стимулюючої функцій [13, 16], які перетинаються, по суті, між собою та іншими функціями: наприклад, з мотиваційною функцією [11] щодо стимулювання розвитку інновацій; просвітницько-виховної – у частині розвитку інноваційних та виховних норм.

Проведена критична оцінка відповідної літератури показала існування таких проблем у формуванні функцій корпоративної культури:

- 1) наявність значної кількості функцій корпоративної культури, які у часто є тотожними по суті;
- 2) узагальнення змісту окремих функцій корпоративної культури за іншими;
- 3) віднесення до складу функцій корпоративної культури її властивостей, елементів, впливу персонал.

З метою їх вирішення пропоную власний підхід до визначення функцій корпоративної культури, що спирається на класичне розуміння функції як призначення та сутності корпоративної культури, сформоване Е. Шейном [17, с. 336]. За призначенням корпоративна культура має виконувати три функції: адаптацію до зовнішнього середовища, інтеграцію внутрішнього середовища та ідентифікацію (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Функції корпоративної культури

Функція адаптації до зовнішнього середовища полягає у тому, що корпоративна культура підприємства має за мету пристосування до зовнішнього середовища, тобто навколишнього оточення. Виконуючи цю функцію, корпоративна культура спрямовує працівників та аптеку загалом до нестандартної поведінки, врахування специфіки умов для прийняття управлінських рішень, розуміння змінності зовнішнього економічного, політичного, соціального та конкурентного середовища, в якому функціонує аптека, і необхідності пристосовуватися до них.

Функція інтеграції внутрішнього середовища передбачає спрямування корпоративної культури на взаємну адаптацію, об'єднання та згладження конфліктів, обмін і взаємне пристосування всіх членів команди. За В. Г. Миколаївим [18], культурна інтеграція означає:

- 1) схожість культурних цінностей.
- 2) відповідність між культурними нормами та реальною поведінкою людей.
- 3) функціональний взаємозв'язок таких елементів культури як звичаї, інститути, культурні практики тощо.

У 1906 році В.Самнер зазначив, що народні звичаї характеризуються «схильністю до взаємопов'язаності, тобто схильністю людей, що задовольняють інстинктивні потреби, пристосовуватися один до одного в своїй поведінці» [19], таким чином, він визначив функціональну інтеграцію культури як «тенденцію все більше адаптувати інструменти до призначення».

В цілому, функція інтеграції тепер зосереджена на внутрішньому середовищі підприємства. Згладжування і нейтралізація конфліктів досягається за рахунок регулюючої функції інтеграції.

При розгляді сутності функції ідентифікації важливо враховувати призначення культурної ідентифікації. Перший опис механізму культурної ідентифікації був представлений у З. Фрейда. Згідно з правильним узагальненням І. Тюрменка та О. Горбулева [20], культурна ідентифікація – це відчуття особистої належності до певної культури. Ідеї «приналежності» або «спільноти та акт ідентифікації з іншими культурами» є загальною тенденцією, яка об'єднує різні культури. Національна, або, за сучасними термінами, етнічна, свідомість передбачає ідентифікацію особистості з історичним минулим цієї групи.

Функція ідентифікації відображає мету корпоративної культури формувати ідеологію працівників та їхню зв'язаність з підприємством як невід'ємною частиною цілісного організму. Процес цієї ідентифікації передбачає самостійне визначення працівником себе в організації, коли традиції, мова, культура, звичаї та потреби підприємства співпадають з його власними інтересами та готовністю їх підтримувати та втілювати у життя. Ефективним інструментом для досягнення цієї ідентифікації корпоративною культурою є застосування релігійних аспектів – підкреслення духовної складової корпоративної культури компанії. Таким чином, корпоративна культура має сприяти ідентифікації працівників як частини колективу та корпоративної культури, а також ідентифікації аптеки як автентичного соціального суб'єкта у зовнішньому середовищі.

Зазначимо, що в управлінні корпоративної культурою специфічністю менеджменту є об'єкт управління (корпоративна культура), у своїй функції менеджменту такого об'єкта загалом залишаються класичними. Тому управління корпоративною культурою, по суті, не є функцією, а окремим напрямом менеджменту аптеки. Відповідно, управління корпоративною культурою пропонуємо розуміти як напрямок менеджменту аптеки, який включає прогнозування, організацію, підтримку, координацію та контроль корпоративної культури підприємства.

В цілому виділення функцій корпоративної культури (адаптація до зовнішнього середовища, інтеграція внутрішнього середовища та ідентифікація) та завдань сприяє формуванню загальної концепції управління нею в теоретичному напрямі та усвідомленні корпоративної культури як об'єкта менеджменту в практичному напрямку, що забезпечує її використання як дієвого інструменту підвищення ефективності діяльності аптеки.

Наступною складовою формування фундаментальних засад управління корпоративною культурою є визначення принципів, дотримання яких є основою для прийняття управлінських рішень щодо підтримки, розвитку та зміни корпоративної культури підприємства.

1.2. Теоретичний аналіз моделей корпоративної культури

Для глибшого та науково аргументованого осмислення моделі корпоративної культури звернемося до сутнісного поняття слова «модель». Великий енциклопедичний словник дає йому таке трактування – «зразок», тобто. аналог оригіналу в пізнанні та практиці, що дозволяє відтворювати структуру, функціональні характеристики та керовані параметри (змінні) об'єкта. Модель замінює об'єкт пізнання і, одночасно, несе специфічну інформацію про оригіналі, що стає підставою для перенесення інформації з моделі на прототип. Вона будується таким чином, щоб дати:

- 1) статистичну картину об'єкта та

2) зображення процесів, що відбуваються в ньому – картину його функціонування.

Ідеальна модель несе в собі евристичний відтінок: вона покликана відтворити статус системи, структурну організацію, властивості, що утворюють ізоморфну картину об'єкта, що моделюється і необхідні для вироблення варіантів оптимального управління. Моделювання є дослідження на моделях процесів і конструкцій, які незручно вивчати в природних умовах.

Нам імпонує думка Е. А. Капітонова на проблему моделювання корпоративної культури, яка полягає в тому, щоб «представити її (корпоративну культуру) такою, якою вона є насправді або якою вона є дослідником для пояснення іншим людям». Саме в такому вигляді вона і виступає як засіб, інструмент, за допомогою якого відкривається можливість охопити та оцінити культурно-корпоративну практику, керувати функціонуванням корпоративної культури [21, с. 270].

Як бачимо, Е.А. Капітонов підійшов до розуміння так званої системної моделі корпоративної культури і навіть представив набір вибору параметра корпоративної культури. При розкритті моделі використовувався інтегративно-системний підхід, який забезпечує об'єднання її елементів у систему як єдине ціле. Набір елементів та відповідних їм індикаторів при цьому зумовлює її різноманіття за цілями та методами їх досягнення. Як уточнює автор аналізованої концепції моделі, «системні елементи можуть використовуватися окремо, у різних поєднаннях, з різною деталізацією залежно від спрямованості діяльності організації, її масштабу, фінансових можливостей тощо». [21, с. 270].

І дійсно, ми вважаємо, що саме системний підхід відкриває можливість багатоаспектного осмислення предмета, що вивчається.

Модель-система є зміст, що вбирає у собі набір окремих елементів, утворюють культурну конфігурацію, відбиває як загальний стиль, атмосферу організації, а й її адаптивність, стабільність. Як стрижневі, провідні елементи корпоративної культури Е. А. Капітонів у своїй моделі виділяє такі: декларацію

корпоративної місії, корпоративну філософію, стиль керівництва та лідерства, корпоративне управління, корпоративну етику, управління «людськими ресурсами», корпоративні імідж та репутацію, культуру якості.

Неважко помітити, що перелічені елементи корпоративної культури співвідносяться між собою не за принципом тезаурусності, а за принципом «додатковості» до гнучкої форми взаємодії.

Оригінальний підхід до моделі корпоративної культури продемонстровано також групою дослідників у роботі «Людина – культура – організація» [22, с. 87-91].

Щоправда, автори цього підходу інтерпретують свою позицію тим, що особливості найбільш популярних моделей можна виявити, тільки співвідносячи між собою різні моделі. Так, розглянуте нами джерело зупиняє нашу увагу на моделях Хофстіда, Лейна та Дістефано, Оучі та класифікації Льюїса (рис. 1.3)

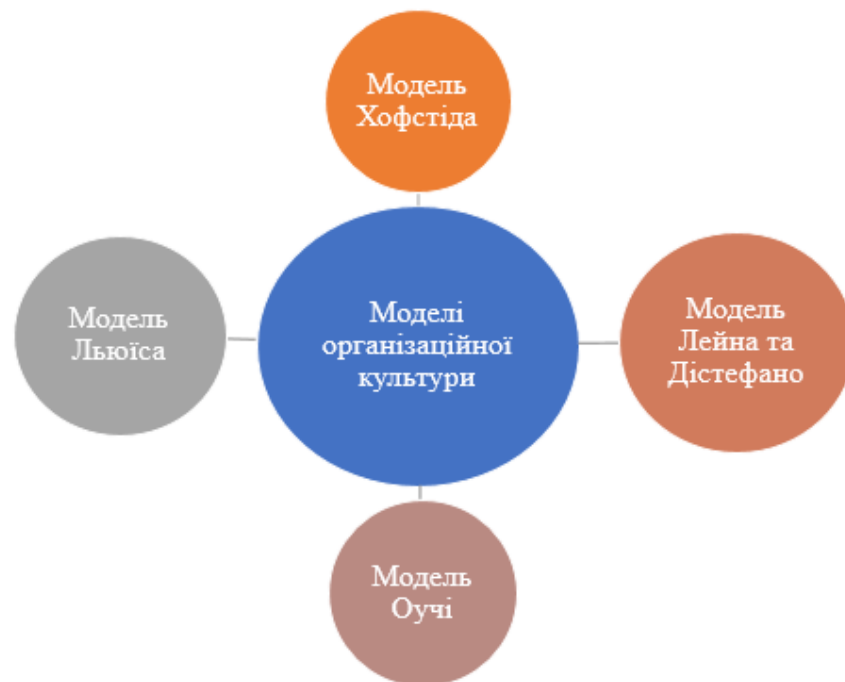


Рис. 1.3. Моделі організаційної культури

Щоб надати пріоритет однієї з них, коротко розглянемо кожен.

Модель Хофстіда є інтеграцією п'яти змінних: дистанцію влади; індивідуалізм; мужність та жіночність; прагнення уникнути невизначеності; довгостроковість орієнтації.

Під дистанцією влада розуміє ступінь нерівності між людьми.

Індивідуалізм характеризується ступенем, з якою люди цієї країни вважають за краще діяти як індивіди, а чи не як члени будь-якої групи. Високий ступінь індивідуалізму передбачає, що людина в умовах вільних соціальних зв'язків у суспільстві сама піклується про себе та своїх близьких у сім'ї та несе відповідальність за всі свої дії, тому вона не повинна бути дуже лояльною по відношенню до якоїсь групи. Ця змінна характеризується як колективізм (чи низька ступінь індивідуалізму).

У колективістських суспільствах людям з дитинства прищеплюють повагу до груп, до яких вони належать, зазвичай до сім'ї, роду, клану чи організації. Члени групи очікують, що група захистить їх і нестиме за них відповідальність, якщо вони потраплять у біду. За це вони зобов'язані платити лояльністю до своєї групи протягом усього життя.

Мужність і жіночність відображають ставлення представників цієї культури до таких понять, як наполегливість і самовпевненість, високий рівень якості робіт, успіх і конкуренція, які асоціюються майже скрізь більшою мірою за участю чоловіка. Вони відрізняються від «ніжних» цінностей: життєвих зручностей, підтримки теплих особистих стосунків, турботи про слабких та солідарність, які асоціюються переважно з роллю жінки.

Прагнення уникнути невизначеності вважатимуться ступенем, з якою люди цієї країни надають перевагу структурованим ситуаціям. Такими є ситуації з ясними і чіткими правилами поведінки, які можна формалізувати, а можуть підтримуватися традиціями.

У країнах із високим ступенем прагнення уникнути невизначеності люди схильні до прояву хвилювання та занепокоєння, до гарячки в роботі, або «авральності». Тут переважає думка, що все «не наше і незвичне» становить

небезпеку. В іншому випадку все «не своє і незвичне» викликає пізнавальну цікавість.

Довгострокова орієнтація (увага зосереджена на майбутньому) проявляється у прагненні до заощаджень та накопичення, завзятості та наполегливості у досягненні цілей. Короткострокова орієнтація (на минуле та сьогодення) проявляється у повазі традицій та насильства при виконанні соціальних зобов'язань.

Модель Лейна та Дистефано спрямована на виявлення впливу національного на організаційну культуру, являє собою, як нам здається, шість величин-блоків, що асоціюються з життєвими проблемами суспільства. Нам відомо, що різні суспільства по-різному вирішували проблеми, що виникли. У моделі ці різні шляхи названі "варіаціями в ціннісних орієнтаціях". Перелічимо їх: ставлення людини до природи; орієнтація у часі; уявлення про природу людини; орієнтація на діяльність; відносини між людьми; орієнтація у просторі.

Зміст цієї моделі настільки очевидний, що дозволимо собі не давати їй докладний авторський коментар.

Модель Оучі є спробою показати, як поєднання переваг двох різних культур (японської та американської) породжує ефективний варіант культури американської ділової організації.

Матеріал, що міститься в моделі, так нас зацікавив, що ми ризикуємо привести його повністю.

Своє дослідження Оучі побудував на порівняльному аналізі семи змінних корпоративної культури, серед яких: зобов'язання організації щодо працівника; оцінка виконання; планування кар'єри; система контролю; прийняття рішень; рівень відповідальності; інтерес до людини.

1. Зобов'язання організації щодо працівників. Згідно з Оучі, в організаціях всіх трьох типів високо цінують низький рівень плинності кадрів. Звільнення застосовуються лише у безвихідному положенні. Однак те, як підтримується ця культурна цінність, розрізняє зазначені три типи організацій.

У Японії широко застосовується система довічного найму, яка передбачає, що працівники залишаються в одній компанії протягом всього свого трудового життя. Це сприяє стабільності та відданості компанії. На противагу цьому, американські фірми традиційно орієнтуються на короткострокові контракти, надаючи працівникам значну свободу у виборі роботодавця. Хоча теоретично американські працівники мають більшу мобільність на ринку праці, фактично багато з них обирають довгострокове співробітництво з одним роботодавцем і будують кар'єру, рідко змінюючи місце роботи.

2. Оцінка виконання. У компаніях різних країн використовуються як кількісні, так і якісні показники для оцінки продуктивності працівників. Наприклад, у американських фірмах важливе місце займає швидке просування по кар'єрних сходах, яке часто ґрунтується на оцінці результатів роботи за допомогою численних кількісних показників. Це включає продуктивність, досягнення цілей і виконання завдань, які можна виміряти та оцінити кількісно.

3. Планування кар'єри. Різноманітність функцій, які виконує менеджер під час кар'єрного зростання, значно відрізняється у Японії та США. Японські менеджери зазвичай залучені до широкого спектра функцій, тоді як американські менеджери можуть мати вузьку спеціалізацію.

4. Система контролю. Кожна організація потребує системи контролю, але методи її здійснення можуть сильно відрізнятися. Типова американська фірма використовує чітку, ясну та формальну систему звітності. На противагу цьому, ідеальна японська модель контролю передбачає використання неформальних та менш структурованих механізмів. Організаційна культура є одним із найефективніших інструментів контролю, що сприяє досягненню цілей компанії через спільні цінності та норми поведінки.

5. Прийняття рішень. Перевага надається японському варіанту, коли рішення в організації приймаються на рівні групи та на консенсуальній основі.

6. Рівень відповідальності. Модель Оучі пропонує американській фірмі запровадити індивідуальну відповідальність при груповому методі прийняття

рішень. У цьому контексті передбачається, що дві різні культурні цінності – групове рішення та індивідуальна відповідальність – повинні гармонійно співіснувати. Зазвичай це досягається шляхом використання механізму участі в управлінні, де менеджер має остаточне слово під час прийняття рішень. Таким чином, американська індивідуалістичність залишається незмінною.

7. Інтерес до людини. Слідом за японським підходом, Оучі пропонує розглядати особистість в організації не лише як працівника, але й звертати увагу на його життя, захоплення, віру, бажання та джерела натхнення. Типовий американський підхід, що обмежується баченням індивіда лише як працівника, звужує можливості ефективного управління персоналом [22, с. 88].

На думку Льюїса, представники кількох сотень національних та регіональних культур світу можуть бути умовно поділені на три групи:

- 1) моноактивні, орієнтовані завдання (task-oriented), чітко планують свою діяльність;
- 2) поліактивні, орієнтовані на людей (people-oriented), балакучі та товариські;
- 3) реактивні, інтровертні, орієнтовані збереження поваги (respect-oriented).

Моноактивні народи – такі, як шведи, швейцарці, данці та німці, роблять у певний період одну справу, повністю зосереджуються на ній та виконують її за заздалегідь складеним графіком.

Поліактивні люди впевнені, що найбільш продуктивним є саме їх спосіб дій. Їх не дуже турбують розклади та пунктуальність. Вони роблять вигляд, що дотримуються їх, особливо якщо на цьому наполягають моноактивні партнери, але вважають, що реальність важливіша за порядок, який встановлюється людиною. Ранжування за шкалою моно/поліактивність, виявило цікаві регіональні варіації. Європейський, зокрема німецький, вплив у Чилі робить чилійців менш поліактивними, ніж, наприклад, бразильців чи аргентинців. Добре відомі відмінності у поведінці північних та південних італійців. Австралійці, серед яких багато вихідців з Південної Європи, менш

моноактивні та більшою мірою екстраверти, ніж основна частина північних народів.

Представники реактивних, чи слухаючих, культур рідко ініціюють дії чи дискусії, воліючи спочатку вислухати й з'ясувати позицію інших, потім відгукнутися неї і сформулювати свою власну.

Вони – найкращі у світі слухачі, оскільки концентруються на тому, що їм кажуть, не дозволяючи думкам відхилитися убік (що важко для латиноамериканців), доки триває міркування, мова чи презентація. Вислухавши, вони не поспішають із відповіддю. Пристойний період мовчання після того, як той, хто говорить, зупиниться, підкреслює вагомість зауважень, які мають бути розглянуті неспішно та з належною увагою.

Навіть коли представники реактивної культури покликані до відповіді, вони навряд чи одразу висловлять певну думку. Імовірнішою тактикою буде постановка питань щодо сказаного з метою прояснити наміри та очікування того, хто говорить [22, с. 90; 23, с. 311].

1.3. Напрями формування та удосконалення корпоративної культури

Удосконалення корпоративної культури – процес, здійснюваний з урахуванням діагностики існуючого становища. Для цього необхідно дослідити такі складові корпоративної культури компанії: [24]

1. Основні цінності, що поділяються більшістю її співробітників.
2. Прийняті в компанії норми та правила внутрішньої та зовнішньої взаємодії, поведінки на робочих місцях.
3. Використовуваний стиль управління; сформовані традиції.
4. Особливості інформаційних потоків та комунікаційної взаємодії, у тому числі і неформальної.
5. Розуміння та прийняття співробітниками місії аптеки, її стратегічних цілей та завдань.

6. Розуміння та прийняття співробітниками діючих цінностей та поведінкових стандартів;
7. Ініціативність працівників, їхня готовність до генерування ідей, зацікавленість у виконанні стратегічних цілей компанії;
8. Відповідальність працівників за результати своєї діяльності;
9. Готовність до нововведень та інновацій;
10. Ступінь лояльності аптеці.

Корпоративна культура та її складові можуть бути досліджені за допомогою таких методів, як анкетування, створення фокус-груп тестування та проведення інтерв'ю. Після того, як буде повністю діагностовано існуючу корпоративну культуру організації, можна буде говорити про її коригування.

Насамперед, має бути чітко сформульована місія та стратегія діяльності компанії, персонал повинен розуміти та однаково бачити цілі її діяльності, розділяти існуючі корпоративні цінності. Після обговорення з колективом необхідно розробити кодекс Корпоративної поведінки, з яким ознайомити як тих, хто вже давно працює в організації, так і тих, хто буде здобувачем. Корпоративна культура має впроваджуватися в аптеці виховними та ідеологічними методами.

Подальше вдосконалення корпоративної культури полягає:

- ✓ у поліпшенні соціально-психологічного клімату у колективі;
- ✓ проведенні постійної діагностики корпоративної культури, що склалася, та оцінки ступеня задоволеності нею персоналу;
- ✓ запровадження спеціалізованого програмного забезпечення;
- ✓ по можливості, у створенні нової посади «фахівець із корпоративної культури».

Для того, щоб працівники організації являли собою згуртовану команду професіоналів, зі сформованою системою взаємопідтримки, необхідно залучити їх до єдиних норм ділової етики та корпоративної поведінки в організації.

В організації для вдосконалення корпоративної культури можна провести такі заходи, як:

1. Розробити «Положення про корпоративну культуру», яке має обов'язково дотримуватися всіма членами організації. У цьому Положенні слід зафіксувати, що цінності організації – це принципи, якими повинні керуватися співробітники у процесі виконання своєї професійної діяльності.

2. Заохочення співробітника. Працівники знаходять сильніший стимул від несподіваних заохочень. Керівникам необхідно помічати дрібниці, які можуть здивувати співробітника. Прикладом такого заохочення може бути частування співробітників, іноді керівник може принести випічку і пригостити своїх співробітників. Такий незначний жест дасть зрозуміти співробітникам, що керівник цінує їх та їх час.

3. Для формування та розвитку корпоративної культури необхідно також створити атмосферу зростання. Робота – це не просто джерело доходу, скоріше це місце, де співробітники розвиваються та навчаються. Керівник повинен організовувати різні тренінги, вдаючись до бенчмаркінгу (орієнтування на найуспішніший досвід у певній сфері), відзначаючи досягнення. Також необхідно, щоб керівник заохочував таке навчання. Їм стане нудно, і вони втратять мотивацію, якщо ніколи не давати їм можливості розвивати власні навички та розширювати повноваження.

4. Стимулювання персоналу. Кожен керівник намагатиметься побудувати роботу в організації таким чином, щоб співробітники працювали самі собою, прагнучи досягти високих результатів у роботі. Одним із мотивуючих засобів трудової поведінки співробітника є інтерес до роботи. У цікавій роботі співробітник реалізує свої можливості, свій потенціал.

Висновки до розділу 1

Теоретичний аналіз показує, що більшість дослідників характеризують сутність корпоративної культури як сукупність матеріальних і нематеріальних

артефактів організації, що базуються на системі цінностей, норм, правил і принципів поведінки, які засвоюються і поділяються переважною більшістю працівників.

Цінності корпоративної культури та способи їх реалізації (незалежно від специфіки діяльності сучасної аптеки) не можуть існувати ізольовано, вони завжди перебувають під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

До факторів внутрішнього середовища належать: стратегія аптеки, його фінансовий стан, матеріально-технічний та технологічний розвиток, умови праці, його оцінка та стимулювання, стиль керівництва, тип соціально-трудових відносин (партнерство, патерналізм та ін.) тощо.

До факторів зовнішнього середовища відносяться: попит на продукцію (послуги) аптеки, економічна ситуація в країні (у світі), конкурентне середовище, законодавство, діловий клімат, довіра до уряду, партнерів (соціальний капітал), розвиненість ринкових відносин, вплив глобалізації.

Перспективи економічного та соціального розвитку в Україні слід пов'язувати із трансформацією соціально-трудових відносин, з активізацією соціального діалогу, розвитком довіри найманих працівників до керівників усіх рівнів управління, затвердженню принципів соціального партнерства. Це створить умови для пріоритетного розвитку прогресивніших типів корпоративної культури. Перспективи подальших досліджень вимагають з'ясування механізмів розвитку корпоративної культури.

Проведена критична оцінка відповідної літератури показала існування таких проблем у формуванні функцій корпоративної культури:

- 1) наявність значної кількості функцій корпоративної культури, які у часто є тотожними по суті;
- 2) узагальнення змісту окремих функцій корпоративної культури за іншими;
- 3) віднесення до складу функцій корпоративної культури її властивостей, елементів, впливу персонал.

Нами було проаналізовано декілька моделей корпоративної культури.

До них належать:

- ✓ Модель Хофстіда;
- ✓ Модель Лейна та Дистефано;
- ✓ Модель Оучі;
- ✓ Модель Льюїса.

Корпоративна культура та її складові можуть бути досліджені за допомогою таких методів, як анкетування, створення фокус-груп тестування та проведення інтерв'ю. Після того, як буде повністю діагностовано існуючу корпоративну культуру організації, можна буде говорити про її коригування.

Вдосконалення корпоративної культури полягає:

- ✓ у поліпшенні соціально-психологічного клімату у колективі;
- ✓ проведенні постійної діагностики корпоративної культури, що склалася, та оцінки ступеня задоволеності нею персоналу;
- ✓ запровадження спеціалізованого програмного забезпечення;
- ✓ по можливості, у створенні нової посади «спеціаліст із управління корпоративною культурою».

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АПТЕЧНОГО ПУНКТУ №24

2.1. Загальна характеристика діяльності Аптечного пункту №24

Досліджувана аптека входить до мережі КП «Муніципальна аптека м.Харкова» та розташована за адресою: м. Харків, в'їзд Балакірева, 3-А, Харків, Харківська область, 61000. Дата реєстрації мережі 22.07.2011 (12 років 9 місяців).

Аптека за організаційно-правовою формою належить до комунального підприємства.

Основний вид діяльності – це роздрібна торгівля лікарськими засобами та товарами парафармацевтичного призначення. До інших видів діяльності можна додати:

- ✓ оптова торгівля фармацевтичними товарами;
- ✓ роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах;
- ✓ дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Адреса юридичної особи: Україна, Харківська обл., місто Харків, пр. Героїв Харкова, будинок 197.

Структура аптечного закладу:

- Торгівельна зала (площа становить 52,5 м²);
- Матеріальні кімнати (2 шт. загальна площа яких складає 35 м²);
- Санітарний вузол (загальна площа 3 м²).
- Кімната персоналу (загальна площа 8,4 м²).

Організаційну структуру аптечного закладу №24 можна представити у вигляді табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Штатний розклад АП №24

№ п/п	Посада	Кількість чоловік
1	Завідуючий аптекою	1
2	Провізор	2-3
3	Санітарка	1

Джерело [складено автором]

Аптекою керує завідуючий аптекою, якому безпосередньо 2-3 провізори (фармацевти) та санітарка.

Режим роботи аптеки – дві зміни (2 через 2), з 8.00 до 20.00, у вихідні дні – з 8.00 до 18.00.

Аптечний заклад працює із такими постачальниками товарів фармацевтичного та парафармацевтичного значення як «Оптіма-Фарм», «БадМ», «Вента», «Юрія-Фарм» та інші.

Асортимент аптечного закладу налічує близько 2000 найменувань товарів. При більш глибокому дослідженні окрім групи лікарських засобів (ЛЗ) – 1275 найменування, у аптеці здійснюється реалізація таких груп товарів:

1. Лікувальна косметика (242 найменування)

Включає в себе косметику для обличчя (137), тіла (39), волосся (41), нігтів (3), ванни і душа (5). Також є косметичні набори для чоловіків і жінок (17).

2. Дитячі товари (128 найменувань)

Серед дитячих товарів можна зустріти підгузки (16), дитяче харчування (47), товари для мам (5), дитячі аксесуари (36) і засоби гігієни (24).

3. Товари медичного призначення (161 найменування)

Медичне обладнання (41), фармацевтичні товари (107) і засоби для планування сім'ї (13).

4. Гігієна та догляд (54 найменування)

Включає в себе догляд за волоссям (9), засоби для миття і купання (5), догляд за порожниною рота (12), засоби для гігієни жінок (6), особиста гігієна

(5), гігієна для дорослих (3), засоби для догляду за обличчям (8) та тілом (4), репеленти (2).

5. Вітаміни і БАД (89 найменувань)

Вітаміни і добавки (66), БАД (19) і засоби для дієти і схуднення (4).

Усього кількість супутніх товарів налічує близько 700 найменувань товарів. На рис. 2.1 наведені дані про співвідношення за кількістю між основними групами товарів аптеки. [25]

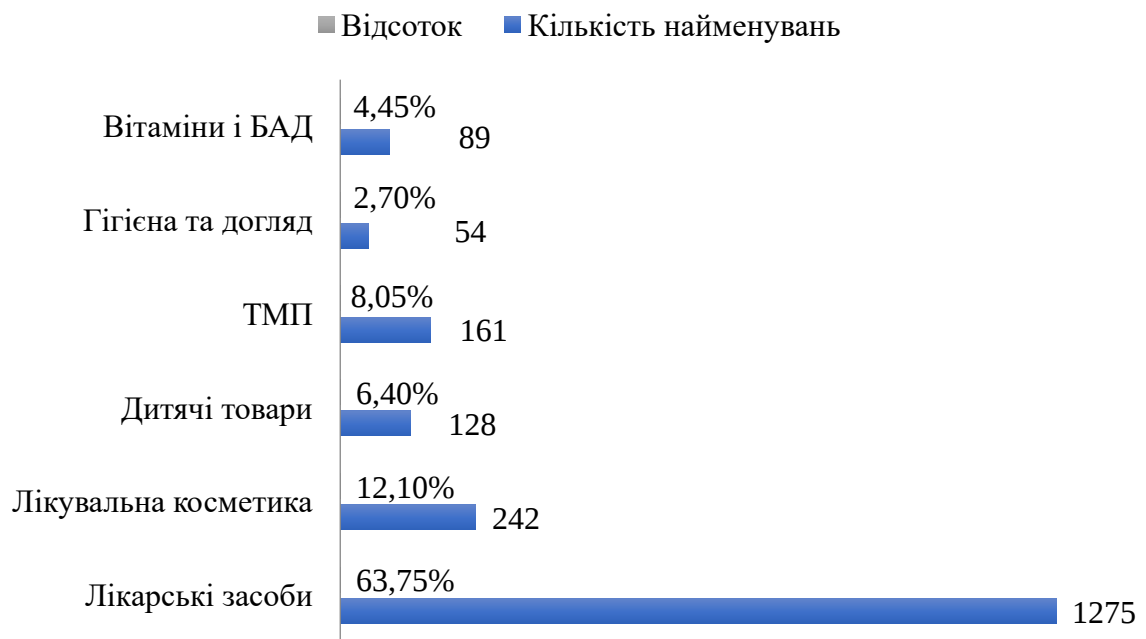


Рис. 2.1. Співвідношення основних груп ЛЗ

Найбільшу частку асортименту складають лікарські засоби (63,75%). Серед супутніх товарів за кількістю найменувань лідирує лікувальна косметика (12,1%). Найменшу питому вагу серед асортименту складають засоби для гігієни та догляду (2,7%) [26, 27].

Безрецептурних лікарських засобів в два рази більше ніж рецептурних (1326 найменування до 674).

Тобто рецептурні засоби займають одну третину від всіх лікарських препаратів. Дані наведені на рис. 2.2.

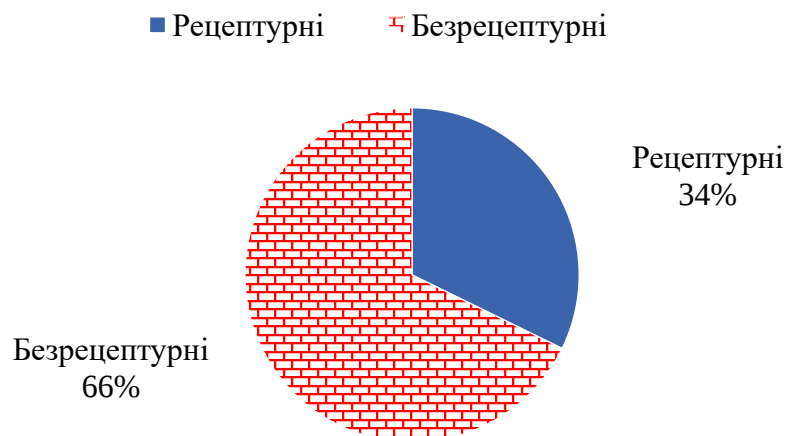


Рис. 2.2. Співвідношення безрецептурних та рецептурних ЛЗ

Лікарські засоби представлені у вигляді розчинів для ін'єкцій, гелів, крапель, кремів, льодяників, настоянок, паст, порошків, розчинів для орального застосування, спреїв, таблеток, гранул, капсул, сиропів, супозиторіїв, драже, суспензій, мазей тощо.

Співвідношення лікарських форм ЛЗ подані на рис. 2.3.

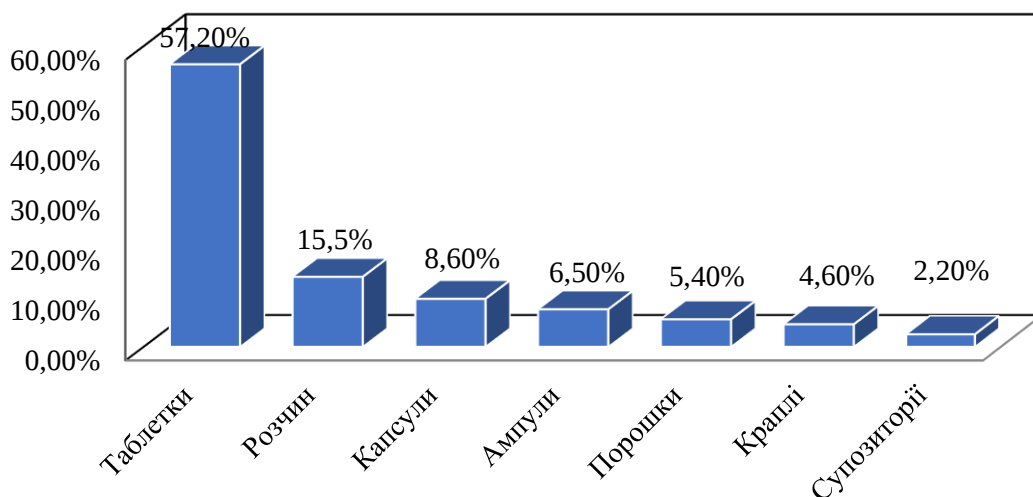


Рис. 2.3. Співвідношення лікарських форм ЛЗ

Лікарські форми найбільш широко представлені таблетками, розчинами, капсулами, розчинами для ін'єкцій, порошками, краплями та супозиторіями.

2.2. Аналіз асортименту та фінансових результатів діяльності Аптечного пункту №24

Асортимент аптечного закладу можна охарактеризувати як повний та включає в себе усі необхідні групи ЛЗ, у тому числі і «життєво-важливі». Нами сформовано перелік основних груп лікарських засобів, виробів медичного призначення, інших видів продукції, які мають найбільший попит серед товарної номенклатури АП №24. Також проведено аналіз цін на лікарські засоби і вироби медичного призначення, що входять до відповідних груп, на прикладі аптечного закладу – бази практики. В результаті був визначений діапазон цін товарних позицій за кожною групою, що наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Товарні позиції за асортиментними групами продукції АП №24

№ п/п	Найменування продукції	Од. виміру	Діапазон цін, грн
1	Серцево-судинні засоби	уп.	22-768,4
2	Шлункові засоби	уп.	24-435,2
3	Антибіотики	уп.	76,5-967,3
4	Спазмолітики	уп.	86,7-261,8
5	Анальгетики-антипіретики	уп.	17-170
6	Засоби від застуди	уп.	30,6-146,2
7	Ноотропні засоби	уп.	78,2-863,6
8	Пробіотики	уп.	85-278,8
9	Послаблюючі	уп.	34-86,7
10	НПЗЗ;	уп.	13,6-346,2
11	Противірусні препарати	уп.	27,2-999,6
12	Антигістамінні препарати	уп.	45,9-477,7
13	Гіпоглікемічні препарати	уп.	49,3-316,2
14	Антипротозойні препарати	уп.	57,8-151,3
15	Гепатопротекторні препарати	уп.	197,2-627,3
16	Системи для інфузій	шт.	78,2-113,9
17	Перев'язувальний матеріал	шт., уп.	10,2-35,7
18	Засоби для догляду за хворими та дітьми	шт., уп.	25,5-1708,5
19	Мінеральна вода	шт.	17-25,5

Джерело [складено автором]

В результаті проведених досліджень щодо придбання відвідувачами аптек продукції була визначена середня сума продажу товару за групами на 1

споживача, що дозволило планувати обсяги реалізації продукції у аптеці. Заплановані обсяги реалізації продукції надано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

План реалізації продукції в АП №24 у період з 2021 по 2023 рр.

№ п/п	Найменування продукції	Середня сума продажу товару за групами на 1 споживача, грн.	К-сть споживачів за день	Середня сума продажу товарів за групами за день, грн.	Середня сума продажу товарів за групами за місяць, грн.
1	Серцево-судинні засоби	136	15	2 040	61 200
2	Шлункові засоби	78,2	8	625,6	18768
3	Антибіотики	132,6	15	1 989	59670
4	Спазмолітики	113,9	23	2 619,7	78591
5	Анальгетики	25,5	30	765	22950
6	Засоби від застуди	42,5	23	977,5	29325
7	Ноотропні засоби	176,8	3	530,4	15912
8	Пробіотики	188,7	5	943,5	28305
9	Послаблюючі	54,4	11	598,4	17952
10	НПЗЗ;	79,9	10	799	23970
11	Противірусні препарати	88,4	8	707,2	21216
12	Антигістамінні препарати	47,6	6	285,6	8568
13	Гіпоглікемічні препарати	95,2	7	666,4	19992
14	Антипротозойні препарати	62,9	2	125,8	3774
15	Гепатопротекторні препарати	265,2	2	530,4	15912
16	Системи для інфузій	100,3	4	401,2	12036
17	Перев'язувальний матеріал	18,7	31	579,7	17391
18	Засоби для догляду за хворими та дітьми	178,5	15	2 677,5	80325
19	Мінеральна вода	22	8	176	5280
	Всього	-	-	18037,9	541137

Джерело [складено автором]

Дослідження товарного асортименту за рівнем продажу та прибутковістю дозволяє визначити для аптечного закладу пріоритетні групи лікарських засобів, які мають бути завжди в наявності. Це можна зробити ще

до етапу відкриття аптеки, якщо планується відкрити її поблизу лікарні або в самому закладу охорони здоров'я. Для цього необхідно провести маркетингове дослідження кількості призначень тих чи інших препаратів для пацієнтів за рецептами, та саме з них почати формувати товарний асортимент [28, 29].

В даній ситуації за допомогою можна звернутися до різних методів маркетингового аналізу. Найпопулярнішим серед аналізів є АВС-аналіз [30].

У 2023 році в аптеці бази-практики АП №24 нами був проведений АВС-аналіз, згідно з яким було проаналізовано асортимент за 150 МНН. Серед них було відокремлено 10 лідерів. Дані наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Лікарські засоби, які лідирують за часткою прибутку

МНН (лат)	МНН (укр)	Частка прибутку, %
1. Sodium chloride	Натрію хлорид	13,6
2. Ceftriaxone	Цефтріаксон	6,1
3. Levofloxacin	Левофлоксацин	3,8
4. Bisoprolol	Бісопролол	2,9
5. Lidocainum	Лідокаїну г/х	2,65
6. Diclofenac	Диклофенак натрію	2,6
7. Acidum acetylsalicylicum	Кислота ацетилсаліцилова	2,45
8. Glibenclamidum	Глібенкламід	2,25
9. Amoxicillin+Clavulanic acid	Амоксицилін+Клавуланова кислота	2,1
10. Decatilen	Декатилен	2,05
Всього:		40,5

Джерело [складено автором]

АВС-аналіз – це метод розподілу лікарських засобів за часткою витрат у загальній структурі витрат на лікарську терапію від найбільш затратних до найменш витратних відповідно до їх фактичного використання за певний період [31].

Згідно з ним, 40,5% всього прибутку аптеки бази-практики складає продаж десяти лікарських засобів, які були поділені за міжнародною непатентованою назвою.

Лідером за рівнем прибутку є розчин натрію хлориду, далі за популярністю розташовуються антибактеріальні (цефтріаксон, левофлоксацин), бісопролол – β -адреноблокатор для лікування гіпертонічної

хвороби, лідокаїн – місцевий анестетик та протизапальний лікарський засіб – диклофенак.

Далі розглянемо фінансові показники аптеки згідно із звітом з продажів та виручок аптечного пункту за період з 2021 по 2023 рр. У табл. 2.5 поданий аналіз динаміки обсягу реалізації продукції.

Таблиця 2.5

Аналіз обсягу реалізації 2021-2023 р.

Місяць	Обсяг реалізації, грн.			Відхилення 2023/2021 рр.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абс., грн.	Відн., %
Січень	1 752 764,86	2 410 080,43	1 644 836,55	-107 928,31	-6,15760348
Лютий	1 743 888,90	2 690 140,44	1 760 557,77	16 668,87	0,955844722
Березень	2 005 087,98	1 021 496,39	1 917 791,23	-87 296,75	-4,35376157
Квітень	1 952 704,48	886 109,03	1 559 475,33	-393 229,15	-20,1376682
Травень	2 156 813,76	940 368,41	1 430 005,32	-726 808,44	-33,6982475
Червень	2 244 688,47	954 579,50	1 646 626,83	-598 061,64	-26,6434139
Липень	1 825 410,94	1 162 615,12	1 687 207,78	-138 203,16	-7,57107109
Серпень	1 700 027,77	1 177 034,09	1 435 947,87	-264 079,90	-15,533858
Вересень	2 099 027,05	1 295 058,90	1 509 734,12	-589 292,93	-28,0745753
Жовтень	2 222 111,52	1 602 970,03	1 274 643,14	-947 468,38	-42,6382012
Листопад	2 135 927,75	1 512 567,14	1 743 293,93	-392 633,82	-18,3823549
Грудень	2 147 808,66	1 390 021,30	1 894 662,08	-253 146,58	-11,7862724
Всього:	23 986 262,14	17 043 040,78	19 504 781,95	-4 481 480,19	-18,6835288

Джерело [складено автором]

Виходячи із отриманих даних, можна зробити висновок, що найбільш сприятливим роком для АП №24 є 2021 рік із загальною сумою продажів товарів фармацевтичного та парафармацевтичного значення 23 млн. 986 тис. 262 грн. 14 коп. У 2022 році загальна сума продажів товарів фармацевтичного та парафармацевтичного значення 17 млн. 43 тис. 40 грн. 78 коп. У 2023 році загальна сума продажів товарів фармацевтичного та парафармацевтичного значення 19 млн. 504 тис. 781 грн. 95 коп.

Порівняння 2023 р. з 2021 р. показала зниження обсягу реалізації практично за всіма місяцями, окрім лютого. У якому відбулось невеличке збільшення на 0,96%.

У табл. 2.6. поданий аналіз виручки від реалізації продукції.

Аналіз виручки від реалізації 2021-2023 рр.

Місяць	Виручка від реалізації			Відхилення 2023/2021 рр.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абс., грн.	Відн., %
Січень	235 379,63	450 034,70	509 265,43	273 885,80	116,3591769
Лютий	350 162,96	960 637,44	481 009,37	130 846,41	37,36729036
Березень	369 632,60	837 648,27	496 782,44	127 149,84	34,39897888
Квітень	330 180,29	556 983,31	349 375,04	19 194,75	5,813414847
Травень	352 926,94	628 421,21	392 434,95	39 508,01	11,19438771
Червень	398 841,75	491 733,52	265 596,19	-133 245,56	-33,4081274
Липень	301 479,17	599 146,28	209 847,15	-91 632,02	-30,3941463
Серпень	271 762,20	585 038,12	218 535,57	-53 226,63	-19,5857371
Вересень	359 724,22	620 262,87	288 097,59	-71 626,63	-19,9115395
Жовтень	333 709,33	660 171,08	210 549,01	-123 160,32	-36,9064659
Листопад	359 630,63	504 336,42	247 269,40	-112 361,23	-31,2435095
Грудень	412 266,64	529 188,99	267 973,85	-144 292,79	-34,9998705
Всього	4 075 696,36	7 423 602,21	3 936 735,99	-138 960,37	-3,4094878

Джерело [складено автором]

Аналіз виручки від реалізації продукції показав збільшення виручки з січня по травень 2023 р. у порівнянні з 2021 р. Але червень-грудень показав зниження виручки від реалізації товарів у 2023 р. в порівнянні з 2021 р. Загальна сума виручки від реалізації товарів знизилась на 138960,37 грн., що складає 3,41%.

Оцінка майнового стану аптеки дає можливість визначити абсолютні і відносні зміни статей балансу за певний період, відстежити тенденції їх зміни і визначити структуру фінансових ресурсів аптеки.

Аналіз майна аптеки передбачає проведення аналізу складу майна та його структури, вивчення джерел формування майна, зміни складових майна і джерел його формування. [32, с. 189].

Під час аналізу фінансово-майнового стану аптеки використовують горизонтальний та вертикальний способи оцінки балансу аптеки, а також метод аналізу майнового стану за допомогою фінансових коефіцієнтів.

За даними, наведеними у балансі аптеки, можна визначити вартість усього майна аптеки за звітну дату. Для більш повного аналізу майнового стану аптеки проведено аналіз структури активів та пасивів балансу АП №24 за 2021-2023 рік, який наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Основні техніко-економічні та фінансові показники за період
2021-2023 років (од. виміру у тис. грн.)**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2021-2023 рр.		Відхилення 2022-2023 рр.	
				тис грн. / чол	%	тис грн. / чол	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн.	102929,2	89038,1	98144,3	-4 784,9	-4,64	9 106,2	10,22
Собівартість проданих товарів, продукції, робіт, послуг, тис грн.	89062,5	76034,5	84198,2	-4 864,3	-5,46	8 163,7	10,73
Валовий прибуток, тис грн.	13866,7	13 003,6	13 946,1	79,4	0,05	942,5	7,2
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	236,3	130,1	137,5	-98,8	-42,8	7,4	5,68
Чисельність працівників, чол.	72	68	63	-9	-12,5	-5	-7,36
Продуктивність праці тис. грн./чол.	3,3	1,9	2,2	-1,1	-66,7	0,3	15,8
Фонд заробітної плати, тис грн.	1062,3	1156,8	1187,2	124,9	11,1	30,4	2,1
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн. /міс	14754,1	17011,7	18844,4	4 090,3	27,72	1 832,7	10,77

Джерело [складено автором]

Чистий дохід аптеки від реалізації продукції – це виручка від реалізації продукції без ПДВ, акцизного податку та інших непрямих вирахувань. Чистий дохід відображається у Звіті про фінансові результати (код рядка 2000 форма №2). За даними табл. 2.8 обсяг чистого доходу від реалізації продукції за період 2019-2021 років має тенденцію до спаду у 2020 році до 89038,1 тис. грн. на 13 891,1 тис. грн. за період (темп спаду 13,5%), та подальшого зростання до

показника 98144,3 на 9106,22 тис. грн. (темп зросту 10,22%). Зростання чистого доходу від реалізації продукції відбулось за рахунок зростання обсягів реалізації та зростання рівня цін. Спад відбувся через кризу коронавірусу.

Собівартість реалізованої продукції – являє собою грошовий вираз витрат аптеки на виробництво та реалізацію продукції. Це комплексний економічний показник, який об'єднує в собі витрати матеріалізованої праці (обладнання та витрати на спожиті засоби виробництва) і витрати живої праці (витрати на заробітну плату). Собівартість всієї продукції фармацевтичної компанії за період 2019-2021 років спочатку спала у 2020 році до 76034,5 тис. грн. на 13028 тис. грн (темп спаду 14,62%) та зросла до 84198,2 тис грн. (темп приросту складає 10,73%), враховуючи зростання за останній рік на 8163,7 тис. грн (9,6%). Зростання собівартості викликано зростанням матеріальних витрат і зменшенням чистого прибутку аптеки. Темп зростання матеріальних витрат більше ніж темп зростання заробітної плати, згідно розділу III форма №2.

Валовий прибуток – це прибуток, що складає різницю між чистим доходом і собівартістю. Це один з фінансових показників, що характеризує ефективність діяльності аптеки. Розмір валового прибутку за період з 2019 по 2020 роки спадає на 863,1 тис. грн. (спад на 6,22%) і зростає на 942,5 тис грн. (темп приросту 7,2%) у період з 2020 по 2021 роки. Зростання прибутку відбулось за рахунок того, що темп приросту чистого доходу пропорційно збільшувався із собівартістю реалізованої продукції.

Чистий прибуток – це чистий кінцевий результат діяльності аптеки за період з урахуванням фінансових, операційних доходів та фінансових витрат, адміністративних та витрат на збут. За аналізований період 2019-2021 рр., у 2020 році фармацевтична компанія веде збиткову діяльність у порівнянні із 2019 роком, збиток складає 106,2 тис. грн, (темп спаду 55,05%) причиною цьому стало перевищення фінансових витрат фармацевтичної компанії над фінансовими доходами (згідно Форма №2). У 2021 році ситуація дещо покращилась, але не у значній мірі, так прибуток склав 7,4 тис. грн. (темп

зросту 5,68%) у порівнянні із 2020 роком і збиток на 98,8 тис. грн. (спад на 42,8%) у порівнянні із 2019 роком.

Зобразимо графічно динаміку фінансових показників діяльності на рис. 2.4.

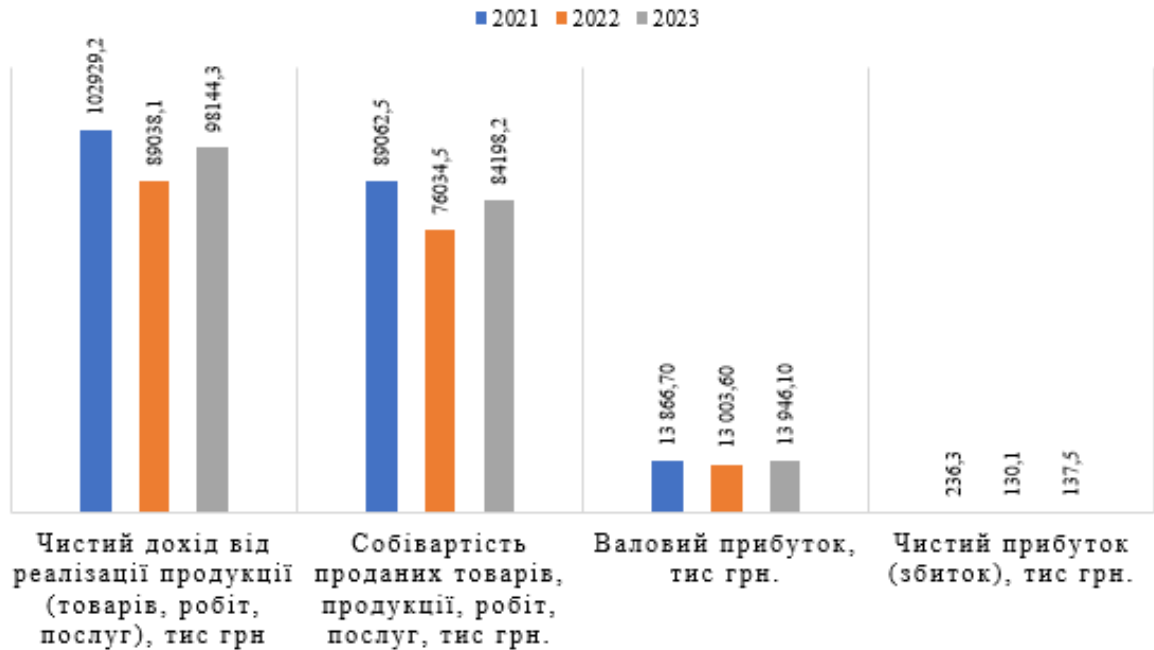


Рис. 2.4. Динаміка фінансових показників діяльності АП №24

Середня чисельність працівників за період 2019-2021 рр. скоротилась на 9 чол. – з 72 до 63 (зменшення складає 12,5%). Зменшення чисельності пов'язано з тим, що щороку аптека отримує все менше фінансування, а коронавірусна криза завдає значного удару моральному та фізичному здоров'ю для працюючого населення аптечних закладів. Також це пов'язано із майже сталим показником рівня заробітної плати для провізорів та фармацевтів аптечної мережі, незважаючи на щорічну фактичну інфляцію від 10 до 15%.

Продуктивність праці – показник ефективності діяльності, що відображає обсяг чистого доходу, що приходить на одного працюючого. Показник продуктивності праці в аптеці за період 2019-2021 рр. має тенденцію до спаду від позначки 3,28 тис. грн. у 2019 році до 1,91 тис. грн. (спад 41,77%)

у 2020 році і, 2,18 тис. грн. у 2021 році (спад 33,53%). Причиною спаду продуктивності є зменшення чистого прибутку у зазначеному періоді.

На рис. 2.5 зазначена графічна інтерпертація динаміки продуктивності праці і чисельності працівників.

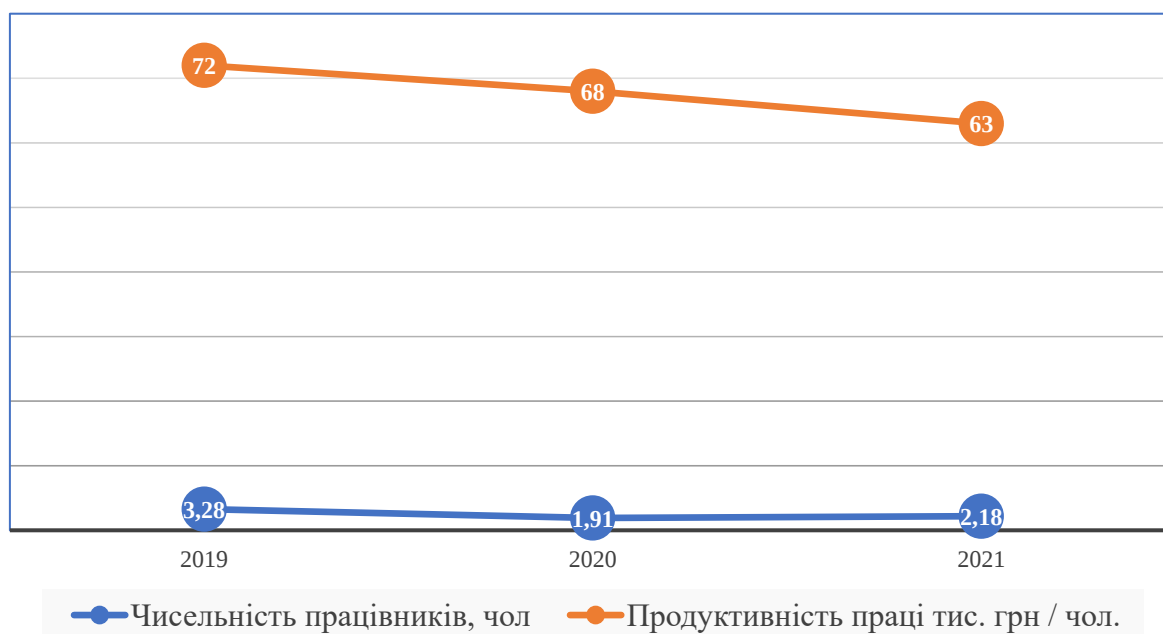


Рис. 2.5 Динаміка взаємозалежних показників чисельності працівників і продуктивності праці в АП №24

Розмір середньомісячної заробітної плати за період 2019-2021 років зріс на 4 090,3 грн. (27,72%), лише за останній рік на 1832,7 грн. (10,77%). Зростання середньомісячної заробітної плати пов'язано зі зростанням мінімальної заробітної плати, хоча темп приросту за останній рік менше темпів інфляції, що є негативною тенденцією, оскільки фактична річна інфляція в країні в середньому у цих роках складала 12-14%, іноді сягала і 20%. Також частково зростання може бути внаслідок зростання якісного складу працівників, заробітна плата яких вище середнього рівня (рис. 2.6).

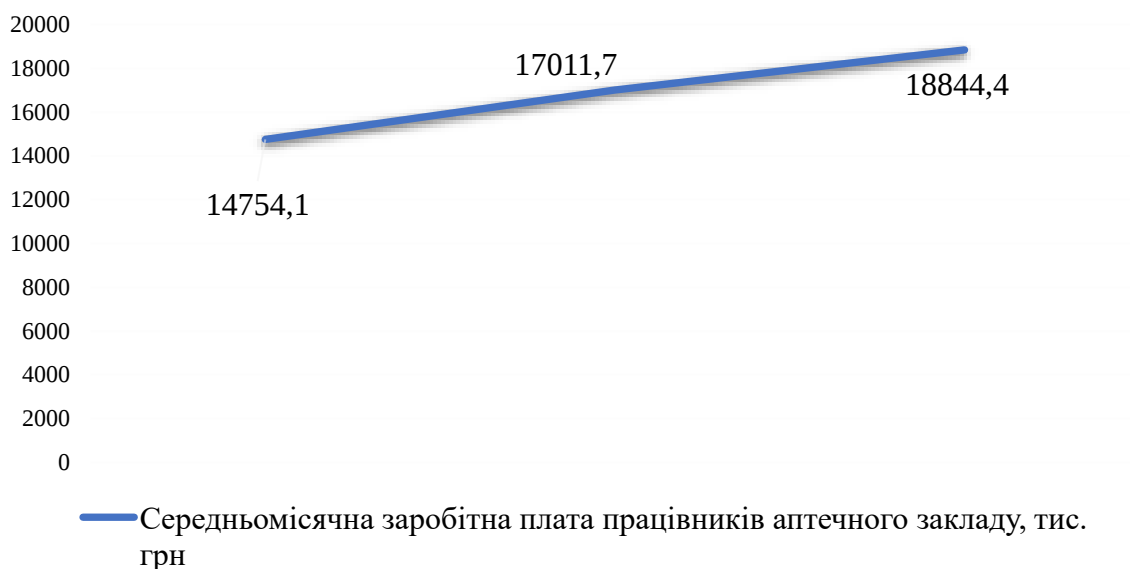


Рис. 2.6. Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників АП №24

Як ми бачимо, середньомісячна заробітна плата у працівників аптечного закладу у період із 2021 по 2023 роки збільшилась на 4 090 грн. 30 коп., що складає 27,72% від значення 2021 року у грошовому еквіваленті.

2.3. Аналіз рівня та системи управління корпоративної культури Аптечного пункту №24

Організаційна культура відіграє вкрай важливу роль у функціонуванні будь-якої організації. Вона бере участь у формуванні колективу, встановленні цінностей та прагненні робітників та персоналу рухатися в напрямку встановлених цілей [33, 34]. Лише нещодавно аптеки почали звертати увагу на те, що необхідно більше часу приділяти проблемам у колективі та запроваджувати заходи та тренінги, що будуть сприяти згуртуванню колективу та підтримувати плани керівництва.

Для діагностики корпоративної культури АП №24 була розроблена спеціальна анкета. Блок питань був складений з урахуванням особливостей аптечного закладу Додаток В.

Алгоритм заповнення анкети був наступний: при відповіді на питання респондента просять поставити знак «плюс» (+) в разі позитивної відповіді. Ви можете поставити знак «мінус» (–) у разі невідповідності та нуль (0), щоб уникнути прямих відповідей.

Результати опитування подані на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Діагностика корпоративної культури АП №24

За результатами проведеної діагностики АП №24 можна зробити наступні висновки: колектив АЗ вважає, що він формує певну КК, однак не вважає себе учасником великої справи, даний АЗ не має власного кодексу поведінки і не управляє цим процесом в особливій мірі. Однак усі підтверджують, що фірмовий стиль існує. У даного АЗ є фірмовий логотип, а також оформлення стилістики у певних корпоративних тонах.

Керівництву АЗ слід звернути увагу на такі складові корпоративної культури як: стиль управління, кадрова політика, внутрішня комунікація, мотивація. На ці питання було отримано тільки 60% задоволених.

Проведення спільних заходів є наявним для даного АЗ. Колектив відвідує кінотеатр, керівництво організовує спортивні походи, корпоративні вечірки. З огляду на гарну атмосферу в колективі деякі співробітники активно спілкуються між собою і в неробочий час, що ще більше зміцнює і об'єднує колектив. Ще один приємний момент – мала кількість конфліктів всередині колективу у розглянутому АЗ. У зв'язку з тим, що наразі в аптеці ресурси працівників, робоче навантаження і заробітна плата розподілені досить оптимально, більшість співробітників задоволені цими умовами, і це знижує рівень конкуренції, яка часто є джерелом конфліктів. Проте періодично в АП все ж таки виникають незначні особистісні конфлікти, здебільшого з новими співробітниками, які ще не встигли адаптуватися до колективу та роботи. Режим роботи та графік в АП №24 задовольняють більшість працівників. Завідувач аптеки має можливість працювати віддалено (присутність бажана, але у певних випадках, як-от хвороба чи відрядження, не є строго обов'язковою), а для решти працівників діє гнучкий графік (два робочі дні, два вихідні). Проте постійне ігнорування колег і відсутність на роботі, що порушує внутрішній розпорядок АП №24, не допускається. До оплати праці в компанії також приділяється достатня увага: передбачені преміальні виплати за ефективне виконання роботи, перевиконання плану робочих годин на місяць, а також можливість підвищення заробітку через проходження сертифікованих курсів підвищення кваліфікації. Більшість співробітників задоволені такими умовами.

Компанія також приділяє належну увагу підвищенню професійного рівня своїх працівників. Хоча стимулювання розвитку особистого досвіду персоналу є відносно слабким, певне зростання все ж таки спостерігається: усі опитані відзначили, що змогли покращити свої вміння та оволодіти новими знаннями під час роботи в аптечному закладі [13].

На основі отриманих результатів виділено ряд сильних сторін аптеки АП №24:

- ✓ Керівництвом АП займаються топ-менеджери компанії;
- ✓ Довіра з боку працівників до рішень керівників;
- ✓ Наявний двосторонній канал зв'язку працівників з керівництвом;
- ✓ Організація спільних корпоративних заходів;
- ✓ Мала кількість конфліктів серед працівників;
- ✓ Проаналізована та продумана система як матеріальної, так і не матеріальної мотивації працівників;

Щодо слабких сторін компанії можна віднести:

- ✓ Слабка реалізація фірмового стилю всередині;
- ✓ Низька доступність для працівників будь-якої фірмової атрибутики;
- ✓ Низький рівень мотивації працівників до саморозвитку та підвищення досвіду, особливо через організацію поїздок на курси підвищення кваліфікації.

Таким чином, діагностика корпоративної культури дозволяє класифікувати рівень трудових відносин, що склалися в різних структурних підрозділах і в конкретному АП в цілому. Розуміючи, в якому полі працює організація, можна вибудувати в кожному структурному підрозділі відповідну його завданням політику управління персоналом або провести корекцію корпоративної культури, що підвищить конкурентоздатність аптеки загалом.

Висновки до розділу 2

1. Досліджувана аптека входить до однієї мережі комунальних підприємств Комунальне підприємство «Муніципальна аптека міста Харкова» та розташована за адресою: м. Харків, в'їзд Балакірева, 3-А, Харків, Харківська область, 61000. Дата реєстрації мережі 22.07.2011 (12 років 9

місяців). Аптека за організаційно-правовою формою належить до комунального підприємства.

2. Найбільшу частку асортименту складають лікарські засоби (63,75%). Серед супутніх товарів за кількістю найменувань лідирує лікувальна косметика (12,1%). Найменшу питому вагу серед асортименту складають засоби для гігієни та догляду (2,7%).

3. Згідно з ним, 40,5% всього прибутку аптеки бази-практики складає продаж десяти лікарських засобів, які були поділені за міжнародною непатентованою назвою.

4. Порівняння 2023 р. з 2021 р. показала зниження обсягу реалізації практично за всіма місяцями, окрім лютого. У ньому відбулось невеличке збільшення на 0,96%.

5. Незважаючи на те, що тип «культура інтересів» є новим – він вже має відгук серед найбільшої кількості респондентів, 36% відсотків працівників вважають, що елементи даного типу присутні серед підприємства. Даний показник є дуже високим через те, що направленість аптеки – це постійний пошук компромісів та урахуваннях усіх особливостей як працюючого колективу, так і ситуації на фармацевтичному ринку загалом.

6. Аптечний пункт №24 має високу організаційну культуру, що свідчить про налагоджені відносини у колективі та бажання керівництва створювати гарні умови праці.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В АПТЕЧНОМУ ПУНКТІ №24

3.1. Комплекс організаційних заходів щодо покращення корпоративної культури Аптечного пункту №24

Аналіз корпоративної культури свідчить про те, що немає потреби у значних змінах, оскільки місія і стратегія діяльності організації вже чітко сформовані. У колективі існує єдине бачення цілей організації, встановлені певні корпоративні цінності та символіка. Проте в ході аналізу було виявлено деякі аспекти, які потребують удосконалення.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури Аптечного пункту №24 полягають у наступному подано на рис. 3.1.

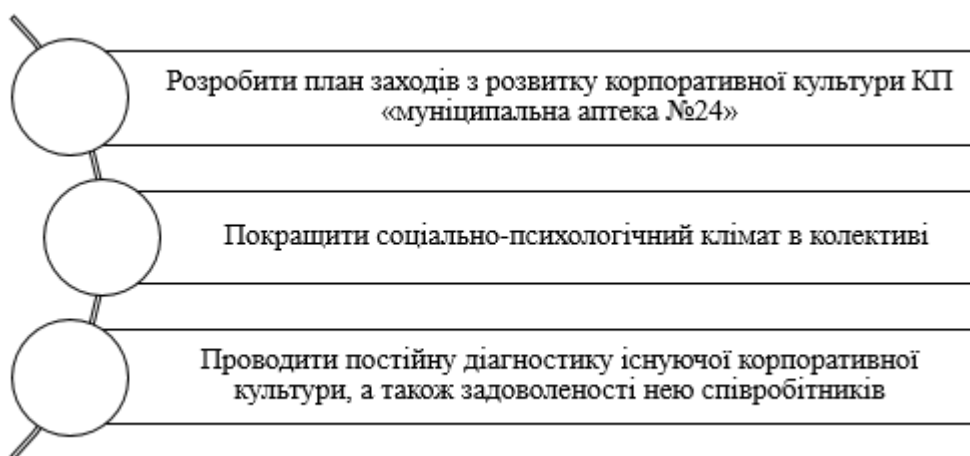


Рис. 3.1. Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури Аптечного пункту №24

Розробку плану заходів з покращення корпоративної культури Аптечного пункту №24 можна покласти на завідувача аптекою.

Основна перевага створення такого плану полягає в тому, що цей процес дозволяє аптеці ретельно проаналізувати свою місію та стратегічні цілі, а також розробити систему управління, що надасть можливість оптимально

розподілити обов'язки та повноваження між різними рівнями управління. Це сприятиме тому що вона буде зрозумілою як внутрішньо, так і зовні.

Чіткість завжди з'являється, коли намагаєшся викласти свої думки на папері. А якщо вони ще й виносяться на загальне обговорення, то це дозволяє врахувати всі «за» і «проти» і побудувати дійсно ефективну систему управління, за якої всі будуть чітко й однозначно розуміти цілі та завдання, які стоять перед компанією і правила, згідно з якими вона діє. Робота по створенню становища починається, як правило, з діагностики загального клімату в компанії. Результати проведеного дослідження в більшості випадків виявляють якусь загальну проблему, механізми вирішення якої разом з цінностями і написання правилами гри, також закладаються в корпоративний кодекс компанії.

Стосовно заходів щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. В якості пропозиції тут виступає організація «нестандартних» свят для співробітників АЗ. Такі корпоративні свята зможуть більш згуртувати колектив, до того ж характер цих свят найбільш сприяє дружньому спілкуванню. Свято має принести задоволення колективу. Необхідно, щоб в результаті його проведення довіра співробітників до керівництва зросла, вони отримали б можливість дізнатися своїх колег з нового боку, побачити їх людяність і почуття гумору.

За запропонованою мною анкетой у Додатку В постійно проводити діагностику змін корпоративної культури у АЗ для її покращення.

В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури, підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності аптеки.

3.2. Планування кошторису витрат на організаційно-економічні заходи щодо вдосконаленню корпоративної культури Аптечного пункту №24

Проведене дослідження перспективного бачення розвитку корпоративної культури вказує на схильність до збалансованого розвитку всіх інструментів організаційної культури.

Проведене дослідження закономірностей функціонування колективу Аптечного пункту №24 дозволило виділити основні заходи, що сприяють розвитку корпоративної культури, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

План заходів з вдосконалення корпоративної культури Аптечного пункту №24

Напрямок розвитку	Назва напрямку
1	2
1. Найм персоналу	1. Розроблення положення щодо відбору, прийому, найму персоналу відповідно до оновленої політики розвитку компанії. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення. 4. Впровадження положення.
2. Адаптація персоналу	1. Розроблення положення щодо адаптації персоналу, призначення наставників за напрямками діяльності, визначення форм винагороди. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення. 4. Впровадження положення.
3. Навчання та розвиток персоналу	1. Розроблення програми навчання персоналу організації на 2023–2024 рр. 2. Узгодження програми з керівниками напрямків. 3. Затвердження програми. 4. Впровадження програми.
4. Розвиток підприємницької та творчої ініціативи співробітників	1. Розроблення плану заходів з реорганізації діяльності підрозділів. 2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків. 3. Затвердження плану заходів з реорганізації взаємодії та розвитку персоналу підрозділів. 4. Здійснення плану.

Закінчення табл. 3.1

1	2
5. Формування кадрового резерву	1. Розроблення положення щодо формування кадрового резерву персоналу. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення 4. Впровадження положення.
6. Об'єднання колективу на основі тренінгів та корпоративних заходів	1. Розроблення плану корпоративних заходів та тренінгів. 2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків. 3. Затвердження плану заходів щодо вдосконалення корпоративної культури. 4. Здійснення плану.

Джерело [складено автором]

Виходячи з наведених у табл. 3.1 напрямків розвитку колективу пропонуємо класифікацію витрат на формування та підтримку корпоративної культури Аптечного пункту №24

1. *Витрати на навчання персоналу.* Планування навчання є частиною процедури планування витрат на корпоративну культуру в аптеці.

2. *Витрати на проведення тренінгів* є ключовим елементом в інвестуванні у розвиток персоналу. Системний підхід у підготовці та проведенні тренінгів дозволяє ефективно вирішувати найбільш актуальні проблеми, оцінювати та закріплювати навички, отримані під час корпоративного навчання. Це сприяє підвищенню ефективності роботи співробітників і досягненню бажаних результатів. Економічний ефект від таких тренінгів досягає свого максимуму протягом перших двох місяців і після цього стабілізується. Такий підхід до тренінгів є важливим інвестиційним кроком для підвищення конкурентоспроможності та успіху організації в цілому.

3. *Витрати на корпоративні заходи.* Збільшення цієї статті витрат дозволить організації створити сприятливу атмосферу спілкування та підтримки в колективі. Спонсування відвідування розважальних закладів під час великих свят (наприклад, 8 березня, дня незалежності та інших) для всього

колективу сприятиме підвищенню морального духу та командного духу серед працівників.

4. *Витрати на адаптацію нових співробітників.* Ураховуючи потребу у фахівцях, які чітко розуміють специфіку роботи саме в Аптечному пункті №24, необхідно передбачити витрати на підготовку та навчання нових співробітників. Наставником краще обрати досвідченого співробітника аптеки, який позитивно зарекомендував себе, щоб забезпечити ефективну адаптацію нових працівників до особливостей робочого процесу та корпоративної культури. Витрати на підбір персоналу.

5. *Витрати на підбір персоналу.* Процес підбору персоналу є одним з найбільш проблемних і найбільш актуальних для аптеки. Важливе завдання полягає в тому, щоб оптимізувати цей процес, зробивши його максимально ефективним і низьковитратним без втрати якості.

6. *Витрати на мотивацію співробітників.*

6.1. Матеріальна мотивація. З метою підвищення мотивації пропонується використання командного бонусу за групове досягнення певних цілей.

6.2. Нематеріальна мотивація. Працівника потрібно підтримувати не тільки матеріальними бонусами, а й додатковими вихідними або певними грамотами досягнень.

Виходячи з отриманих у дослідженні даних про поточний стан корпоративної культури Аптечного пункту №24 було зроблено висновок про те, що на розвиток корпоративної культури цієї аптеки матимуть позитивний вплив такі категорії витрат:

- Витрати на оплату навчання з підвищення кваліфікації та придбання додаткової кваліфікації і оплата навчальних відпусток співробітників;
- Витрати на підготовку та адаптацію нового персоналу, в т. ч. за наставництво;
- Витрати на матеріальне заохочення творчої та підприємницької ініціативи персоналу, формування кадрового резерву;

- Витрати на корпоративні заходи;
- Витрати на проведення тренінгів по згуртовуванню колективу.

У табл. 3.2 представлено дані щодо витрат на здійснення заходів з підбору співробітників, впровадження системи заміщення старих фахівців новими в період з 2022 по 2024 рр.

Таблиця 3.2

**Кошторис витрат на заходи з підбору співробітників
на 2022–2024 рр., грн.**

Назва заходу	Рік		
	2022	2023	2024
1. Підбір та планування персоналу, у т. ч.:			
Планування та прогнозування потреби в кадрах	4500	5500	6000
Зв'язок зі службами зайнятості, навчальними закладами та іншими «постачальниками» працівників,	2000	2400	2600
аналіз кадрового потенціалу, його оцінювання, маркетинг	2000	2500	3000
професійна та соціально-психологічна адаптація співробітників	7000	7200	7800
2. Впровадження системи заміщення співробітників	23000	26000	28000
Всього	38 500	43 600	47 400

Джерело [складено автором]

З метою підвищення іміджу керівництва і самої аптеки в очах співробітників та створення єдиної команди важливо розробити ефективні заходи внутрішнього PR. Ці заходи спрямовані на досягнення кількох завдань, включаючи донесення до кожного співробітника цінностей, прийнятих в аптеці. Вони сприяють підвищенню лояльності співробітників та їх зацікавленості в досягненні результатів. Для інформування працівників про поточні події в аптеці рекомендується використовувати такі засоби:

1. Корпоративний web-ресурс – корпоративний сайт, що містить новини, події, матеріали про аптеку, документи, а також форум, на якому можна обговорити цікаву тему або поставити запитання колезі або керівнику. Корпоративний сайт дозволить налагодити комунікації «зверху вниз» і «знизу

вгору», тобто інформувати рядових працівників про рішення, прийняті керівництвом. Для керівництва також важливо знати настрої у колективі, розуміти, чи знають працівники про перспективи розвитку і які їхні уявлення про корпоративну культуру.

2. Електронна «гаряча лінія» – дає можливість співробітникам задавати керівництву важливі для них питання.

3. Внутрішня комп'ютерна мережа. Вона може використовуватися для ефективної комунікації серед співробітників, проведення електронної пошти, опитування та збору інформації за допомогою методу «мозкового штурму», а також для навчання. Витрати на внутрішні електронні засоби комунікації аптеки наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на внутрішні електронні засоби комунікації

Найменування	Вартість на місяць, грн.	Вартість на рік, грн.
Корпоративний web-ресурс	400	4800
Електрона «гаряча лінія»	150	1800
Внутрішня комп'ютерна мережа	5000	60000
Всього	5550	66 600

Джерело [складено автором]

4. Виступи керівництва.
5. Відкриті інтерв'ю та листи.
6. Усні повідомлення керівництва.
7. Оголошення наказів керівництва.
8. Збори і засідання, приурочені до днів загальнодержавних пам'ятних та урочистих дат.
9. Внутрішньокорпоративні свята (День народження АЗ, Новий рік) є потужним інструментом, здатним згуртувати колектив.
10. Дошка оголошень.
11. Активне використання внутрішнього PR при прийомі на роботу нових співробітників з метою їх знайомства з колективом – прослуховування

спеціального курсу лекцій. Завдяки цьому новий працівник вже через кілька днів матиме досить повне уявлення про АЗ, його історію та ідеологію.

Таким чином, розроблені заходи з удосконалення корпоративної культури досліджуваної аптеки спрямовані на вирішення проблем підвищення ефективності існуючої системи відбору, адаптації та мотивації персоналу. Диференційовані етапи впровадження управлінських нововведень і контроль за їх реалізацією на 2024 рік для Аптечного пункту №24 передбачають:

- Початковий (тактичний) етап, який визначає правильність і ефективність обраних засобів і методів управління організаційною культурою, дозволяє визначити стратегічні напрямки – 3 місяці: січень – березень;
- Робочий (з умовами пролонгації) – визначає можливість планування бюджету витрат на заходи щодо удосконалення системи управління корпоративною культурою – 6 місяців: квітень – вересень.

Для нашого організаційно-економічного заходу капітальні витрати необхідні у розмірі 66 600 грн. на внутрішні електронні засоби комунікації АЗ (табл. 3.3). За рахунок цього заходу планується, що удосконалення корпоративної культури покращить діяльність працівників АЗ та збільшить реалізацію продукції аптеки. Виручка від реалізації за пів року за реалістичним прогнозом повинна зрости на 5% і складатиме $3936735,99 \cdot 0,05 = 196\,836,8$ грн. Норма дисконту у нас складатиме 60% у реаліях сьогодення.

Проведемо розрахунок ЧДД.

Чистий дисконтований дохід розраховується за формулою [3.1].

$$\text{ЧДД} = -\Delta K + \frac{\Delta \Pi_1}{(1+e)^1} + \frac{\Delta \Pi_2}{(1+e)^2} + \dots + \frac{\Delta \Pi_t}{(1+e)^t} \quad (3.1)$$

де: ΔK – капіталовкладення;

$\Delta \Pi$ – прибуток, одержаний в результаті здійснення заходу;

e – норма дисконту.

$$\begin{aligned} \text{ЧДД} &= -66\,600 + (196\,836,8) / (1+0,6)^1 = \\ &= -66\,600 + 123\,023 = 56\,423 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Індекс прибутковості (ІП) розраховується за наступною формулою:

$$IP = \frac{\frac{\Delta\Pi_1}{(1+e)^1} + \frac{\Delta\Pi_2}{(1+e)^2} + \dots + \frac{\Delta\Pi_t}{(1+e)^t}}{\Delta K} \quad (3.2)$$

Проведемо розрахунок індексу прибутковості запропонованого заходу:

$$IP = 123\,023 / 66\,600 = 1,85 \text{ грн./грн.}$$

Період окупності інвестицій (ПО), розраховується по формулі 3.3.

$$PO = \frac{\Delta K}{\left(\frac{\Delta\Pi_1}{(1+e)^1} + \frac{\Delta\Pi_2}{(1+e)^2} + \dots + \frac{\Delta\Pi_t}{(1+e)^t} \right) / T} \quad (3.3)$$

Проведемо розрахунок періоду окупності запропонованого заходу:

$$PO = 66\,600 / 123\,023 = 0,54 \text{ роки}$$

Отримані критерії ефективності проєкту зведемо у табл 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок показників ефективності

№ п/п	Показники	Значення
1	Чистий дисконтований дохід, грн.	56 423
2	Період окупності, років	0,54
3	Індекс доходності, грн./грн.	1,85

Таким чином, результати наведених розрахунків вказують, що впровадження організаційно-економічного заходу, а саме створення корпоративного web-ресурсу та ефективна внутрішня комп'ютерна мережа, забезпечує чистий дисконтований дохід в розмірі 56 423 грн. Період окупності заходу складає 0,54 року. Індекс прибутковості більше 1 і показує, що на кожную вкладену 1 грн. АЗ отримує 1,85 грн.

Таким чином, проведене дослідження запланованого вдосконалення корпоративної культури показує схильність у бік ціннісно-орієнтованого напрямку. Це означає, що в довгостроковій перспективі АЗ зробить акцент на

вигоди від досягнення високого ступеня згуртованості колективу і сприятливого морального клімату.

Висновки до розділу 3

Після проведеного аналізу корпоративної культури Аптечного пункту №24 з'явилася впевненість, що не потрібно вносити суттєві зміни в неї. Місія та стратегія діяльності організації чітко сформовані, а у колективі існує загальне бачення цілей компанії, а також наявні певні корпоративні цінності та символіка. Однак під час аналізу було виявлено певні аспекти, які можна покращити.

У зв'язку з цим були запропоновані такі рекомендації для удосконалення корпоративної культури Аптечного пункту №24:

- Розробити план заходів щодо розвитку корпоративної культури, щоб забезпечити її стійкість та підтримку в майбутньому.
- Покращити соціально-психологічний клімат в колективі, звертаючи увагу на взаємозв'язок між співробітниками та їхньою емоційною атмосферою.
- Проводити систематичну діагностику існуючої корпоративної культури та оцінку задоволеності нею співробітників, щоб вчасно виявляти та вирішувати можливі проблеми.

У розділі було проведено планування кошторису витрат на організаційно-економічні заходи щодо вдосконаленню корпоративної культури Аптечного пункту №24 та підрахована економічна ефективність. Результати наведених розрахунків вказують, що впровадження організаційно-економічного заходу, а саме створення корпоративного web-ресурсу та ефективна внутрішня комп'ютерна мережа, забезпечує чистий дисконтований дохід в розмірі 56 423 грн. Період окупності заходу складає 0,54 року. Індекс прибутковості більше 1 і показує, що на кожен вкладений 1 грн. АЗ отримує 1,85 грн.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі представлено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-прикладного завдання, спрямованого на розвиток теоретичних і методичних положень щодо управління розвитком корпоративної культури. Отримані результати дозволили зробити такі висновки:

1. Корпоративна культура набуває все більшої значущості в системі управління в сучасному економічному середовищі, яке характеризується нестабільністю, турбулентністю, динамічністю та кризовими явищами. Ця значущість пояснюється зростанням рівня інформатизації суспільства та розвитком комунікацій у всіх сферах економіки. Важливу роль в цьому відіграє загальний перехід до економіки знань, де домінує інформаційний ресурс, інтелектуальний капітал та нематеріальні активи.

2. Основою будь-якої організації є люди, які втілюють її сутність та представляють основне багатство. Проте управління людським капіталом в організації вимагає індивідуального підходу, оскільки кожна людина унікальна. Різноманітність у здібностях, ставленні до роботи та обов'язків, потребах та мотивації свідчить про складність управління людськими ресурсами. Таким чином, ефективне управління корпоративною культурою стає важливою та відповідальною задачею, що впливає на долю організації.

3. Результатами теоретичної частини роботи є узагальнення підходів різних вчених щодо поняття «корпоративної культури»; на основі наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених та отриманих ними результатів теоретичних і методичних розробок були досліджені різні моделі та методи корпоративної культури, висвітлена її роль в системі інноваційного розвитку аптеки.

4. Другий розділ присвячено аналізу існуючої корпоративної культури в аптеці та оцінці її ефективності, також досліджено фінансово-

економічне становище Аптечного пункту №24 , розкрито його асортимент, визначено основні фінансові та техніко-економічні показники.

5. У третьому розділі роботи були розглянуті шляхи вдосконалення корпоративної культури в аптеці. Були запропоновані організаційно-економічні заходи, необхідні для впровадження, розкрита їхність доцільність та розрахована вартість впровадження в аптеку.

6. Проведене дослідження показало схильність у бік компромісно-орієнтованого напрямку у розвитку корпоративної культури. Це означає, що в довгостроковій перспективі аптека робить акцент на вигоді від вдосконалення особистості через досягнення високого ступеня згуртованості колективу, сприятливого морального клімату та можливості бути мобільним у колективі та вміти вирішувати робочі завдання методами знаходження взаємовигідних компромісів.

7. Також був розроблений план заходів з розвитку корпоративної культури аптеки, ураховуючи визначені принципи управління та алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури. Цей план дозволяє здійснювати ефективне управління розвитком корпоративної культури та забезпечує планування отримання економічного ефекту від нововведень.

8. Крім того, було встановлено, що створення нормальних умов праці в першу чергу залежить від забезпечення сприятливою обстановкою робочих місць, що включає усунення важких фізичних робіт, зниження монотонності, нервової напруженості та інші заходи.

9. Отже, в ході виконання дипломної роботи було розроблено та запропоновано впровадження ефективних організаційно-економічних заходів для управління корпоративною культурою аптеки. Це дозволить значно підвищити результативність праці, зменшити текучість кадрів та створити сприятливу атмосферу в колективі. Планується, що завдяки організаційним заходам вдосконалення корпоративної культури позитивно вплине на діяльність працівників аптеки та збільшить обсяги реалізації її продукції.

Результати проведеного дослідження можуть бути корисними для вітчизняних аптек при розробці комплексного плану з підвищення ефективності їхньої корпоративної культури.

10. Управління розвитком корпоративної культури передбачає урахування різноманітних факторів, пов'язаних з особливостями заходів з її удосконалення та комплексним впливом на результати діяльності аптеки. Для оцінки ефективності управління розвитком корпоративної культури потрібно визначити ті переваги, розвиток яких є найбільш актуальним. Для такої оцінки аптеці варто розробити систему кількісних показників, що пов'язані з загальноекономічними показниками її діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

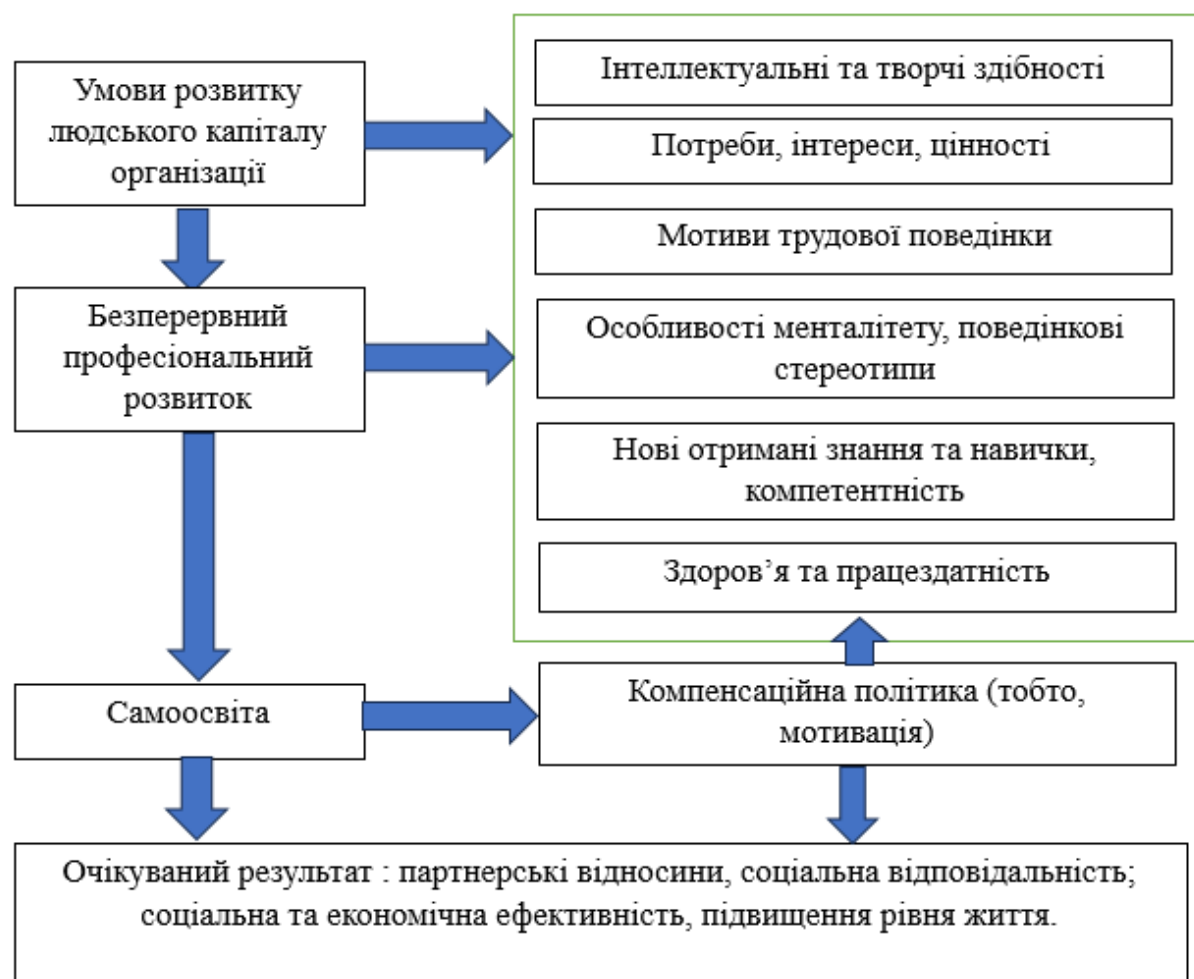
1. Баркова К. О. Взаємозв'язок організаційної культури із стратегією підприємства в умовах мінливого середовища. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : матеріали Міжнар. наук. конф., м. Харків, 31 трав.–1 черв. 2018 р. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 13–14.
2. Басенко В. П., Жуков Б. М., Романов А. А. Організаційна поведінка: Сучасні аспекти трудових відносин. Київ, 2012. 440 с.
3. Божко К. О. Проблеми внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організаційної культури на підприємстві. *Economic and law paradigm of modern society*. 2016. № 2. Р. 11–14. URL: <https://www.studlib.org.ua/index.php/eprs/article/view/96/92> (Date of access: 20.05.2024).
4. Семикіна М. В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу. *Управління економікою: теорія та практика. Другі Чумаченківські читання* : зб. наук. пр. Донецьк, 2013. С. 343–353.
5. Федулова Л. І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія: Економіка*. 2011. № 124/125. С. 36–40.
6. Пасека С. Р. Формування корпоративної культури у контексті розвитку підприємництва в Україні. *Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України* : зб. наук. пр. Суми, 2004. Т. 11. С. 210–217.
7. Воліков В. В., Баркова К. О. Основи трансформації організаційної культури в умовах глобалізації регіональної економіки. *Problems and achievements of modern science* : coll. of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with materials of the International scientific–practical conf., Cork, May 6, 2019. Cork : NGO «European Scientific Platform», 2019. Р. 97–99.
8. Інноваційна праця: діагностика проблем, важелі активізації : монографія / М. В. Семикіна та ін. Черкаси : Маклаут, 2012. 320 с.
9. Стец І. Сучасні особливості формування ефективної організаційної культури промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2011. № 5. С. 60–63.
10. Захарчин Г. М., Теребух А. А. Роль організаційної культури у формуванні адаптаційної політики підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 13(3). С. 63–65.

11. Захарчин Г. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія. Львів : Вид-во «Львівська політехніка», 2009. 276 с.
12. Козаченко Г. В., Воронкова А. Е., Коренев Е. Н. Основи корпоративного управління. Луганськ : Вид-во СПУ, 2011. 480 с.
13. Лагутіна Т. Організаційна культура у проблемному інституційному середовищі. *Вісник КНТЕУ*. 2012. № 3. С. 123–130.
14. Авакян Н. В. Проблеми функціонального змісту організаційної культури підприємства. *Бізнес Інформ*. 2009. № 2(3). С. 170–174.
15. Arnold M. Howitt Functions of Organizational Culture-iSites. URL: [http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic634594.files/Functions of Organizational Culture-rev 10-08](http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic634594.files/Functions_of_Organizational_Culture-rev_10-08) (Date of access: 30.01.2024).
16. Шконда В. В., Кальянов А. В. Системна концептуальна модель розвитку корпоративної культури. *Наукові праці МАУП*. 2010. № 1(24). С. 20–27.
17. Козлов В. В., Одегов Ю. Г., Сидорова В. Н. Організаційна культура : навч. посіб. Київ, 2013. 272 с.
18. Немцов В. Д. Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. Київ :Лібра, 2011. 267 с.
19. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : монографія. Львів : ЛКА, 2008. 424 с.
20. Тюрменко І. І., Горбула О. Д. Культурологія: теорія та історія культури : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2004. 368 с.
21. Лаптев В. І. Методичне забезпечення оцінки дієвості управління людськими ресурсами. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 269–274. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_8_44 (дата звернення: 20.05.2024).
22. Лебідь О. В. Роль організаційної культури у реалізації механізму управління стратегічними змінами на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 87–91.
23. Божко К. О. Поняття субкультури в контексті організаційної культури підприємства. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : тези доп. Міжнар. наук.–практ. конф., м. Харків, 1–2 черв. 2017 р. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця*, 2017. С. 308–310.
24. Башук Т. О., Жолудева А. М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179–184.
25. Дмитрик К. Маркування упаковок лікарських засобів: роз'яснення МОЗ України. *Щотижневик аптека*. 2016. № 17 С. 1038.

26. Яременко С. С., Хасіна Н. М., Ягупова К. В. Удосконалення маркетингової діяльності аптечної мережі на основі дослідження споживацьких уподобань. *Академічний огляд*. 2019. № 1(50). URL: <http://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2019/1/9> (дата звернення: 20.05.2024).
27. Маркетингові дослідження в Україні. URL: <http://marketing-ua.com> (дата звернення: 20.05.2024).
28. Мамчин М. М. Забезпечення збалансованості бізнес–портфеля підприємства на маркетингових засадах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2003. № 1. С. 251–256.
29. Бізнес : журнал. Офіц. сайт. URL: <http://www.business.ua> (дата звернення: 20.05.2024).
30. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків : підручник. Київ : Лазарит–Поліграф, 2015. 480 с.
31. ABC–аналіз. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/ABC-анализ> (дата звернення: 20.05.2024).
32. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 535 с.
33. Баркова К. О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали Міжнар. наук.–практ. конф. Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 27–28.
34. Полюхович М. В., Баркова К. О. Організаційна культура як похідна впливу глобалізації на формування конкурентної стратегії розвитку консалтингового підприємства. *New ecomomics–2019* : матеріали Міжнар. наук. форуму, м. Київ, 14–15 листоп. 2019 р. Київ : ІЕП НАНУ, 2019. Т. 2. С. 166–170.
35. Швець О. В. Еволюція економічної думки щодо проблем розвитку й регулювання ринку праці. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2020. № 1. С. 8–16. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-1-1> (дата звернення: 30.01.2024).
36. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Визначення рівня організаційної культури підприємства методом опитування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 473–479. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-2-473-479 (дата звернення: 30.01.2024).
37. Винокуров В. А. Організація стратегічного управління для підприємства. Київ, 2015. 270 с.

ДОДАТКИ





Функції корпоративної культури, визначені у спеціальних джерелах

Функції корпоративної культури	Kilman R.H., Saxton M.J. [2, с. 29]	Співак В. [3, с. 29]	Захарчин Г. [4, с. 33]	Шконда В., Кальянов А. [5, с. 25]	Лагутина Т. [6, с. 25]	Підборський Ю. [7]	Стец И. [1]	Аніщенко В. [8, с. 68]	Авакян Н. [9, с. 8 с. 172]
Контроль поведінки	+								
Аксіологічна			+	+					
Заклик до самобутності	+								
Психологічна				+					
Моральна				+					
Інтелектуальна				+					
Креативна				+					
Просвітницько-виховна (пізнавальна, навчання персоналу)		+	+	+		+	+		+
Системотворююча			+	+					
Захисна (охоронна)			+			+			
Управління якістю			+			+			
Орієнтація на споживача						+			
Селективна (компетентна)			+	+					+
Оптимізаційна			+						+
Економічна			+						
Охоронна								+	+
Інтеграційна			+	+		+		+	+
Регулююча		+	+	+	+	+		+	
Адаптаційна			+	+	+	+		+	+
Орієнтаційна								+	
Мотиваційна			+					+	+

Закінчення додатку Б

Формування іміджу							+	+	
Інформаційна			+	+					
Комунікативна (адаптивна)		+	+	+	+	+	+		+
Змістовна		+		+					+
Навчальна				+					
Регламентуюча (нормативно-регулююча, регулювання партнерських відносин)		+		+		+			+
Компенсаторна (заміщувальна)				+		+			+
Стабілізуюча	+								+
Рекреативна		+							
Відтворювальна		+			+		+		+
Прогнозуюча									+
Оцінно-нормативна		+		+	+				
Керуюча				+					
Координаційна				+					
Культурологічна				+					
Контрольна				+					
Методична				+					
Корпоративна				+					
Наукова				+					
Кваліфікаційна				+					
Інноваційна				+					
Громадської пам'яті		+		+	+				
Розвиваюча				+					
Стимулююча					+				

Анкета визначення типу організаційної культури

Блок питань	Питання
1	2
Загальні питання	1. Чи існує в АЗ корпоративна культура? 2. Яка місія АЗ? 3. Чи існує в АЗ кодекс поведінки? 4. Чи подобається вам працювати у вашому АЗ? 5. Чи добре ви знаєте історію свого АЗ?
Фірмовий стиль	1. Чи є у АЗ фірмовий логотип? 2. Чи є у АЗ зовнішній стиль, дрес-код? 3. Чи має АЗ девіз чи слоган? 4. Чи має АЗ свій особливий стиль? 5. Чи є у вас фірмові речі вашого АЗ?
Стиль управління	1. Чи можете Ви висловити свою думку керівництву? 2. Чи називаєте ви керівника організації по імені і по-батькові? 3. Чи вважаєте ви, що можете вплинути на стратегію АЗ? 4. Чи прислухається керівник до співробітників?
Кадрова політика	1. Чи швидко в компанії адаптується новий співробітник? 2. Співбесіда при прийомі на роботу проходить в суворій, формальній атмосфері? 3. У Ваш АЗ легко прийти на роботу за відкритою вакансією? 4. Чи є випробувальний термін при прийомі на роботу? 5. У Вашому АЗ часті випадки звільнення співробітників?
Спільне проведення часу співробітників	1. Чи часто у Вас бувають спільні заходи, свята? 2. Чи спілкуєтеся Ви з колегами поза офісом, у вільний час? 3. Чи є у АЗ свої власні свята? 4. Чи відзначаєте Ви дні народження ваших співробітників разом?
Внутрішньокорпоративна комунікація	1. У вас дружний колектив співробітників? 2. Чи допомагають співробітники один одному в роботі? 3. Чи часто в АЗ відбуваються конфлікти між співробітниками?
Умови роботи	1. Чи влаштовують Вас фізичні умови роботи в АЗ? 2. Вам хотілося б що-небудь змінити в облаштуванні офісу АЗ? 3. Чи є в АЗ місце для відпочинку? 4. Чи є у вас місце для обіду?

1	2
Оплата праці, методи мотивації і стимулювання	1. Чи вважаєте ви, що Ваша зарплата залежить від результатів праці? 2. У АЗ є грошові бонуси за якісну або оперативну роботу? 3. Чи бувають у Вашому АЗ конкурси серед працівників? 4. Чи використовуються у Вашому АЗ нематеріальні засоби мотивації? 5. Ви задоволені своєю заробітною платою?
Кар'єра, система навчання і підвищення кваліфікації	1. Заохочує керівництво АЗ прагнення до розвитку особистого досвіду? 2. Чи відправляє Ваш АЗ на курси підвищення кваліфікації, навчання додатковим навичкам? 3. Чи є можливість кар'єрного просування у Вашому АЗ, збільшення заробітної плати? 4. Чи відчуваєте Ви, що за час роботи в АЗ оволоділи новими компетенціями, навичками?