

Ф А 2.2.1-32-367

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**
КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ
ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконав: здобувач вищої освіти
групи 073МОБ 23 (1,6з) Упр.-02
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління
охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом»
Катерина КУТОВА

Керівник: професор закладу вищої освіти
кафедри менеджменту, маркетингу та
забезпечення якості у фармації,
докт. фарм. н, професор
Ольга ПОСИЛКІНА

Рецензент: заступник директора Навчально-
наукового інституту прикладної фармації
Національного фармацевтичного університету,
к.фарм.н., доцент,
Ольга ГЕРАСИМОВА

Харків – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена дослідженню наукових підходів до формування і управління інноваційною корпоративною культурою організації, оцінюванню стану корпоративної культури на досліджуваному фармацевтичному підприємстві та впровадженню системного підходу до управління корпоративною культурою на підставі комплексу запропонованих заходів. Робота складається зі вступу, 3-х розділів, загальних висновків, переліку використаних літературних джерел, додатків. Робота виконана на 105 сторінках та включає 22 таблиці, 21 рисунок, 73 джерела літератури, з яких 14 іноземною мовою.

Ключові слова: корпоративна культура, моделі корпоративної культури, інноваційна корпоративна культура, фармацевтичне підприємство, інноваційні комунікації, інтегральний показник стану корпоративної культури.

ANNOTATION

The work is devoted to the study of scientific approaches to the formation and management of an organization's innovative corporate culture, the assessment of the state of corporate culture at the pharmaceutical enterprise under study and the implementation of a systematic approach to corporate culture management based on a set of proposed measures. The work consists of an introduction, 3 sections, general conclusions, a list of used literary sources, and appendices. The work is completed on 105 pages and includes 22 tables, 21 figures, 73 sources of literature, of which 14 are in a foreign language.

Keywords: corporate culture, models of corporate culture, innovative corporate culture, pharmaceutical enterprise, innovative communications, an integral indicator of the state of corporate culture.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1 Сутність, функції і структура корпоративної культури організації.....	9
1.2 Моделі корпоративної культури і методики їх діагностики.....	16
1.3 Аналіз досвіду формування і розвитку корпоративної культури в Україні і за кордоном	23
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В АТ «ФАРМАК».....	33
2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства	33
2.2 Аналіз існуючого стану корпоративної культури в АТ «ФАРМАК»....	41
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3 ПОБУДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ АТ «ФАРМАК».....	54
3.1 Управлінське забезпечення розвитку інноваційної корпоративної культури в умовах АТ «ФАРМАК».....	54
3.2 Розробка заходів з удосконалення системи комунікацій в умовах АТ «ФАРМАК»	72
3.3 Оцінювання результативності заходів, спрямованих на розвиток інноваційної корпоративної культури в АТ «ФАРМАК».....	78
Висновки до розділу 3.....	81
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ.....	95

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АТ	– акціонерне товариство
ЛЗ	– лікарські засоби
СФР	– суб’єкти фармацевтичного ринку
УР	– управління ризиками
ФК	– фармацевтична компанія
ФП	– фармацевтичне підприємство
EGC	– EMPLOYEE GENERATED CONTENT
ІТ	– інформаційні технології

Вступ

Сьогодні діяльність фармацевтичних підприємств (ФП) в Україні відбувається у складних соціально-економічних та політичних умовах і до того ж в багатьох випадках супроводжується нестабільністю, суперечностями, нестачею соціальної згуртованості в колективах. Дія цих факторів стає серйозною перешкодою на шляху реалізації стратегічних цілей ФП і їх сталого розвитку. Подолання зазначених проблем потребує формування соціально відповідальної поведінки роботодавців, персоналу і всіх зацікавлених осіб. Одним із дієвих інструментів впливу на діяльність і соціально трудові відносини на ФП є формування дієвої корпоративної культури. Як свідчить світова практика, ефективна корпоративна культура є ключовим фактором успіху, стратегічною конкурентною перевагою підприємств, оскільки впливає як на ефективність діяльності, привабливість підприємства для співробітників та його взаємодію із зацікавленими особами.

Але слід зазначити, що значна частка керівників вітчизняних ФП не приділяють належної уваги питанням формування належної корпоративної культури. Її роль і значення традиційно недооцінюється, що звужує можливості використання корпоративної культури для підвищення ефективності діяльності ФП і подолання деформацій у розвитку соціально-трудових відносин. Все вищезазначене обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне узагальнення сучасних наукових підходів до формування ефективної корпоративної культури на підприємстві і удосконалення системи управління корпоративною культурою на досліджуваному ФП.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання дослідження:**

- дослідити сутнісні характеристики, функції, принципи і завдання формування ефективної корпоративної культури на підприємстві;
- проаналізувати існуючі моделі корпоративної культури, їх типології, переваги і недоліки;
- вивчити досвід найбільш успішних компаній світу щодо формування власних моделей корпоративної культури;
- дослідити стан і особливості корпоративної культури на вітчизняних підприємствах і узагальнити причини її незадовільного стану;
- проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності АТ «ФАРМАК»;
- провести SWOT-аналіз діяльності досліджуваного підприємства;
- здійснити оцінку існуючого стану корпоративної культури в ФК;
- на підставі анкетування працівників і керівників підприємства провести оцінку вагомості впливу складових корпоративної культури на мотивацію трудової діяльності працівників;
- дослідити фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, які найбільше впливають на рівень корпоративної культури в ФК;
- здійснити SWOT-аналіз корпоративної культури на підприємстві;
- надати характеристику інноваційної корпоративної культури і розробити систему інструментів формування інноваційної корпоративної культури на досліджуваному ФП;
- побудувати модель управління корпоративною культурою на досліджуваному підприємстві і запропонувати схему її управлінського забезпечення;
- обґрунтувати напрями і інструменти підвищення залучення персоналу ФК до формування корпоративної культури;
- розробити проект удосконалення системи комунікацій на досліджуваному підприємстві;

- провести оцінку ефективності і результативності заходів, спрямованих на розвиток інноваційної корпоративної культури в досліджуваній ФК.

Об'єктом дослідження є АТ «ФАРМАК».

Предмет дослідження - теоретичні та прикладні аспекти формування і ефективного управління корпоративною культурою на ФП.

Методи дослідження: історичний, контент-аналіз та логічний аналіз, які застосовувалися при вивченні аналітичних матеріалів, фахових вітчизняних та іноземних публікацій щодо теми дослідження; методи економічного і статистичного аналізу використовувалися при дослідженні основних показників діяльності компанії, графічний метод і метод системного аналізу - при обґрунтуванні системи управління інноваційною культурою на ФП. Також під час розв'язання поставлених завдань використані: лінгвістичний метод – для визначення сутності основних дефініцій та уточнення понятійного апарату; методи анкетування – для оцінки стану корпоративної культури на досліджуваному ФП.

Інформаційною базою були наукові праці провідних зарубіжних та вітчизняних науковців, спеціальна і навчальна література, а також практичні матеріали, зокрема статистична і фінансова звітність та інші матеріали, що були зібрані при проходженні виробничої практики на ФП.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні науково-практичних рекомендацій з удосконалення системи управління корпоративною культурою на досліджуваному ФП, що сприятиме покращенню соціально-трудових відносин і згуртованості персоналу в процесі реалізації стратегії підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у створенні комплексної системи удосконалення управління корпоративною культурою на ФП.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на III Науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Підготовка спеціалістів фармації в рамках концепції «Навчання протягом

життя (LIFE LONG LEARNING)»: наука, освіта, практика», яка проводилася Інститутом підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету на тему: «Дослідження інструментів впливу на формування корпоративної культури у фармацевтичних організаціях».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, 3-х розділів, загальних висновків, переліку використаних літературних джерел, додатків. Робота виконана на 105 сторінках та включає 22 таблиці, 21 рисунок, 73 джерела літератури, з яких 14 іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, функції і структура корпоративної культури організації

Шлях, яким пройшла еволюція шкіл менеджменту, розкриває визнання людських ресурсів як найважливішого фактору в системі управління, тому, що саме персонал реалізовує місію підприємства, є носієм його культури, генератором творчих ідей. Тому проблема формування і управління корпоративною культурою організації має високу актуальність.

Категорія «корпоративна культура» має різні тлумачення і визначення, оскільки науковці надають їй різне змістовне наповнення (табл.1.1).

Деякі науковці розглядають корпоративну культуру як своєрідну ідеологію управління організацією, яка впливає на:

- взаємовідносини персоналу із організацією;
- основні принципи діяльності персоналу організації;
- відносини організації із зацікавленими особами;
- позиціонування організації щодо суспільства;
- світоглядні позиції організації [24].

Але ми також погоджуємося і з тими науковцями, які розглядають корпоративну культуру як важливий складник нематеріальних активів, що формує інтелектуальний капітал організації, оскільки вона підвищує цінність репутації організації.

Отже, проведений контент-аналіз дозволив визначити такі основні сутнісні характеристики корпоративної культури організації: система загальних цінностей, особиста ініціатива працівників, рівень толерантності персоналу, готовність персоналу до ризику, цілеспрямованість та узгодженість спільних дій, принципи контролю і взаємодії, система мотивації персоналу, ідентичність організації та її персоналу (рис.1.1).

Таблиця 1.1

Результати контент-аналізу категорії «корпоративна культура»

Джерела літератури	Сутність
[61]	Сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для усіх співробітників організації, які можуть не бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей, впливають на хід виконання роботи
[66]	Колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.
[25]	Сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення у законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці.
[71]	Набір прийомів та правил вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції через сприйняття ситуацій; спосіб мислення, відношення до вирішуваних проблем, правил, які виправдали себе у минулому і підтверджують свою актуальність нині.
[29]	Складна та багатоаспектна система цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, що стає важливим нематеріальним ресурсом підприємства, оскільки забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно-інформаційне спілкування, гармонізує відносини між роботодавцями і найманими працівниками і таким чином суттєво впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємства
[52]	Це сукупність певних норм і цінностей, які повинні відповідати стратегії і зовнішньому середовищу організації
[30]	Це добре сформована, стійка система норм та цінностей, провідних переконань, принципів і технологій співпраці суб'єктів соціально-трудових відносин у життєдіяльності підприємства
[69]	Корпоративна культура (у метафізичному розумінні) - один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств.
[48]	Сукупність певних цінностей, норм, моделей поведінки, які декларуються, поділяються і реалізуються на практиці керівниками підприємств та їх підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність в процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища
[32]	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, традицій, норм поведінки, ритуалів, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.

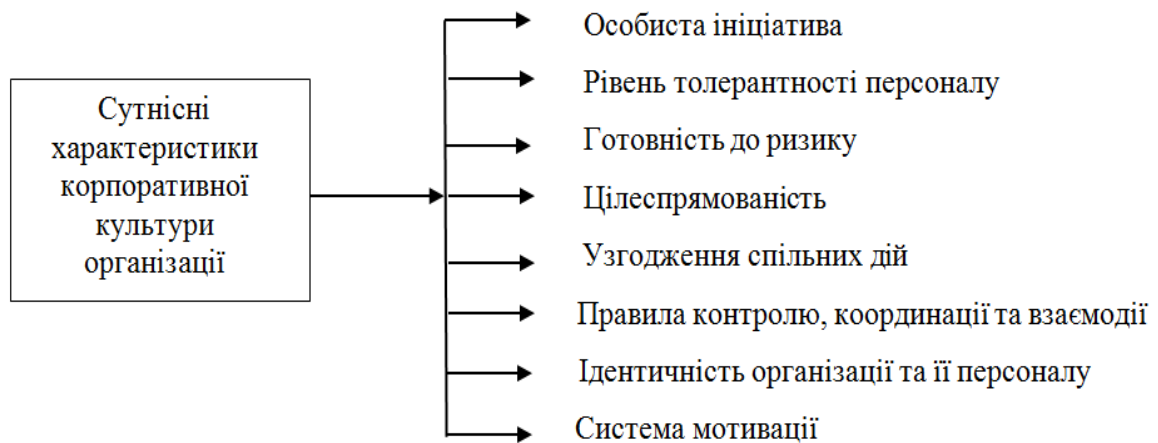


Рис. 1.1 Сутнісні характеристики корпоративної культури організації [24]

Сьогодні корпоративна культура стає важливим чинником ділового успіху кожної організації, оскільки вона формує певні орієнтири її поведінки, як всередині організації (у взаємодії між працівниками), так і поза її межами (через взаємодію між різними зацікавленими особами і партнерами по бізнесу).

Автори робіт [23,24] , відмічають ефект спадковості, притаманний корпоративній культурі, тобто вони відмічають, що завдяки формуванню корпоративної культури передаються знання, цінності, традиції, що є свідченням усталеності, а не змінності цієї категорії. На їх думку, корпоративна культура є важливим чинником взаємодії персоналу у процесі спільної діяльності, який включає: категорію часу, стану і систему цінностей, тому, це один із найбільш ефективних інструментів управління.

Петрова І.Л. підкреслює, що формування і розвиток корпоративної культури в організації має базуватися на виконанні певних принципів: єдності інтересів та узгодженості дій менеджерів і працівників та інших зацікавлених сторін; системності, комплексності, науковості, ефективності, стратегічної спрямованості, відкритості, відповідального ставлення керівників до внутрішніх і зовнішніх ризиків і своєчасне та належне реагування на них; сприяння з боку керівників покращенню соціально-психологічного клімату; підвищенню прозорості і справедливості розподілу

винагород; посиленню відповідальності щодо відбору персоналу, його розвитку і кар'єрного просування; формування у персоналу гордості за свою компанію, поваги до її історії, цінностей і традицій; вибудовування ефективної системи комунікацій [41].

На рис.1.2 наведена запропонована у роботі [12] схема базових принципів формування, функціонування та розвитку корпоративної культури організації.



Рис. 1.2 Базові принципи формування, функціонування та розвитку корпоративної культури [12]

Корпоративна культура сприяє формуванню колективних цінностей, які впливають на стиль управління в організації і вибір методів управління. Вона характеризує єдність об'єкту (керованої системи) і суб'єкта (керуючої системи). Об'єктом формування корпоративної культури є сукупність

структурних підрозділів і персонал організації. Суб'єктом управління є керівництво організації і менеджери різного рівня, які мають відповідні права і обов'язки щодо побудови і розвитку корпоративної культури. Взаємодія суб'єкта і об'єкта управління здійснюється завдяки функціям управління за допомогою відповідного інформаційного контуру, який також є складовою системи корпоративної культури.

Предметом корпоративної культури є створення гармонійних взаємовідносин як всередині організації, так і у відносинах із зовнішнім середовищем, а також формування загальних корпоративних цінностей.

Корпоративна культура кожної організації є результатом взаємодії:

внутрішнього середовища:

- підприємства як формальної організації, яка має власне бачення і місію;
- персоналу, який має власні потреби і інтереси;
- колективу організації та окремих груп працівників, які утворились в організації;

зовнішнього середовища, яке диктує свої завдання і вимоги щодо діяльності організації.

На основі аналізу літературних джерел нами виділені певні функції корпоративної культури (рис. 1.3) [43]:

- допомога новим працівникам у прискоренні процесу адаптації і належного виконання функцій, що на них покладені;
- формування у співробітників певної організаційної ідентичності, внутрішнього уявлення про організацію і її цінності, що є важливою умовою самоідентифікації персоналу і налагодження командної роботи;
- створення єдиного культурного простору в організації;
- стимулювання працівників до постійного розвитку і самовдосконалення, формування колективної відповідальності за виконання поставлених завдань;
- розвиток соціального партнерства і соціальної відповідальності.



Рис. 1.3 Функції корпоративної культури організації [43]

Основні завдання корпоративної культури полягають у наступному:

- 1) Створення належної філософії організації. Корпоративна філософія має містити: опис цілей, визначених стратегій, головних цінностей, формулювання соціальної відповідальності; вимоги щодо прозорості у відносинах на всіх рівнях управління.
- 2) Створення сприятливого і комфортного соціально-психологічного клімату в організації.
- 3) Комплексна мотивація працівників до ефективної діяльності.
- 4) Формування відповідального ставлення кожного працівника до своєї ролі в організації.
- 5) Формування такого типу відносин як усередині організації, так і поза її межами, який побудований на принципах етики і соціальної відповідальності.

Корпоративна культура – це завжди система і як будь яка система вона має певну структуру (табл.1.2) [24]. Структура корпоративної культури в значній мірі залежить від основної мети діяльності організації.

Таблиця 1.2

Функціональна структура корпоративної культури організації [24]

Складові	Елементи зовнішньої атрибутики
Артефакти	- Товарний знак - Логотипи - Емблема, символи - Девіз, гасла
Імідж організації	- Участь у рейтингах - Тривалість партнерських відносин - Стабільність розвитку - Інформаційна прозорість і відповідальність - Довіра і лояльність клієнтів (споживачів)
Якість персоналу	- Знання, компетенції - Готовність до змін - Сприйнятливість до інновацій - Вміння працювати у команді - Психологічний клімат
Система свят, ритуалів	- Святкування видатних дат , днів народження - Проведення тематичних корпоративних заходів - Нагородження кращих працівників - Церемонія проводів на пенсію - Церемонія підвищення на посаді
Якість процесів , товарів (послуг)	- Дотримання регламентів і стандартів якості - Надання послуг за принципом «єдиного вікна» - Оперативність надання послуг (виконання замовлень) - Зручний сервіс
Повага до історії	- Музей, галерея видатних працівників - Корпоративні видання - Традиції - Герої
Фірмовий стиль	- Уніформа - Візитки - Фірмові кольори - Шаблони оформлення документації - Архітектура (зовнішня та внутрішня)

1.2 Моделі корпоративної культури і методики їх діагностики

Як вже зазначалося, категорія «корпоративна культура» є досить складною, тому існують різноманітні підходи до її вивчення і внаслідок цього для опису корпоративної культури побудовано безліч різних моделей.

Однією із найбільш відомих є модель К. Камерона і Р. Куїна, яка передбачає побудову матриці, що включає конкуруючі цінності. Для визначення типу корпоративної культури використовуються два виміри. Перший з цих вимірів характеризує критерії ефективності, що відокремлюють динамізм, дискретність та гнучкість, від тих критеріїв, що характеризують порядок, стабільність та контроль. Інший вимір відокремлює критерії ефективності, що визначають єдність, внутрішню орієнтацію та інтеграцію, від критеріїв, які характеризують зовнішнє середовище, суперництво та диференціацію. Ці два виміри визначають чотири квадранти матриці, кожен з яких передбачає певний набір індикаторів. Ці групи індикаторів описують базові цінності, які притаманні організації [63].



Рис. 1.4 Типологія корпоративних культур за К. Камероном і Р. Куїном [63]

Назви визначених квадрантів відповідають основним організаційним формам, які притаманні науці про організації (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Основні характеристики типів корпоративної культури за К. Камероном і Р. Куїном [63]

Тип КК	Опис корпоративної культури (КК)
КЛАН	Кланова (сімейна) культура характерна для організацій, які фокусують увагу на турботі та внутрішній повазі до унікальності та індивідуальності кожного співробітника. Головною цінністю є команда. Здебільшого це організації, які діють клієнтському ринку: послуги населенню, роздрібна торгівля. Взаємини всередині колективу ґрунтуються на почуттях, відсутні жорсткі офіційні правила та чіткий поділ функціоналу між співробітниками. При надмірному розвитку цієї культури велика ймовірність перетворення організації на «безвідповідальний заміський клуб».
АДХОКРАТІЯ	Проявляється через увагу до зовнішніх позицій на ринку, до споживачів та поєднується з високою гнучкістю у вирішенні завдань. Співробітниками рухає готовність на ризик, новаторство, ініціативність. Такий тип культури характерний для високотехнологічних виробничих організацій.
РИНОК	Характеризується увагою до зовнішніх позицій (розширення частки ринку, приріст клієнтської бази) організації у поєднанні зі стабільністю та контролем (підтримка певного рівня рентабельності). Такі організації орієнтовані насамперед на результат. Серед співробітників заохочується суперництво. Цю культуру доцільно використовувати на етапі бурхливого розвитку організації, у період активного захоплення ринку.
БЮРОКРАТІЯ	Характерна для організацій, які фокусують увагу на внутрішній підтримці співробітників та впорядкованості всіх процесів. Вони зазвичай відрізняються високим рівнем контролю. Метою таких організацій є підтримання стабільності та формалізованих відносин у колективі. До цього типу найчастіше належать державні структури та підприємства.

Автори наступної методики - Т. Діл і А. Кеннеді виділили два критерії для характеристики так званих «чистих» типів корпоративної культури: ступінь ризику та швидкість зворотного зв'язку. Згідно з цими критеріями визначені чотири типи корпоративних культур (рис.1.5, табл.1.4) [65].

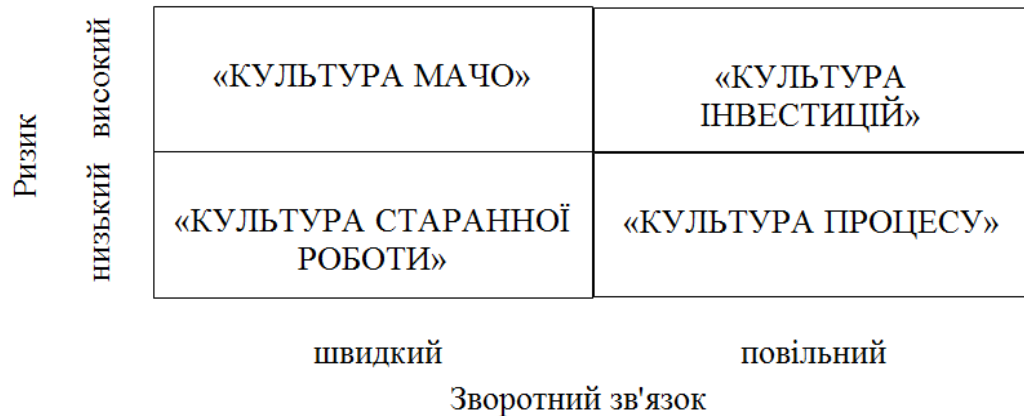


Рис. 1.5 Типологія корпоративних культур за Т. Ділом та А. Кеннеді [65]

Таблиця 1.4

Основні характеристики типів корпоративної культури за методикою Т. Діла та А. Кеннеді [12]

Характеристика	Тип корпоративної культури			
	«Культура МАЧО»	«Культура старанної роботи»	«Культура інвестицій»	«Культура процесу»
1	2	3	4	5
Ступінь допустимого ризику	Висока	Низька	Висока	Низька
Зворотній зв'язок від прийнятих рішень	Швидка	Швидка	Повільна	Повільна
Типові види організацій	Будівельні, косметичні, телевізійні, радіо, підприємницькі, управлінські та консалтингові	Сфери нерухомості, комп'ютерні, торгові	Нафтові, авіакомпанії, виробники засобів виробництва, архітектурні фірми, інвестиційні банки, гірничодобувні та металообробні, військові	Банки, страхові компанії, комунальні, фармацевтичні, фінансові підприємства, урядові установи
Поведінка людей, які добре приживаються або набувають репутації героя в цій культурі	З твердими установками. Індивідуалісти. Визнають ризик типу «або все чи нічого». Забобонні	Чудово торгують. Як правило, доброзичливі. Застосовують командний підхід до вирішення проблем. Не забобонні	Можуть довго терпіти невизначеність. Завжди перевіряють свої рішення. Мають гарну технічну підготовку. Поважають авторитети	Дуже обережні та дбайливо ставляться до роботи. Організовані та пунктуальні. Уважні. Дотримуються встановлених правил

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5
Сильні сторони персоналу/ культури	Можуть швидко виконувати роботу	Можуть у короткий термін виконати великий обсяг роботи	Можуть робити винаходи та відкриття наукового характеру	Привносять у роботу порядок та організованість
Слабкі сторони персоналу /культури	Їх нічому не вчать минулі помилки. Усі організації мають короткий життєвий цикл. Вони ігнорують цінність співробітництва	Шукають швидкі одноразові рішення. Їхні завдання розраховані на короткі терміни. Більш налаштовані на дії, ніж вирішення проблем	Дуже повільно виконують завдання. Їх організації схильні до короткострокових коливань економічного характеру	У таких організаціях часто виникають проблеми, пов'язані з оборотними коштами. Багато бюрократичної тяганини. Ініціатива пригнічується. Співробітники довго виконують стомлюючі завдання
Звички людей, які добре адаптуються чи мають репутацію героя	Модно вдягаються. Мешкають у престижних районах. Полюбляють індивідуальні види спорту. Люблять змагатися один з одним у словесних поєдинках	У одязі уникають крайнощів. Живуть у типових будинках. Віддають перевагу командним видам спорту. Люблять випити разом	Одягаються за своїм становищем у організації. Їхні житлові умови також відповідають їх становищу. Люблять такі види спорту, як гольф, у яких результат незрозумілий до кінця гри. Старші члени організації відіграють роль наставників по відношенню до молодших	Одягаються відповідно до положення в організації. Живуть у квартирах чи скромних будинках. Люблять такі види спорту, в яких можна насолоджуватися самим процесом, як, наприклад, біг чи плавання. Люблять обговорювати різні документи

Основу моделі, запропонованої Ділом і Кеннеді, становлять такі ключові цінності, як переконання, що виникли в процесі створення компанії і сприяли її виживанню. Згідно із цією моделлю люди сприймаються через загальну характеристику їхньої поведінки.

При цьому враховуються також ритуали та обряди, які передбачають колективні заходи, що мають індивідуальний сенс. Подібні ритуали в певній мірі трансформуються в стійкі шаблони, які співробітники несвідомо наслідують, що часто призводить до появи міфів і героїв. Ці герої стають зразками для наслідування і в цій ролі можуть виступати як керівники та засновники бізнесу, так і деякі успішні колеги.

На думку науковців [12], модель, запропонована Ділом і Кеннеді в деяких аспектах співпадає з моделлю, що наведена у роботі [71], не зважаючи на те, що їй притаманно більше рівнів корпоративної культури.

Модель, що описана в роботі [70], передбачає сім вимірювань: стабільність; орієнтація на результат; повага до людей; готовність ризикувати; увага до деталей; орієнтація на командну роботу; агресивність.

На підставі наведеної моделі для певної корпоративної культури формується індивідуальний профіль за сімома характеристиками. Це дозволяє діагностувати наявність певних параметрів, які притаманні корпоративній культурі організації. Побудований профіль корпоративної культури дозволяє оцінювати, наскільки той чи інший претендент на посаду або працівник відповідає існуючій в даній організації корпоративній культурі.

Моделі корпоративних культур за Дж. Зонненфельдом наведені в табл.1.5 [72]. Науковець виділив чотири основних типи корпоративної культури організації: бейсбольна команда, клубна культура, академічна культура та оборонна культура .

Модель, запропонована Г. Харрісоном, передбачає чотири типи корпоративної культури, які характеризують такі аспекти, як ціннісні орієнтації особистості, розподіл влади, відносини працівника в організації, а також структуру організації та особливості її функціонування на різних етапах життєвого циклу:

Таблиця 1.5

Види корпоративних культур за Дж. Зонненфельдом

№№ п/п	Вид корпоративної культури	Характеристика
1	2	3
1.	«Бейсбольна команда»	Подібний вид корпоративної культури найчастіше виникає в бізнес-середовищі з високим ступенем ризику. У компаніях з подібною моделлю рішення приймаються швидко, заохочуються талант, новаторство та ініціатива. Лідери вважають себе вільними гравцями, за яких ведеться боротьба на ринку праці, всі інші — «розхідний матеріал»
2.	«Клубна культура»	Для цієї корпоративної культури пріоритетами є відданість іспрацьованість колективу, ефективна командна робота. Персонал заохочується за стаж роботи, кар'єрний ріст уповільнений, кандидатури на вищі посади підбираються із персоналу компанії
3.	«Академічна культура»	У межах цього виду корпоративної культури перевага надається професійній спеціалізації. У компаніях з академічною моделлю корпоративної культури набирають нових молодих співробітників, які проявляють інтерес до довготривалої співпраці і нічого не мають проти повільного просування службовими сходами.
4.	«Оборонна культура»	Подібний вид корпоративної культури найчастіше зустрічається в ситуаціях, коли компанії намагаються вижити. За цією культурою у персоналу немає гарантії постійної роботи, відсутні можливості для професійного зростання, оскільки компаніям часто доводиться зазнавати реструктуризації і скорочувати персонал, щоб адаптуватися до нових умов діяльності.

Джерело: складено автором на основі [48]

- корпоративна культура, орієнтована на владу;
- корпоративна культура, орієнтована на людину;
- корпоративна культура, орієнтована на роль;
- корпоративна культура з орієнтацією на завдання [12].

Подібні моделі корпоративної культури в чистому вигляді в Україні зустрічаються рідко.

Згідно із моделлю Ч. Ханді, культура кожної організації розвивається в процесі її еволюції і може охоплювати чотири види корпоративної культури (табл. 1.6) [64].

Таблиця 1.6

Види корпоративних культур за Ч. Ханді

Вид культури	Характеристика
1	2
КУЛЬТУРА ЗЕВСА	Основна сила — влада. Тримається на харизматичному лідері, що наділений владою із-за особистих професійних якостей та ресурсів у його розпорядженні. Стабільність порушується, якщо лідер не справляється із своїми обов'язками. Відносини будуються на довірі і особистому спілкуванні
Культура Аполлона (рольова культура)	Існує за системою жорстких правил, що регламентують все — і структуру, і організацію праці, і відносини, і саму працю. Місце важливіше від людини
Культура Афіни	Трудова діяльність здійснюється кооперативно. Критерій ефективності — розв'язок завдання. Цінується кваліфікація і знання персоналу
Культура <u>Діоніса</u>	Заснована на силі особистості. Ставка не на вирішення завдань, а на розвиток співробітників, на досягнення ними своїх цілей. Цінується професіоналізм, виняткові особисті якості, індивідуальність

Джерело: складено автором на основі [12]

Модель, запропонована Г. Хофстеде, заснована на порівнянні культур, притаманних різним країнам. Більшість відмінностей в цінностях і відносинах в організації, на його думку, пояснюються особливостями національної культури, а також залежать від місця працівника в організації, його віку, статі та професії. Вчений виділив чотири особливості, що характеризують менеджерів і організацію в цілому: дистанцію влади, індивідуалізм — колективізм, «мужність - жіночність» і прагнення уникати невизначеність (табл. 1.7) [66].

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що ефективне функціонування та управління підприємством передбачає побудову сучасної дієвої моделі корпоративної культури і регулярну оцінку її стану, бажано, з використанням, декількох з перелічених підходів (моделей).

Таблиця 1.7

Види корпоративних культур, запропоновані Г. Хофстеде

Вид культури	Характеристика
1	2
«Чоловіча»-«жіноча» культура	Домінування за статевою ознакою, відношенням до успіху, до місця праці в життєдіяльності
Індивідуалізм-колективізм	Пріоритети за впливом на особисте життя, відповідальності, традиційності чи інновацій мотивації
Довгострокова-короткострокова орієнтація	Пріоритети цінностей залежно від тривалості життєдіяльності

Джерело: складено автором на основі [12]

1.3 Аналіз досвіду формування і розвитку корпоративної культури в Україні і за кордоном

Сьогодні найуспішніші компанії світу спрямовують значні ресурси на створення дієвої корпоративної культури, сприятливої атмосфери у колективі, що дозволяє їм залучати до роботи найкращих співробітників і таким чином нарощувати власний інтелектуальний капітал.

Як свідчать дослідження ERNST&YOING GLOBAL LIMITED, понад 80% керівників компаній світу вважають, що ефективна корпоративна культура є запорукою успіху у будь-якому бізнесі. У той же час, лише 14% керівників задоволені станом корпоративної культури у компанії. Для 87% керівників корпоративна культура і залучення кваліфікованого персоналу є пріоритетними питаннями [20].

Успішні компанії, зазвичай, мають високий рівень корпоративної культури, який формується внаслідок усвідомлення працівниками загальних корпоративних цінностей, традицій, етики тощо. В дослідженнях Діла і Кеннеді [65], високоефективні компанії спрямовують свою діяльність відповідно до певних переконань і цінностей. Як правило, це втілюється у певних слоганах і девізах, за допомогою яких визначається місія, основна причина існування підприємства. Так, наприклад, девіз компанії GENERAL

ELECTRIC – «наш найважливіший продукт – це прогрес»; компанії NIKE – «відчути дух змагання, перемогти і розгромити конкурентів»; компанії WALT DISNEY – «зробити людей щасливими»; компанії HEWLETT PACKARD – «вносити технічний внесок у розвиток та добробут суспільства» [20].

Автори роботи [74] при проведенні аналізу досягнень американських фірм зробили такі висновки:

- 88 % успішних, прибуткових фірм мають спеціалізовані підрозділи, які безпосередньо відповідають за використання моральних цінностей;
- 65% успішних компаній мають програми поєднання корпоративних цінностей із заходами підвищення прибутковості;
- 58% фірм розробляють і впроваджують спеціальні програми культурно-просвітницької роботи серед працівників.

Згідно з даними, наведеними в роботі [20], 86% компаній у всьому світі визнають, що запорукою успішності їхнього бізнесу в умовах конкуренції виступає саме здоровий корпоративний дух. Завдяки високому залученню персоналу ці компанії змогли підвищити якість своєї діяльності на 44% та збільшити прибуток на 22% за рік .

Науковці відмічають певні особливості, притаманні моделям корпоративної поведінки, які характерні для різних країн [43,47,48,64,68]. Так, наприклад, корпоративній культурі японських компаній властива розвинута філософія корпорацій, через яку закріплюються уявлення щодо цінностей стратегічного планування, колективної гармонії довічного найму.

Характерними особливостями корпоративної культури в компаніях США є американський стиль управління, який передбачає розвиненість менеджменту, діловитість, орієнтацію на організаторські здібності та компетентність персоналу.

У Великобританії особливістю корпоративної культури підприємств є консервативність щодо ритуалів, певна стриманість емоцій, надання переваги

діловому стилю спілкування, не прийняття незвичних форм та норм спілкування.

За оцінками автора [43], на формування корпоративної культури в Японії впливають етико-філософські традиції, дотримання традицій предків, ритуалів, церемоній, культу сім'ї. Однією з цікавих особливостей корпоративної культури в японських компаніях є підтримка філософії корпорації, застосування медитативних практик.

Для корпоративної культури країн мусульманського світу характерним є сильний вплив релігії на всі сфери життя, в тому числі ділові відносини. Важливими при формуванні цінностей корпоративної культури в цих країнах є заборони, які стосуються купівлі-продажу всього «нечистого», наприклад, продуктів харчування, алкоголю, тютюну тощо. Подібна корпоративна культура засуджує укладання угод у часі між молитвою і сходом сонця, прагнення купити річ, випереджуючи іншого покупця [48].

Корпоративній культурі країн африканського континенту притаманна певна двоїстість, обумовлена довготривалою колоніальною залежністю з одночасним орієнтуванням, як на європейську, так і американську культури: з одного боку, має місце зберігання традицій, з іншого – домінування особливостей культур інших країн. Характерними рисами такої культури є повага до авторитетів і неовов'язковість дотримання домовленостей [48].

Якщо аналізувати характерні риси, притаманні корпоративній культурі провідних компаній світу, то слід підкреслити, що серед найбільш успішних компаній, які мають розвинуту корпоративну культуру провідне місце займає компанія «GOOGLE» [20,64,67]. Характерними елементами корпоративної культури цієї компанії є: відкриті виступи вищого керівництва, фінансові бонуси для працівників, безкоштовне харчування, соціальне страхування, тренажерні зали та інші. До того ж, керівництво компанії намагається забезпечити всіх співробітників комфортними умовами роботи.

Специфіка організаційної культури компанії «FACEBOOK» характеризується тим, що всі її співробітники мають можливість працювати у

відкритому офісному просторі, що сприяє укріпленню командного духу, особистісному зростанню та організації процесу навчання під час роботи. До того ж, у компанії створені спеціально обладнані приміщення, де працівники можуть відпочивати, що дозволяє швидше адаптуватися новим співробітникам [20].

Компанія «CHEVRON» вважається компанією, в якій корпоративна культура, в першу чергу, орієнтована на підтримку власних співробітників та турботу про їхню безпеку. У складі компанії працюють фітнес-центри та різні спортивні клуби та майданчики. Працівникам компанії пропонуються різні програми з охорони здоров'я. Також обов'язковими є невеличкі перерви упродовж робочого дня [20].

Корпоративна культура компанії SQUIARE SPACE характеризується, як відкрита, але водночас і творча. Для топ-менеджерів та співробітників створені однакові умови для діяльності, відсутні жодні ієрархічні кордони, що свідчить про певну відкритість у взаєминах. Для персоналу компанії запропоновані різні заходи (медична страховка, надання гнучкої відпустки та робочого графіка, забезпечення харчуванням, організація корпоративних вечорів), які сприяють зміцненню корпоративного духу та зростанню ефективності роботи персоналу [20].

В компанії «ADOBE» корпоративна культура побудована на повній довірі співробітникам при роботі над різними проектами та під час виконання складних завдань. Менеджмент компанії свідомо відмовився від використання традиційних рейтингів співробітників, зважаючи, на те що подібні рейтинги, як правило, не досягають своєї цілі. Кожен співробітник знає, що при виконанні роботи на високому рівні, це обов'язково буде належним чином оцінено. Саме така довіра дозволяє співробітникам компанії максимально ефективно і творчо працювати [20,68].

В Україні проблеми формування та розвитку корпоративної культури організацій почали активно досліджуватися лише з початку 21 століття. Як

свідчать результати соціологічних досліджень, проведених на вітчизняних підприємствах:

- 35% підприємців визнають необхідність формування ефективної корпоративної культури, але у них для цього не вистачає ресурсів і часу;
- 40% підприємців намагаються будувати корпоративну культуру за допомогою традиційних західних технологій;
- 25% вітчизняних підприємців взагалі вважають корпоративну культуру непотрібною [29,48].

Аналіз наукових джерел дозволяє узагальнити причини незадовільного стану формування корпоративної культури у вітчизняних компаніях:

- значна частина ресурсів підприємств зосереджена на підвищенні матеріального добробуту, але при цьому значно менше уваги приділяється культурному розвитку персоналу і формуванню дієвої корпоративної культури;
- особливості вітчизняного менталітету і суспільної свідомості, які мають значний вплив на економічне середовище та культуру нашої країни, зокрема певний економічний нігілізм, поза публічність життя багатьох наших співвітчизників;
- психологічні чинники, зокрема, пов'язані з минулим: безініціативність багатьох громадян, недостатня відповідальність; багаторічна звичка не довіряти державі;
- нерозуміння багатьма керівниками всього потенціалу такого важливого ресурсу як корпоративна культура і її впливу на формування соціально-трудових відносин;
- невисокий професійний рівень керівних кадрів, обумовлений відсутністю у багатьох з них профільної менеджерської освіти;
- складне внутрішнє та зовнішнє середовище господарської діяльності вітчизняних компаній, зумовлене нестабільністю економічної і політичної ситуації в країні [20].

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що в Україні корпоративна культура як на макрорівні, так і на мікрорівні знаходиться у незадовільному стані [29, 43, 47, 48]. Це в значній мірі обумовлено історичними процесами, які відбувалися в нашій країні. Сьогодні в Україні є чимало підприємств, що зберігають ознаки культури колишнього радянського менеджменту, і ті, що впровадили моделі корпоративної культури із зарубіжних країн або шукають власні підходи до її формування.

Першій групі підприємств притаманна культура, що характеризується високим рівнем бюрократизації, не підтриманням ініціативи знизу, зрівняльним підходом до винагороди працівників, їх відстороненням від управління та результатів праці. Цей тип корпоративної культури є регресивним, оскільки вона базується на застарілих принципах та цінностях, властивих попередньому адміністративно-командному устрою, та не сприяє конкурентоспроможності та розвитку підприємств. Регресивний тип корпоративної культури здебільшого притаманний невеликим регіональним підприємствам.

Інший тип корпоративної культури більше притаманний підприємствам, які є регіональними філіями транснаціональних корпорацій. Їх культура відрізняється певною стійкістю, набуттям у процесі накопичення тривалого досвіду певних норм, стандартів та моделей ефективної трудової поведінки. Однак подібні моделі часто важко застосувати в українських реаліях, що обумовлює необхідність додаткових заходів щодо їх адаптації та підвищення гнучкості. Цей тип корпоративної культури є певною мірою «запозиченим», який штучно переноситься із західної практики в жорсткі економічні і політичні реалії українського бізнесу. Подібну корпоративну культуру запозиченого типу мають в нашій країні такі компанії, як «PROCTER&GAMBLE CO», «JOHNSON&JOHNSON», «THE COCA-COLA COMPANY», «MICROSOFT».

Третій тип корпоративної культури мають ті вітчизняні підприємства, які орієнтовані на широке застосування західних управлінських технологій

шляхом їх адаптації до українських реалій. Такі підприємства характеризуються високою варіативністю діяльності, значною гнучкістю по відношенню як до обраної ділової стратегії, так і до умов динамічного зовнішнього середовища. Це дозволяє їм досягати значних конкурентних переваг. Цей тип культури в певній мірі можна характеризувати як прогресивний. Він притаманний, в тому числі, деяким ФК – лідерам вітчизняного фармацевтичного ринку, зокрема, корпорації «АРТЕРІУМ» АТ «ФАРМАК» та ін.[9,20].

Серед великих вітчизняних компаній із відносно сформованою корпоративною культурою науковці також називають такі підприємства, як: Укрнафта, Запоріжсталь, FOZZYGROIP, WOG, АТБ-маркет, Київстар.

Аналіз місій та цінностей, як головних складових корпоративної культури, показав, що приблизно 45% великих компаній в Україні мають чітко сформульовані цінності та місію; у 15% – вони нечітко сформульовані; 35% – взагалі не вказують ні місію, ні корпоративні цінності на своїх офіційних сайтах. Узагальнена характеристика особливостей корпоративної культури вітчизняних підприємств наведена в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

**Узагальнена характеристика особливостей корпоративної культури,
притаманних вітчизняним підприємствам**

Класифікаційна характеристика	Особливості корпоративної культури
1	2
Відповідність нормам чинного законодавства	Правилом скоріше є обходження норм законів, які суперечать інтересам підприємців
Значення неформальних відносин	Вагоме значення «рольових» відносин неформального характеру
Вибірковість ділових відносин	Пристосовництво залежно від учасників ділових відносин
Використання примусових методів, зловживань	Широке застосування механізмів примусу
Незалежність від політики	Відсторонення від політики і влади

Продовження табл. 1.8

1	2
Створення соціальних груп і централізація управлінських функцій	Широке залучення до справи родичів, знайомих, застосування механізму рекомендацій
Технократизм і патерналізм керівництва	Переважає технократична модель над соціальною
Відданість праці	Трудовий ентузіазм
Підвищена схильність до ризику і диверсифікованість діяльності	Сприйняття підвищеного ризику як закономірного процесу трудової діяльності
Високий ступінь адаптивності і швидкість реакції на зміни	Здатність до прийняття ситуативних рішень
Ставлення до доброчинності	Стриманість у доброчинних справах
Значення рівня освіти	Високий рівень кваліфікації і компетентності

Джерело: складено на основі [48]

На підставі наведеної інформації можна зробити висновок, що недоліками корпоративної культури, які притаманні діяльності більшості вітчизняних підприємств, є: використання примусових методів управління, централізація управлінських функцій, суттєве значення неформальних відносин, технократизм і патерналізм керівництва, обмежена участь у доброчинних справах.

Отже, стратегічними орієнтирами розвитку корпоративної культури на українських підприємствах в сучасних умовах мають бути: формування корпоративних цінностей; лідерство; впровадження гнучких організаційних структур управління; вибудовування ефективних комунікацій, акцент на командну роботу.

Сучасним керівникам потрібно розуміти, що успіх і довгострокові конкурентні переваги компанії повинні опиратися на так званий 3Р – підхід, який передбачає, що місія компанії будується на трьох китах: люди (PEOPLE), планета (PLANET) і прибуток (PROFIT). Отже, для успішної реалізації місії і мети компанії потрібні співробітники, які будуть поділяти і підтримувати корпоративні цінності.

Цінності компанії – це елемент корпоративної культури, який описує, як співробітники щоденно працюють та взаємодіють один з одним та із зовнішнім середовищем. Цінності мають найбільшу силу, коли вони корелюють з місією компанії, просто та чітко описують принципи взаємодії компанії із різними зацікавленими особами і поділяються всіма співробітниками.

Не менш важливим для досягнення успіху сучасною компанією є відповідальне лідерство її керівників, оскільки саме від наявності цього фактору багато в чому залежить вибір стратегії і тактики управління корпоративною культурою.

Гнучкість управління, ефективна організаційна побудова компанії в умовах невизначеності і динамічності середовища функціонування також відіграють велику роль у процесі формування сучасної і ефективної корпоративної культури.

Реалізація такого елементу корпоративної культури, як залучення персоналу сприяє формуванню стабільного та лояльного кадрового потенціалу, зменшенню плинності персоналу, підвищенню продуктивності і результативності праці.

Важливість побудови ефективних комунікацій для забезпечення сталого розвитку компаній в умовах висококонкурентного і нестабільного середовища складно переоцінити. Вони створюють для персоналу можливість завжди бути на зв'язку як із іншими співробітниками, так і з керівництвом, а також оперативно обмінюватися професійною і особистою інформацією, що є дуже важливим для формування відчуття корпоративної єдності.

Висновки до розділу 1

1. Проведений контент-аналіз визначення сутності категорії «корпоративна культура», який дозволив зробити висновок, що на теперішній час відсутні єдині загальноприйняті підходи до її розуміння.

Узагальнені сутнісні характеристики корпоративної культури організації.

2. Досліджені принципи, на яких повинна формуватися і розвиватися ефективна корпоративна культура організації. Серед цих принципів основними є: єдність інтересів персоналу, компанії та інших стейкхолдерів; принципи системності, керованості, комплексності, науковості, ефективності, стратегічної гнучкості, відкритості, формування здорового соціально-психологічного клімату в колективі; прозорості і справедливості розподілу винагород і посад; виховання у персоналу лояльності та гордості за свою компанію, поваги до її історії, традицій; створення ефективної системи комунікацій та інші.

3. На підставі аналізу літературних джерел визначені функції і основні завдання корпоративної культури.

4. Досліджена функціональна структура корпоративної культури в організації і проаналізоване змістовне наповнення її складових.

5. Проаналізовані основні моделі корпоративної культури, визначені їх переваги і недоліки. Розглянуті методи визначення типу корпоративної культури організації.

6. Проаналізований досвід формування і розвитку корпоративної культури у вітчизняних і провідних компаніях світу, визначені основні відмінності у пріоритетах. Встановлено, що значна кількість вітчизняних підприємців не приділяють належної уваги проблемі формування ефективної корпоративної культури організації. Але, поряд із цим, є певна кількість вітчизняних підприємців, які копіюють зарубіжний досвід і не адаптують його до реалій існування бізнесу в Україні.

7. Визначено, що ключовими факторами, які важливо враховувати при формуванні корпоративної культури у вітчизняних компаніях, повинні бути: національні особливості, необхідність оновлення вищої ланки управління за рахунок створення мотиваційних систем та умов для кар'єрного зростання молодих кваліфікованих фахівців, необхідність удосконалення економічних методів управління тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В АТ «ФАРМАК»

2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

АТ «ФАРМАК» – одна з найбільш успішних міжнародних фармацевтичних компаній (ФК), лідер фармацевтичної галузі в Україні із найбільшою ринковою часткою, яка має сталу ділову репутацію. Значну частину свого прибутку ФК щорічно інвестує в розвиток, що дає змогу вибудовувати бізнес згідно із європейськими стандартами якості та перманентно зміцнювати власні позиції на світовому ринку. Місія ФК визначена так: «Ми робимо доступним лікування сучасними ефективними лікарськими засобами, допомагаючи людині бути здоровою та щасливою».

Статутний капітал підприємства дорівнює 36366 тис. грн. Основними видами діяльності ФК є: виробництво фармацевтичних препаратів і оптова торгівля фармацевтичними товарами; роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах. Основну частину продукції підприємства становлять лікарські засоби (ЛЗ) власного виробництва. Крім того, у своєму продуктовому портфелі підприємство має два оригінальних фармацевтичних продукти, продажі яких у 2022 році становили 4,0% від загальних продажів.

Також підприємство має в своєму асортименті БАДИ медичного призначення та надає послуги по контрактному виробництву ЛЗ для вітчизняних та іноземних партнерів. Щорічно ФК виводить на ринок понад 20 нових ЛЗ. До початку війни підприємство експортував ЛЗ в понад 50 країн світу.

На підприємстві функціонують 25 виробничих дільниць, створений повний цикл виробництва – від синтезу класичних та біотехнологічних інгредієнтів до виготовлення різноманітних готових лікарських форм. Виробничі потужності і лабораторно-технічний комплекс ФК мають міжнародну сертифікацію та в

повній мірі відповідають вимогам європейських стандартів належної виробничої практики.

На сьогодні АТ «ФАРМАК» входить до ТОП – 10 найбільш успішних компаній України, є найбільшим платником податків у фармацевтичній галузі і визнаний найкращим вітчизняним роботодавцем у вітчизняній фармацевтичній галузі.

Всього підприємство виробляє близько 400 найменувань ЛЗ. Його продуктовий портфель налічує широкий перелік терапевтичних груп, але ФК в головному фокусується на шістьох основних групах ЛЗ, а саме: проти- застудні ЛЗ; ендокринологічний портфель; гастроентерологічний портфель, неврологічний портфель; кардіологічний портфель; проти інфекційний портфель; засоби, що впливають на гемостаз (рис.2.1).



Рис. 2.1 Структура продуктового портфелю ФК

Джерело: складено на підставі даних, наданих ФК

Основні ринки збуту, за даними консолідованої фінансової звітності, розподіляються таким чином: на внутрішній ринок України ФК відвантажує приблизно 75,7% від загальних продаж; на експорт спрямовується 24,3% від загальних продаж. Продукція постачається у понад 40 країн світу, найбільша частка продаж має місце у країни СНД. Основна частка продукції ФК відвантажується оптовим дистриб'юторам як в Україні, так і на зовнішніх

ринках, решта відвантажується безпосередньо в аптеки, госпіталі та інші заклади МОЗ України. Крім ринків СНД, важливими ринками збуту для ФК є ринки Європи, зокрема, ринки Польщі і Німеччини. Поступово збільшуються обсяги продаж у такі країни, як Великобританія, Таїланд, Ірак, Австралія.

Досліджуване підприємство має потужну матеріальну базу. Капітальні інвестиції ФК у 2022 році становили 714 млн. грн. Також ЄБРР надав компанії фінансування в розмірі 15 млн. для розширення виробництва та модернізації науково-дослідних лабораторій. За останній період ФК успішно реалізовані проекти з модернізації основних виробничих підрозділів, завершено проект з виробництва твердих лікарських засобів.

Проведено модернізацію лабораторій з контролю якості, біотехнологічної лабораторії та лабораторії трансферу технологій. Всі лабораторії компанії оснащені новим сучасним лабораторним обладнанням з метою приведення їх у відповідність до вимог FDA. Продовжується реконструкція існуючих будівель для введення в експлуатацію нового адміністративно-лабораторного корпусу.

Щорічно ФК інвестує близько 16 млн. доларів у нові розробки та дослідження. За останні п'ять років інвестиції у науково-технічний комплекс ФК склали 3,4 млрд. грн. В таблиці 2.1 наведені дані щодо результатів інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Показники інноваційно-інвестиційної діяльності ФК

Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	
Частка капітальних інвестицій в загальному обсязі прибутку	0,37	0,68	0,70	0,72
Коефіцієнт оновлення продукції	0,26	0,33	0,40	0,41
Коефіцієнт автоматизації праці	0,60	0,69	0,83	0,84
Коефіцієнт механізації управлінської праці	0,48	0,55	0,66	0,69

Джерело: складено на підставі даних, наданих ФК

Результати проведеного аналізу показали, що за досліджувані роки частка капітальних інвестицій в загальному обсязі прибутку зросла з 0,37 до 0,72

Коефіцієнт оновлення продукції за цей же період зріс з 0,26 до 0,41, а коефіцієнт автоматизації праці збільшився з 0,60 до 0,84, що є свідченням достатньо високої результативності інноваційно-інвестиційної діяльності АТ «ФАРМАК».

За рахунок розширення виробництва на підприємстві вдалось збільшити обсяги виробництва продукції на 35% і започаткувати власне виробництво субстанцій у м. Шостка, удосконалити виробничі потужності та оптимізувати виробничі процеси. Аналіз деяких показників, що характеризують рівень організації виробництва в ФК, наведений в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників, що характеризують рівень організації виробництва в ФК

Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	
Коефіцієнт використання виробничих потужностей компанії	0.93	0.94	0.95	0, 95
Коефіцієнт гнучкості компанії до нововведень	0,85	0,89	0,92	0,93
Коефіцієнт адаптивності компанії до потреб ринку	0,95	0,97	0,97	0,97
Показник фондоозброєності праці, тис. грн/ на працівника	74	81	88	89

Джерело: складено на підставі даних, наданих ФК

Як видно з наведених даних, організація виробництва в ФК знаходиться на достатньо високому рівні: виробничі потужності підприємства максимально завантажені; ступінь гнучкості та адаптивності виробництва до нововведень наближується до одиниці і станом на 2023 рік дорівнювала - 0,93. ФК швидко реагує на зміну ринкових потреб, про що свідчить перманентне зростання відповідного коефіцієнту. Показник фондоозброєності праці за період 2020-2023 років підвищився з 74 тис. грн/ на працівника до 89 тис. грн/ на працівника. Показники ефективності використання виробничих засобів на досліджуваному підприємстві наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників ефективності використання виробничих засобів на досліджуваному підприємстві

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	6618911	6541750	7515344	11565922
Вартість основних засобів на початок року, тис. грн	3173705	3296606	4037688	4724567
Знос основних засобів, тис. грн	812548	854623	896423	908833
Запаси, тис. грн	1165155	1579162	1375964	1392455
Фондовіддача, грн/грн	2,08	1,98	1,86	1.87
Коефіцієнт придатності	0,75	0,74	0,78	0,79
Тривалість обороту запасів, дні	63	90	65	67

Джерело: складено на підставі даних, наданих ФК

Аналіз показав, що за досліджуваний період вартість основних засобів в ФК поступово зростала, але ефективність їх використання деякою мірою знижувалася, про що свідчить негативна динаміка показників фондовіддачі. При цьому коефіцієнт придатності основних засобів за досліджуваний період зріс з 0,75 до 0,79. Підвищилися і показники оборотності запасів, про що свідчить скорочення тривалості обороту запасів. Основним джерелом фінансування діяльності ФК є власний капітал. Управління капіталом спрямоване на зростання ринкової капіталізації компанії, своєчасну виплату дивідендів акціонерам та отримання вигід іншими зацікавленими сторонами.

Співвідношення чистої заборгованості до суми капіталу у ФК становить 6.5%. Керівництво здійснює регулярний моніторинг структури капіталу і за необхідності вносить корективи у політику управління капіталом в залежності від змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі, тенденцій ринку або власної стратегії розвитку. ФК реінвестує в розвиток до 90% прибутку. В таблиці 2.4 наведені основні техніко-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.4

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Показник	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Дохід від основної діяльності, тис. грн	7515344	9205794	7 774735	11546835
Операційні витрати, тис. грн	5 800 013	7212726	6639994	8775595
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	1 632 383	2 007293	1227654	2771240
Прибуток до оподаткування, тис. грн	1 482 977	2019870	1501949	1785695
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,79	0,79	0,86	0,89
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	1 207 855.	1 637 923	1 227 059	1513300
Рентабельність продаж, %	16,3	17,4	15,9	13,1

Джерело: складено на підставі даних, наданих ФК

З наведених даних можна зробити наступні висновки:

- за період 2020-2023 років обсяг реалізації продукції у ФК збільшився на 74,7 %;
- прибуток від операційної діяльності у 2023 році збільшився у порівнянні з 2020 роком на 69.8 %;
- прибуток до оподаткування в 2023 році перевищив прибуток від операційної діяльності, що є свідченням зростання ефективності фінансової і інвестиційної діяльності ФК;
- витрати на одну гривню реалізованої продукції збільшилися у 2023 р. у порівнянні з 2020 р. на 11,3 %, що обумовлено воєнним станом та рядом обмежень, зокрема проблемами з логістикою.

Проведені дослідження фінансово-господарської діяльності ФК дозволили виявити сильні і слабкі сторони діяльності ФК, можливості і ризики, що представлено в матриці SWOT-аналізу (табл. 2. 5).

Таблиця 2.5

Матриця SWOT- аналізу АТ «ФАРМАК»

Сильні сторони (STRENGTHS)	Можливості (OPPORTUNITIES)
1	2
1.Лідер вітчизняної фармацевтичної галузі протягом останніх 10 років 2.Наявність повного пакету ліцензій на створення, виробництво і продаж ЛЗ 3.Значна контрольована частка на вітчизняному фармацевтичному ринку 4.Великий досвід розробки та виготовлення оригінальних та інноваційних генеричних ЛЗ 5.Наявність потужного виробничого і технологічного потенціалу для виробництва ЛЗ різних терапевтичних груп ЛЗ у різних формах 6.Наявність договорів з Державним підприємством "Медичні закупівлі України" 7.Наявність на підприємстві ефективної системи управління якістю, відповідність виробництва вимогам належних практик. 8. Наявність власного виробництва АФІ і очищення субстанцій. 9.Наявність потужного експортного потенціалу, активна участь у міжнародних грантових проектах та програмах 11.Активна інвестиційно-інноваційна діяльність ФК.	1.Перенесення частки виробничих потужностей і складів в західні регіони. 2.Продовження політики активного інвестування в переоснащення та модернізація виробничих і наукових підрозділів з метою випуску конкурентної продукції та завоювання все більше міжнародних ринків збуту. 3.Залучення коштів міжнародних фондів на реалізацію інноваційних проектів . 4. Активна співпраця із ЗВО для поповнення кадрового складу ФК. 5.Використання механізмів приватно-державного партнерства для зниження ризиків, пов'язаних з розробкою і виробництвом інноваційних ЛЗ для потреб вітчизняної системи охорони здоров'я. 6.Розширення співпраці з приватними медичними закладами 7.Освоєння нових міжнародних ринків збуту.

1	2
12. Висококваліфікований персонал. 13. Впровадження на підприємстві стандартів соціальної відповідальності, участь у реалізації багатьох соціальних проектів 14. Довіра населення до торгової марки, позитивна репутація у ділових колах	
Слабкі сторони (WEAKNESSES)	Загрози (THREATS)
1. Відсутність державної підтримки високовартісних інноваційних проектів у сфері R&D. 2. Найбільші замовники фармацевтичної продукції – державні медичні установи, що в умовах воєнного стану додає ризиків для ФК. 3. Концентрація основних виробничих площадок у Київській області. 4. Нестача кваліфікованих спеціалістів внаслідок воєнних дій. 5. Значна залежність від постачальників субстанцій і матеріалів. 6. Незначна частка оригінальних ЛЗ в асортиментному портфелі підприємства. 7. Недостатній юридичний захист зареєстрованих власних торгових марок 8. Недостатня ефективність внутрішніх і зовнішніх комунікацій ФК	1. Військовий стан в Україні, ймовірність потенційних втрат, пов'язаних із розміщенням активів ФК в зоні бойових дій. 2. Скорочення вітчизняного ринку збуту у зв'язку з втратою Україною окупованих територій і зменшенням платоспроможного попиту населення. 3. Скорочення експортної діяльності внаслідок проблем із логістикою. 4. Перебої з постачанням імпортованих АФІ. 5. Нестабільність і певна суперечливість податкового законодавства в Україні 6. Жорсткі регуляторні норми, що діють на вітчизняному фармацевтичному ринку. 7. Інфляційні процеси в Україні і світі, валютні коливання і ризики

2.2 Аналіз існуючого стану корпоративної культури в АТ «ФАРМАК»

Чисельність штатних працівників в ФК станом на 2023 рік - 2698; середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом – 39 осіб. Річний фонд оплати праці становить 1 109,1 млн. грн.

Кадрова політика на досліджуваному підприємстві опирається на такі принципи, як прозорість, послідовність та комплексність методів роботи, дотримання справедливості, соціальної відповідальності та вимог трудового законодавства. Метою кадрової політики є залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення комфортних умов праці для забезпечення конкурентоспроможності ФК та її сталого розвитку.

Досягнення такої мети забезпечується шляхом:

- пошуку, підбору та найму працівників згідно штатного розкладу, заявок, наданих структурними підрозділами, і вимог до персоналу, встановлених в посадових інструкціях;
- проведення відповідних заходів адаптаційного характеру для прискорення процесу освоєння працівниками своїх функціональних обов'язків і росту їх майстерності;
- проведення оцінки ключових компетенцій персоналу та оцінки його ефективності на підставі ключових показників ефективності (КПІ);
- запрошення на роботу до ФК кращих випускників закладів вищої освіти, які найкраще зарекомендували себе під час проходження практики;
- розвитку управлінських компетенцій керівників різного рівня;
- формування кадрового резерву в ФК та його належної підготовки для ефективного виконання функцій на новій посаді;
- створення умов для просування персоналу по кар'єрних сходах;
- постійного навчання персоналу в умовах динамічного бізнес середовища шляхом залучення до процесу навчання як внутрішніх, так і

зовнішніх експертів та розвитку програм внутрішніх тренінгів;

- впровадження нових інструментів індивідуального розвитку співробітників;
- розвитку культури наставництва та обміну знаннями серед співробітників;
- запобігання конфліктам у колективі, популяризації загальних корпоративних цінностей і етичних норм поведінки;
- розширення програм мотивації на підставі результатів дослідження рівня задоволеності персоналу.

Показники, що характеризують стан і ефективність використання кадрового потенціалу досліджуваної ФК, наведені в табл. 2.6

Таблиця 2.6

Показники якості кадрової складової ФК

Показники	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Коефіцієнт освіченості працівників	0,79	0,77	0,69	0,72
Коефіцієнт освіченості керівного складу	0,72	0,75	0,85	0,85
Коефіцієнт досвідченості персоналу	0,54	0,59	0,62	0,64
Частка витрат на підвищення кваліфікації персоналу	0,77	0,78	0,79	0,78

Джерело: складено на підставі даних, наданих ФК

Як видно з наведених даних, кадровий потенціал підприємства характеризується належним рівнем освіченості та досвідченості працівників. Слід також відмітити, що в останні роки має місце позитивна тенденція до збільшення чисельності високопрофесійного персоналу, незважаючи на складну соціально економічну ситуацію в країні.

Важливою рисою системи управління в досліджуваній ФК є соціальна відповідальність. У звітах зі сталого розвитку відмічається, що на

підприємстві особлива увага приділяється таким напрямам внутрішньої соціальної відповідальності, як удосконалення системи мотивації та створення сприятливих умов для безперервного професійного розвитку, залучення персоналу до освітніх заходів та надання можливості до кар'єрного зростання.

Аналізуючи діяльність керівників та менеджерів ФК, необхідно відзначити їх здатність ефективно організувати роботу в кризових умовах: с початку війни було збільшено частоту он-лайн зустрічей топ-менеджерів та керівників структурних підрозділів, кількість таких зустрічей суттєво зросла, що дозволяло узгоджувати та приймати рішення швидко і безперебійно. Керівники намагаються постійно знаходитися на зв'язку і перебувати у повній інформаційній доступності для персоналу.

Дослідження роботи управлінського персоналу ФК показало, що в складних умовах, які виникла в Україні через запровадження воєнного стану, офісні працівники були переведені в режим он-лайн. Необхідно зазначити, що швидка реалізація такого рішення була досягнута завдяки тому, що попередньо була проведена велика системна робота щодо автоматизації всіх управлінських процесів. Під час активних воєнних дій саме автоматизація управлінських процесів стала головним чинником, завдяки якому зберігалася належна керованість ФК. Сучасна ІТ-інфраструктура в повній мірі змогла забезпечити безперебійну і якісну роботу компанії навіть в умовах віддаленої роботи співробітників.

Для керівників ФК в умовах війни актуальним стало питання підтримування належного психологічного стану працівників і забезпечення їх ментального здоров'я. З цією метою в компанії був запущений новий сервіс для працівників, включаючи всі можливі канали зв'язку (чат-бот, внутрішній CALL-центр), що забезпечило ІТ-підтримку незалежно від часу доби та ресурсів. Крім того, такий чат-бот дозволив керівникам структурних підрозділів максимально швидкого реагувати на зміни у кадровому складі.

На початку війни працівникам ФК була надана можливість брати

короткострокові відпустки для вирішення особистих питань. Було запущено низку послуг: з'явилася внутрішня гаряча лінія для проведення юридичних консультацій, наприклад, стосовно статусу тимчасово-переміщеної особи, мобілізації, пільг тощо. Було створено корпоративну соціальну мережу WORKPLACE, яка працювала в режимі банку корисної інформації. Для дітей співробітників в умовах закриття багатьох дошкільних закладів ФК було організоване цифрове навчання DARSCHOOL, щоб надати можливість батькам вивільнити час на працю.

Для забезпечення колективу працівників необхідними ЛЗ у перші дні війни в компанії була налагоджена можливість прямого надання співробітникам потрібних медикаментів, оскільки більшість аптек були зачинені.

Необхідно відмітити і проведену у ФК надзвичайно важливу роботу зі збереження робочих місць. З цією метою в компанії був створений новий напрямок діяльності – всеукраїнський CALL-центр, який компанія відкрила на початку війни. Велика частка медичних представників і регіональних представників, бренд-менеджерів – це люди з вищою медичною та фармацевтичною освітою. За умов воєнного стану їхня робота у звичайному режимі була майже неможлива. Шляхом їх залучення до роботи в CALL-центрі ФК було вирішено питання зайнятості цих категорій персоналу. Оскільки, в перші дні війни виник дефіцит ліків і для українців дуже необхідною була інформації щодо наявності ЛЗ в аптеках, саме CALL-центри ФК надавали таку допомогу громадянам. Водночас цей напрям роботи компанії дав можливість мати більш точну аналітику щодо потреб населення у ЛЗ не лише у київському регіоні, а і в інших регіонах України.

Слід зазначити, що на досліджуваному підприємстві впроваджено «Кодекс корпоративного управління», який визначає і закріплює основні принципи та стандарти корпоративного управління в ФК, принципи захисту прав акціонерів, принцип прозорості прийняття рішень, відповідальності керівників та інформаційної відкритості.

З метою дослідження стану корпоративної культури у ФК, її впливу на стан соціально-трудових відносин на підприємстві, оцінки впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на формування корпоративної культури і оцінки вагомості складових корпоративної культури на підприємстві нами було розроблено відповідну анкету і проведено опитування 35 працівників компанії (Додаток В).

Стосовно оцінки рівня корпоративної культури в досліджуваній ФК відповіді опитуваних працівників розподілилися таким чином: 33,5% працівників визнають існуючий у ФК рівень корпоративної культури як високий; 54,4% - скоріше як високий; 9,3% - як задовільний; 2,8% - як незадовільний (рис.2.2).

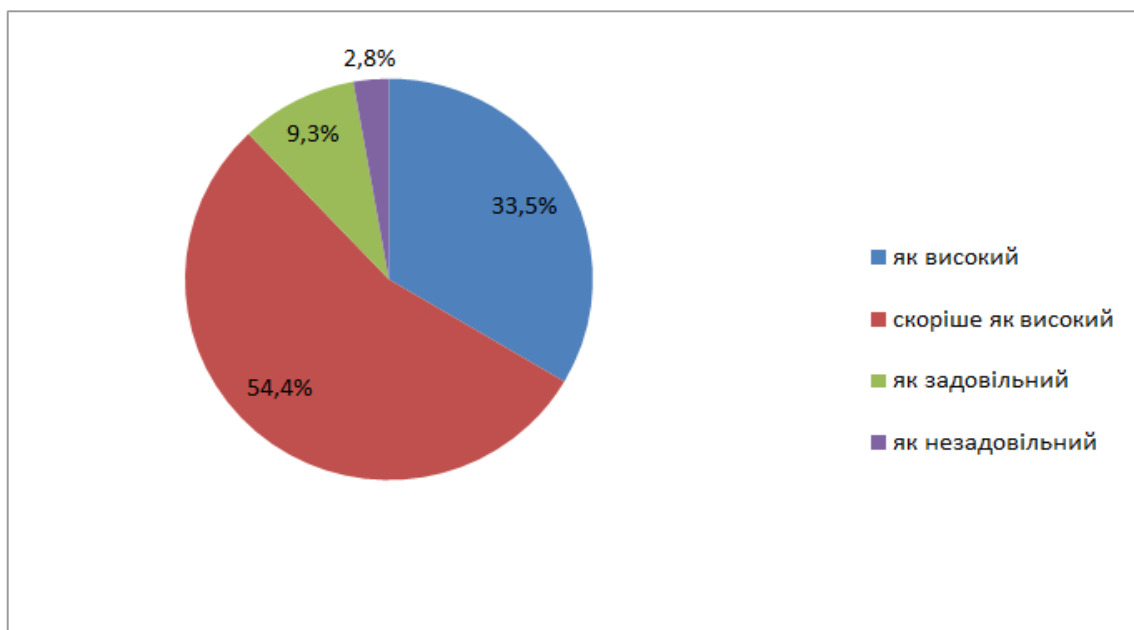


Рис. 2.2 Діаграма розподілу відповідей стосовно оцінки рівня корпоративної культури у ФК

Джерело: побудовано на підставі анкетного опитування персоналу ФК

Стосовно оцінки впливу корпоративної культури на діяльність компанії, то відповіді розподілилися так: позитивно впливає - 83,5 % опитаних; практично не впливає - 8,3 % опитаних; негативно впливає – 4,2 % опитаних; ускладнилися із відповіддю – 4,0 % опитаних (рис.2.3).

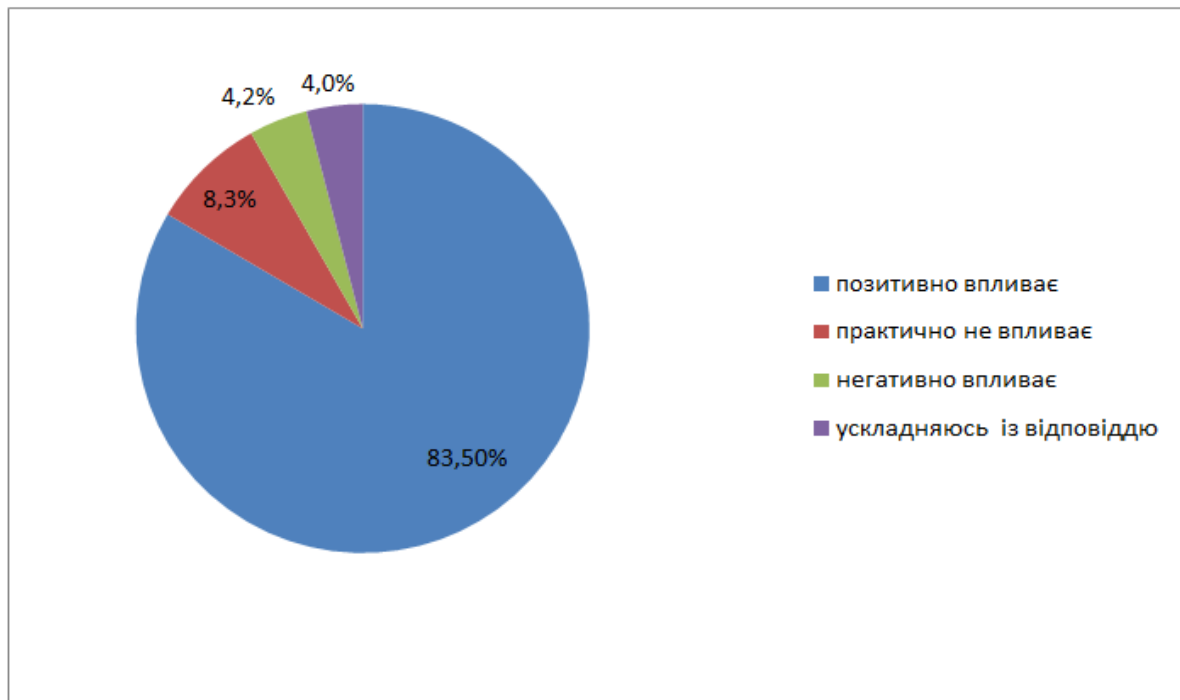


Рис. 2.3 Діаграма розподілу відповідей стосовно оцінки впливу корпоративної культури на діяльність ФК

Джерело: побудовано на підставі анкетного опитування персоналу ФК

По результатах проведеного анкетування також було проаналізовано характер відносин працівників і адміністрації в досліджуваній ФК. Відповіді працівників розподілилися таким чином: 58,7% опитаних відмітили, що це відносини ділового співробітництва з урахуванням думки підлеглих; 9,2% опитаних – вказали, що це відносини, орієнтовані на безумовне виконання будь-яких розпоряджень керівництва без врахування думки підлеглих; 28,6% - що відносини ділові і водночас доброзичливі та передбачають можливість отримати допомогу від керівництва; 2,3% - зазначили, що відносини мають характер повного диктату з боку керівництва і практичного ігнорування думок підлеглих; 1, 2% персоналу - ускладнилися з відповіддю (рис.2.4).

Результати оцінки персоналом найбільш сильних сторін корпоративної культури на підприємстві наведені на рис. 2.5.



Рис. 2.4 Діаграма розподілу відповідей стосовно характеру відносин працівників і адміністрації у ФК

Джерело: побудовано на підставі анкетного опитування персоналу ФК

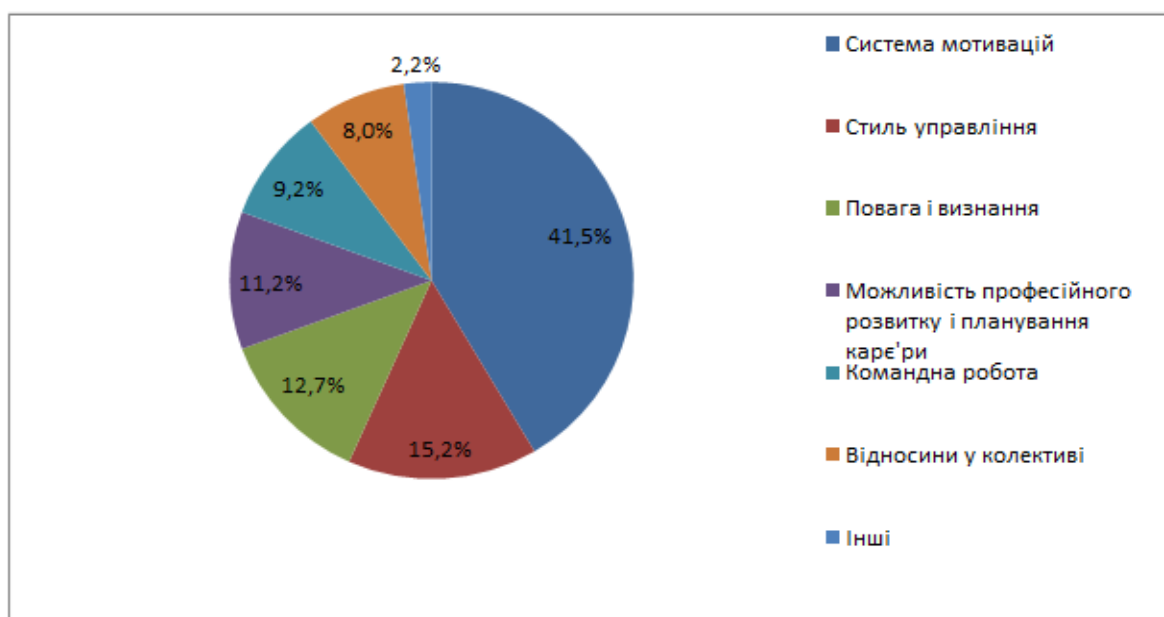


Рис. 2.5 Діаграма розподілу відповідей стосовно сильних сторін корпоративної культури в ФК

Джерело: побудовано на підставі анкетного опитування персоналу ФК

Як видно з наведеної діаграми, найбільш сильними сторонами корпоративної культури у досліджуваній ФК працівники визначили такі: система мотивації – 41,5% опитаних; стиль управління – 15,2% опитаних; повага і визнання – 12,7% опитаних; можливість професійного розвитку і планування кар'єри – 11,2% опитаних; командна робота – 9,2% опитаних; відносини у колективі – 8,0% опитаних; інші сторони – 2,2% опитаних.

Опитування також дозволило визначити найбільш слабкі місця в управлінні корпоративною культурою на підприємстві: висока інтенсивність праці, яка не відповідає рівню заробітної плати – 4,5 % опитаних; кар'єра і розмір заробітної плати часто залежать не від результатів праці, а від характеру відносин з керівництвом – 45,6 % опитаних; авторитарні методи управління – 11,7 % опитаних; не належне стимулювання ініціативності і творчості – 10,4 % опитаних; складність відстоювати власні позиції у відносинах з керівництвом – 6,7% опитаних; недостатня ефективність внутрішніх комунікацій – 16,8 % опитаних; характер розподілу обов'язків не завжди справедливий – 4,3 % опитаних (рис.2.6).

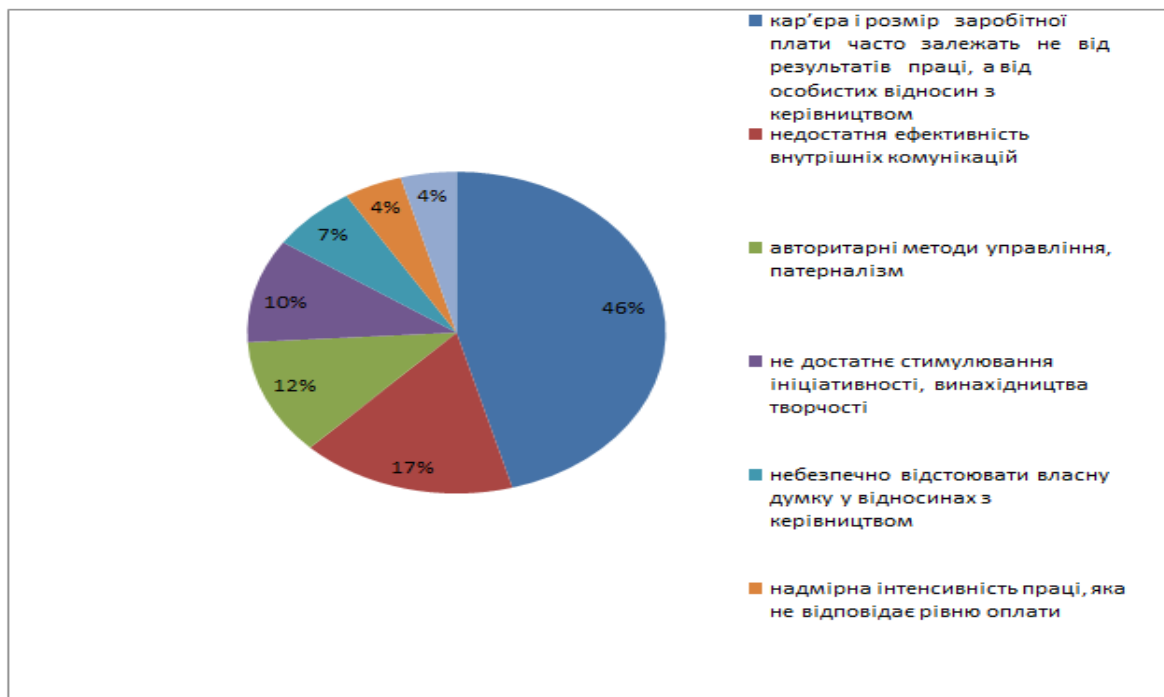


Рис.2.6 Діаграма розподілу відповідей працівників стосовно недоліків, притаманних корпоративній культурі досліджуваної ФК

Джерело: побудовано на підставі анкетного опитування персоналу ФК

Також на підставі анкетування працівників і керівників ФК нами була проведена оцінка вагомості впливу складових корпоративної культури на мотивацію трудової діяльності працівників (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Вагомість впливу складових корпоративної культури ФК на мотивацію трудової діяльності працівників

Пріоритети, цінності	Вагомість складових корпоративної культури (за відповідями керівників)	Вагомість складових корпоративної культури (за відповідями працівників)
1	2	3
Стиль управління	0.08	0,06
Система мотивації	0.10	0,11
Корпоративні цінності і традиції	0.08	0.06
Корпоративний стиль	0.05	0,03
Планування кар'єри, (кар'єрне зростання)	0,07	0,08
Самостійність і автономність прийняття рішень	0.05	0,03
Залучення персоналу	0,04	0,07
Командна робота	0,05	0,05
Умови праці	0.04	0.05
Лідерство	0.05	0,05
Повага і визнання	0.07	0,05
Соціальний захист	0.05	0,06
Корпоративні комунікації	0.05	0,05
Творчий характер роботи, підтримка ініціативності	0, 06	0,04
Розвиток і самовдосконалення	0,02	0,03
Можливість навчатися і підвищувати кваліфікацію	0,05	0,08
Корпоративна етика	0,04	0,04
Співпраця і взаємна підтримка в колективі	0.03	0,04
Готовність до соціального діалогу	0,02	0,03
Разом	1.00	1.00

Джерело: побудовано на підставі анкетного опитування персоналу ФК

Як видно з наведених даних, найбільшу вагомість для працівників ФК мають такі елементи корпоративної культури, як: система мотивації, планування кар'єри, можливість навчатися і підвищувати кваліфікацію, бути залученими до процесу управління. Найменш вагомими для них є такі складові: корпоративний стиль, лідерство, самоменеджмент і самовдосконалення, готовність до соціального діалогу.

На відміну від працівників, для керівників найбільшу вагомість мають такі елементи: стиль управління, система мотивації, корпоративні цінності, планування кар'єри, повага і визнання, найменшу вагомість такі складові, як: самоменеджмент і самовдосконалення, співпраця і взаємна підтримка в колективі, готовність до соціального діалогу.

Також нами були досліджені фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, які найбільшою мірою впливають на рівень корпоративної культури в досліджуваній ФК. На підставі обробки результатів анкетування визначено, що основними чинниками зовнішнього впливу на рівень корпоративної культури, на думку опитуваних, є: ризики, спричинені війною – 65,8 % опитаних; загальний рівень національної культури – 61,2 % опитаних; менталітет українців – 59,2% - опитаних; регуляторна політика держави – 56,3% опитаних; рівень конкуренції на фармацевтичному ринку – 44,8% опитаних; стан вітчизняної економіки і рівень інфляції – 34,5% опитаних (рис.2.7).

Серед чинників внутрішнього впливу працівники ФК відзначили: існуючу на підприємстві систему менеджменту – 72,6% опитуваних; систему мотивації – 63,5% опитуваних; корпоративні норми і правила - 60,8% опитуваних; кваліфікацію і освіту персоналу – 53,9% опитуваних; лідерство – 46,5% опитуваних; економічний потенціал ФК – 40,6% опитуваних; готовність до змін – 38,7% опитуваних (рис 2.8).

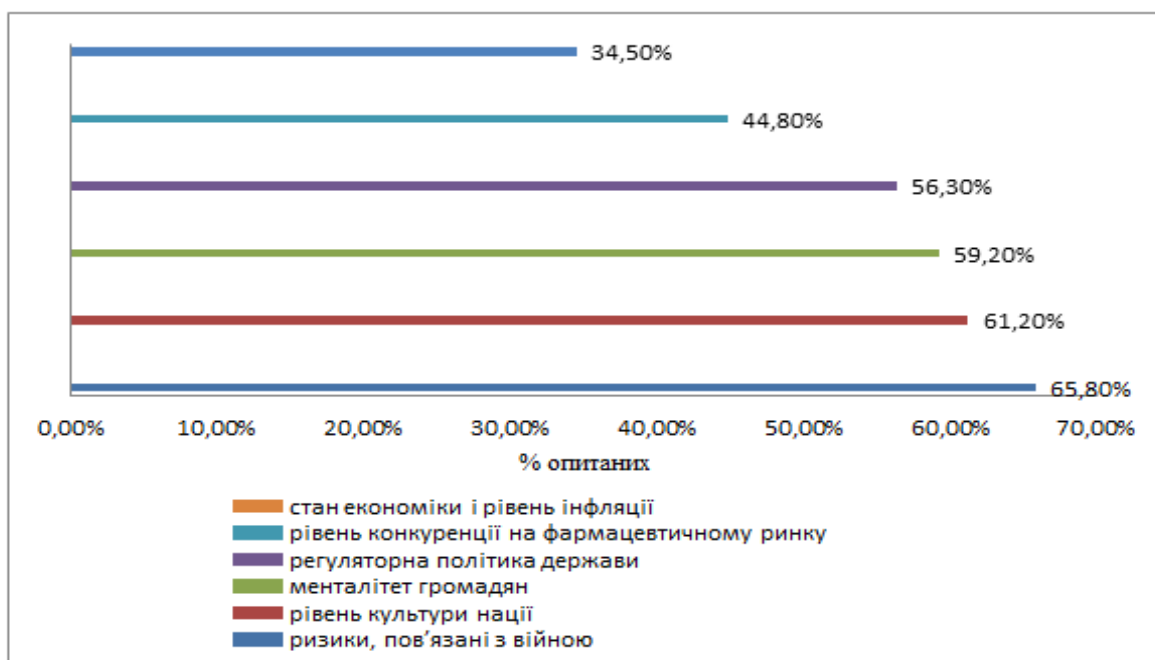


Рис. 2.7 Гістограма розподілу зовнішніх факторів впливу на формування корпоративної культури в ФК

Джерело: побудовано на підставі анкетного опитування персоналу ФК

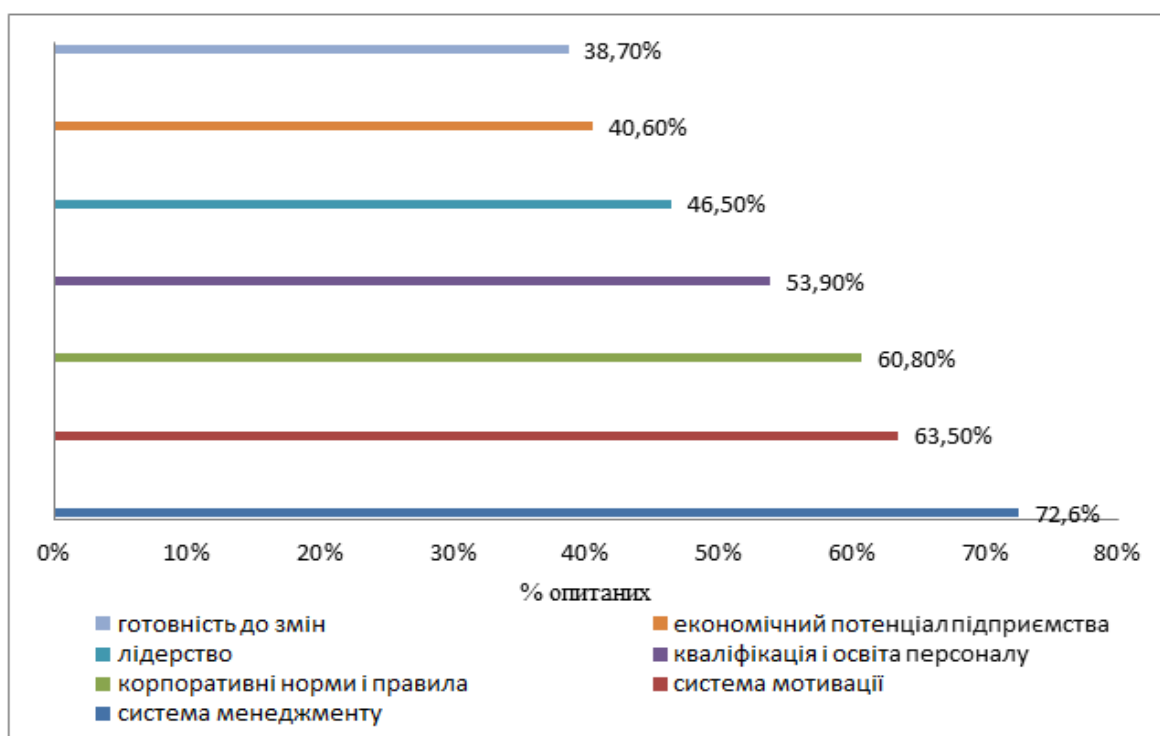


Рис. 2.8 Гістограма розподілу внутрішніх факторів впливу на формування корпоративної культури в ФК

Джерело: побудовано на підставі анкетного опитування персоналу ФК

Узагальнені результати досліджень щодо діагностики корпоративної культури в АТ «ФАРМАК» представлені нами у вигляді відповідної матриці SWOT- аналізу (табл.2.8).

Таблиця 2.8

SWOT- аналіз корпоративної культури ФК

Сильні сторони (STRENGTHS)	Можливості (OPPORTUNITIES)
1. Спрямованість на постійний розвиток людських ресурсів 2. Відданість корпоративним цінностям і традиціям 3. Навички командної роботи 4. Комфортні умови праці 5. Соціально відповідальна діяльність, участь в реалізації багатьох соціальних проектів і програм 6. Ефективна система навчання і підвищення кваліфікації 7. Здоровий психологічний клімат в колективі 8. Залучення персоналу 9. Наявність корпоративного стилю 10. Висококваліфікований персонал	1. Удосконалення системи мотивації творчої праці і винахідництва 2. Удосконалення системи підбору персоналу і його адаптації 3. Впровадження для співробітників тренінгів з покращення ментального здоров'я 4. Впровадження сучасних підходів до партнерської взаємодії із ЗВО 5. Удосконалення системи комунікацій ФК
Слабкі сторони (WEAKNESSES)	Загрози (THREATS)
1. Надмірна інтенсивність праці 2. Кар'єра і розмір заробітної плати часто залежать не тільки від результатів праці, а і від особистих відносин з керівництвом 3. Авторитарні методи управління, патерналізм 4. Не достатня увага до стимулювання ініціативності, винахідництва і творчості 5. Не завжди справедливий розподіл трудових обов'язків	1. Плинність персоналу у зв'язку із війною, що обумовлює потенційну загрозу зниження професійного рівня людського потенціалу. 2. Надмірне навантаження на персонал у зв'язку із нестачею кваліфікованих кадрів і погіршенням ситуації в Україні 3. Надмірна регламентація діяльності, що іноді перешкоджає ініціативі. 4. Погіршення ментального здоров'я працівників внаслідок тривалості війни, високої інтенсивності роботи 5. Підвищення середнього віку працівників ФК 6. Обмеженість фінансових можливостей щодо реалізації соціальних програм

Джерело; власна розробка

Висновки до розділу 2

1. Досліджені основні аспекти фінансово-господарської діяльності АТ «ФАРМАК»: проаналізований продуктивний портфель підприємства, показники організації виробництва, стан інноваційно-інвестиційної діяльності, ефективність використання виробничих засобів, джерела фінансування діяльності ФК тощо.

2. На підставі проведених досліджень побудована матриця SWOT-аналізу, визначені сильні і слабкі сторони діяльності підприємства, можливості і загрози.

3. Досліджені особливості кадрової політики на підприємстві і ті зміни, які відбулися в політиці управління персоналом з початком війни.

4. Проведене анкетування 35 співробітників досліджуваного підприємства на підставі попередньо розробленої анкети. Визначені основні зовнішні і внутрішні фактори впливу на формування корпоративної культури в ФК, проаналізований ступінь задоволеності персоналу компанії рівнем корпоративної культури, досліджені основні недоліки корпоративної культури в компанії, проведена оцінка вагомості впливу складових корпоративної культури на мотивацію трудової діяльності персоналу.

5. Спираючись на проведені дослідження, побудована матриця SWOT-аналізу корпоративної культури досліджуваної компанії. Встановлено, що основними загрозами для ефективної корпоративної культури на підприємстві є: плинність персоналу у зв'язку із війною; надмірне навантаження на персонал; надмірна регламентація діяльності, що іноді перешкоджає ініціативі і творчості персоналу; погіршення ментального здоров'я працівників компанії внаслідок тривалості війни і високої інтенсивності роботи; підвищення середнього віку працівників ФК; обмеженість фінансових можливостей щодо реалізації соціальних програм і соціального захисту персоналу.

РОЗДІЛ 3

ПОБУДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ АТ «ФАРМАК»

3.1 Управлінське забезпечення розвитку інноваційної корпоративної культури в умовах АТ «ФАРМАК»

В сучасних умовах найважливішим фактором сталого розвитку і конкурентоспроможності вітчизняних ФП є їх орієнтація на інноваційну модель розвитку, спроможність забезпечити генерування і комерціалізацію інноваційних ідей та формування високої інноваційної культури, яка є важливою складовою ділової культури і стратегії підприємства.

Роль інноваційної культури в системі інноваційної діяльності ФП має проявлятися у тому, що вона:

- виконує функцію стимулювання творчості і раціоналізаторської поведінки персоналу ;
- сприяє оптимізації складових інноваційного потенціалу ФП;
- надає всім інноваційним процесам ФП певної організованості і сприяє регламентації відповідних процедур;
- зменшує опір персоналу щодо нововведень, сприяє змінам та полегшує перехідні процеси;
- сприяє впровадженню демократичного стилю управління на ФП;
- активізує розвиток інноваційного потенціалу ФП на основі прийнятих корпоративних цінностей та бажання працювати на випередження.

Сучасна інформаційна епоха сформувала новий демократичний тип корпоративної культури, який є характерним для інноваційних організацій, що швидко розвиваються. Тобто побудова такої корпоративної культури на ФП має

підпорядковуватися принципам креативного менеджменту, який акцентує увагу на проявах індивідуальності, заохочує винахідництво і ризик. Одним із засобів креативного менеджменту є формування організаційних структур за принципом тимчасових колективів, які створюються під конкретний проект. Орієнтація ФП на розвиток інноваційної культури вимагає:

- наявності у підприємства, стратегії сталого розвитку;
- належного рівня свободи пошуку для персоналу, пропонування та опрацювання нових ідей, вміння приймати ризиковані рішення;
- використання нових організаційних форм, делегування повноважень;
- застосування ефективної системи мотивації, спрямованої на розкриття творчого потенціалу кожного працівника;
- розвитку лідерства, підвищення самостійності структурних підрозділів ФП у вирішенні творчих задач;
- створення умов для безперервного процесу навчання персоналу ФП і підвищення його кваліфікації;
- високого ступеня особистої відповідальності за результати праці.

Формування інноваційної корпоративної культури також є важливою умовою формування стійких конкурентних переваг ФП. Модель управління в розрізі напрямів формування внутрішньої і зовнішньої інноваційної корпоративної культури в АТ «ФАРМАК» наведена на рис 3.1.

Отже, модель управління корпоративною культурою на досліджуваному ФП має містити дві складові: офф-лайн (робота з персоналом, соціальні ініціативи та ін.) і он-лайн (трансляція результатів роботи щодо дієвості корпоративної культури в зовнішнє середовище) .

Трансляція корпоративної культури ФП в зовнішнє середовище сьогодні відіграє важливу роль. Комунікації повинні здійснюватися через сайт та соціальні мережі ФП або через інші Інтернет канали (форуми, портали, та ін.). Сайт ФП та його соціальні мережі мають бути важливою складовою його корпоративного стилю.

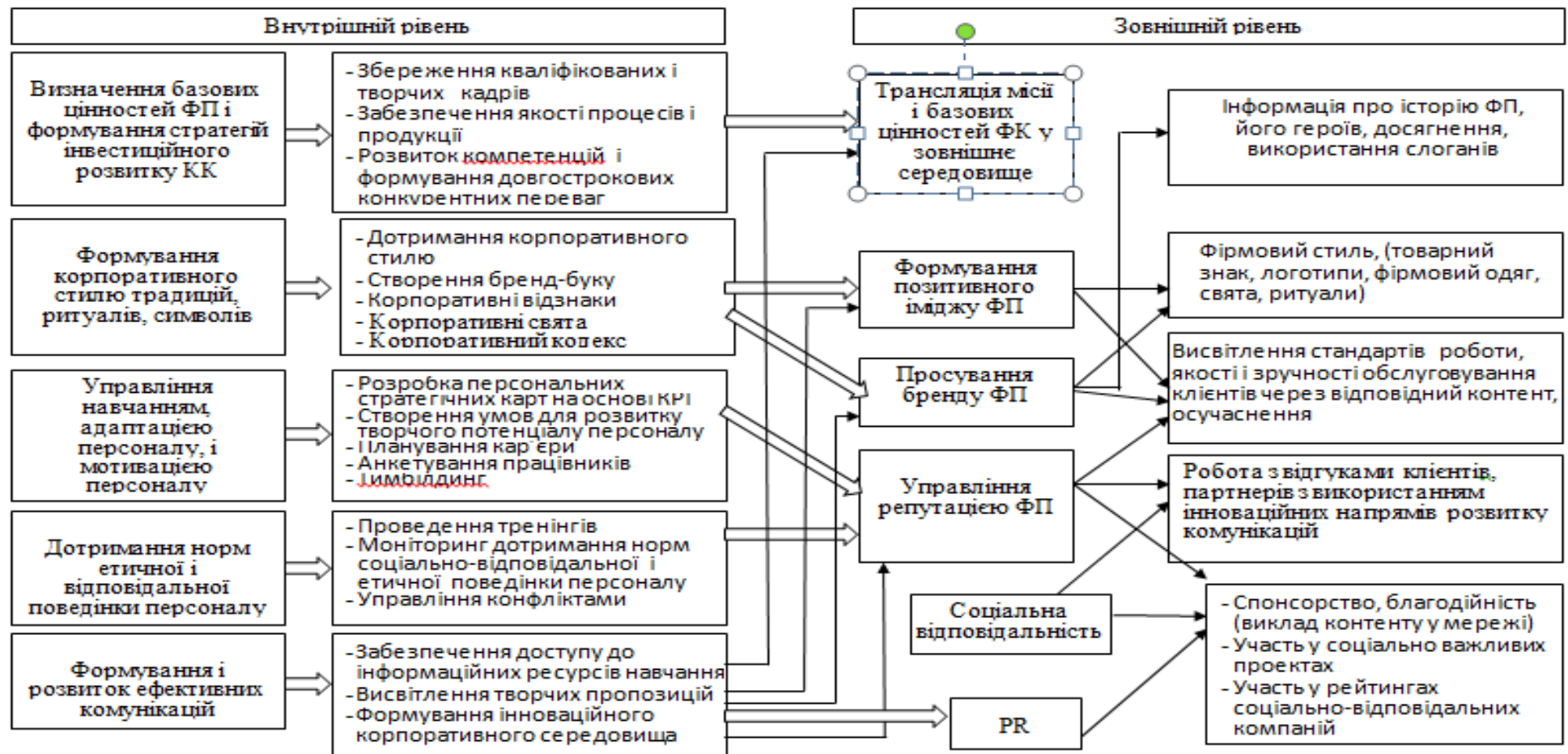


Рис. 3.1 Запропонована модель управління інноваційною корпоративною культурою на ФП

Джерело: побудовано автором на підставі [45]

На сучасному етапі сайт ФП вже не повинен виконувати функції «інтернет-представництва он-лайн». Звичайні інформаційні сторінки мають бути перетворені на інтернет-портали, де користувач може не тільки знайти інформацію про підприємство, але й замовити продукцію, поспілкуватися з фахівцями. Основна вимога до корпоративного представництва он-лайн полягає у його функціональності та відповідності до загальної маркетингової політики ФП. Акценти при розробці корпоративного сайту мають бути зміщені із завдань самопрезентації на втілення різноманітних бізнес-моделей он-лайн. Повинен створюватися певний стандарт представлення і позиціонування ФП в Інтернеті і тому, на перший план має виходити функціональна структура сайту, а не візуальні ефекти.

Управління розвитком інноваційної корпоративної культури ФП передбачає реалізацію певних послідовних дій: визначення основних цілей розвитку корпоративної культури; діагностування і ідентифікацію існуючого на ФП стану корпоративної культури і визначення ступеня його відповідності бажаному рівню; обґрунтування стратегії розвитку корпоративної культури ФП і розробку заходів, спрямованих на формування, та закріплення бажаних (позитивних) для ФП цінностей і усунення негативних проявів корпоративної культури, що гальмують розвиток та погіршують результати діяльності ФП; розробку певних управлінських дій, розподіл повноважень і призначення відповідальних; розробку нормативно-методичного забезпечення управління розвитком корпоративної культури ФП; обґрунтування належного ресурсного забезпечення; визначення термінів реалізації запланованих заходів, оцінювання їх ефективності і результативності; аналіз і оцінювання досягнення стратегічних цілей розвитку корпоративної культури; корегування стратегії розвитку корпоративної культури ФП в разі необхідності (табл.3.1).

На етапі формування стратегії розвитку корпоративної культури ФП важливо вивчати та ураховувати різноманітні інтереси стейкхолдерів. При цьому належна корпоративна культура ФП має підтримуватися усіма

засобами, за допомогою яких оцінюється та контролюється діяльність персоналу, здійснюється реагування на критичні ситуації. Особлива увага повинна приділятися постійному професійному розвитку персоналу, адаптації нових працівників, побудові ефективної системи мотивації, обґрунтуванню критеріїв оцінки результативності діяльності персоналу. Важливим завданням також є згуртування персоналу ФП на основі загальних корпоративних цінностей, зміцнення «корпоративного духу» працівників, підтримування корпоративного стилю поведінки персоналу, чіткого дотримання зобов'язань перед партнерами, клієнтами, споживачами тощо.

Таблиця 3.1

Етапи стратегічного управління розвитком інноваційної корпоративної культури ФП

Етап	Характеристика етапу	Цілі	Інструменти забезпечення
1	2	3	4
Стратегічне планування	Обґрунтування основних цілей і цінностей розвитку корпоративної культури ФП	Визначення відповідності існуючого рівня корпоративної культури ФП бажаному	Методика оцінки рівня корпоративної культури на основі розрахунку інтегрального показника
	Діагностика існуючого стану корпоративної культури на ФП		
	Виявлення слабких місць; обґрунтування напрямів розвитку корпоративної культури ФП	Виявлення пріоритетів удосконалення корпоративної культури ФП	
	Обґрунтування стратегії розвитку корпоративної культури ФП і заходів, спрямованих на її реалізацію	Визначення бажаного профілю корпоративної культури ФП	Методика обґрунтування і вибору системи управлінських дій щодо розвитку корпоративної культури ФП
Організація і мотивація	Розробка управлінських дій; розподіл повноважень і призначення відповідальних	Оптимальний розподіл ресурсів і виконавців для формування бажаного профілю	Методи примусу: регламентування; інструктування; розпорядчий вплив; Методи спонукання: система матеріального стимулювання;

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
	осіб; методичне забезпечення управління розвитком корпоративної культури ФП; обґрунтування ресурсного забезпечення; визначення термінів реалізації запланованих заходів	корпоративної культури ФП	критерії прийняття на роботу, просування і звільнення; участь у капіталі; участь у процесі прийняття рішень; Методи переконання: поведінка керівника; посилення не матеріальних форм мотивації; поліпшення організації праці; навчання персоналу; широке використання корпоративної символіки
Впровадження	Реалізація запланованих заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури ФП	Досягнення бажаного профілю корпоративної культури ФП	Оцінювання результативності контролю з боку керівництва; своєчасності реакції на критичні ситуації; визначення змісту і процесу організації навчання працівників; критерії відбору та найму на роботу; умови ротації, просування і звільнення; цінності, символи традиції ФК
Контроль	Дотримання термінів реалізації запланованих заходів; діагностика стану корпоративної культури ФП після впровадження запланованих заходів; оцінка результативності стратегії	Визначення тенденцій зміни корпоративної культури ФП	Методика оцінювання рівня корпоративної культури ФП на основі розрахунку інтегрального показника на основі матричного аналізу та методу аналізу ієрархій
		Оцінка ефективності змін корпоративної культури ФП	Розраховується через співставлення досягнутого економічного ефекту та витрат на реалізацію заходів
		Корегування стратегії по результатах проведеного аналізу	Розрахунок потенційних втрат внаслідок відхилення фактичного рівня корпоративної культури ФП від бажаного

Джерело: складено автором на підставі [26]

Слід зазначити, що керівництво ФП само має бути прикладом належної корпоративної поведінки. Лише в цьому випадку оновлення і розвиток корпоративних цінностей не зустрінє серйозного опору з боку персоналу.

Успіх проведення змін у корпоративній культурі залежить від того як,

якими заходами і інструментами керівництво ФП буде їх здійснювати. Запропоновані нами інструменти впливу на формування дієвої корпоративної культури на досліджуваному ФП, які можуть стати запорукою позитивних змін і сприяти укріпленню соціально-трудового клімату на підприємстві, наведені на рис. 3.2.

Як видно з наведеної таблиці, в інтересах посилення впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин на досліджуваному ФП нами запропоновано систему таких інструментів:

- 1) організаційного і нормативно-методичного впливу;
- 2) економічного впливу;
- 3) соціально-психологічного впливу;
- 4) інформаційного впливу (орієнтованих на внутрішнє середовище підприємства);
- 5) комунікаційного впливу, орієнтованих на зовнішнє середовище (зокрема взаємодію із різними зацікавленими особами для урахування їх інтересів при формуванні цінностей корпоративної культури ФП).

Слід зазначити, що в умовах формування і розвитку інноваційної корпоративної культури в АТ «ФАРМАК» особливої актуальності набуває політика підтримки і заохочення творчої активності, новаторства працівників. Потрібно сприяти створенню такої атмосфери, коли працівники будуть впевнені, що їхні пропозиції і ініціативи не залишаються поза увагою керівництва. Отже, розробка і впровадження системи мотивації творчої ініціативи повинна передбачати орієнтування не лише на матеріальні стимули та винагороди працівників. Потрібно сприяти створенню атмосфери свободи творчості й висловлювань, при якій буде забезпечуватися захист прав кожного члена команди на інноваційні рішення. Отже, розробка і впровадження системи мотивації творчої ініціативи повинна передбачати орієнтування не лише на матеріальні та фінансові стимули, а й моральне заохочення шляхом навчання, кар'єрного зростання, залучення до реалізації творчих проектів та інших мотиваційних пакетів.

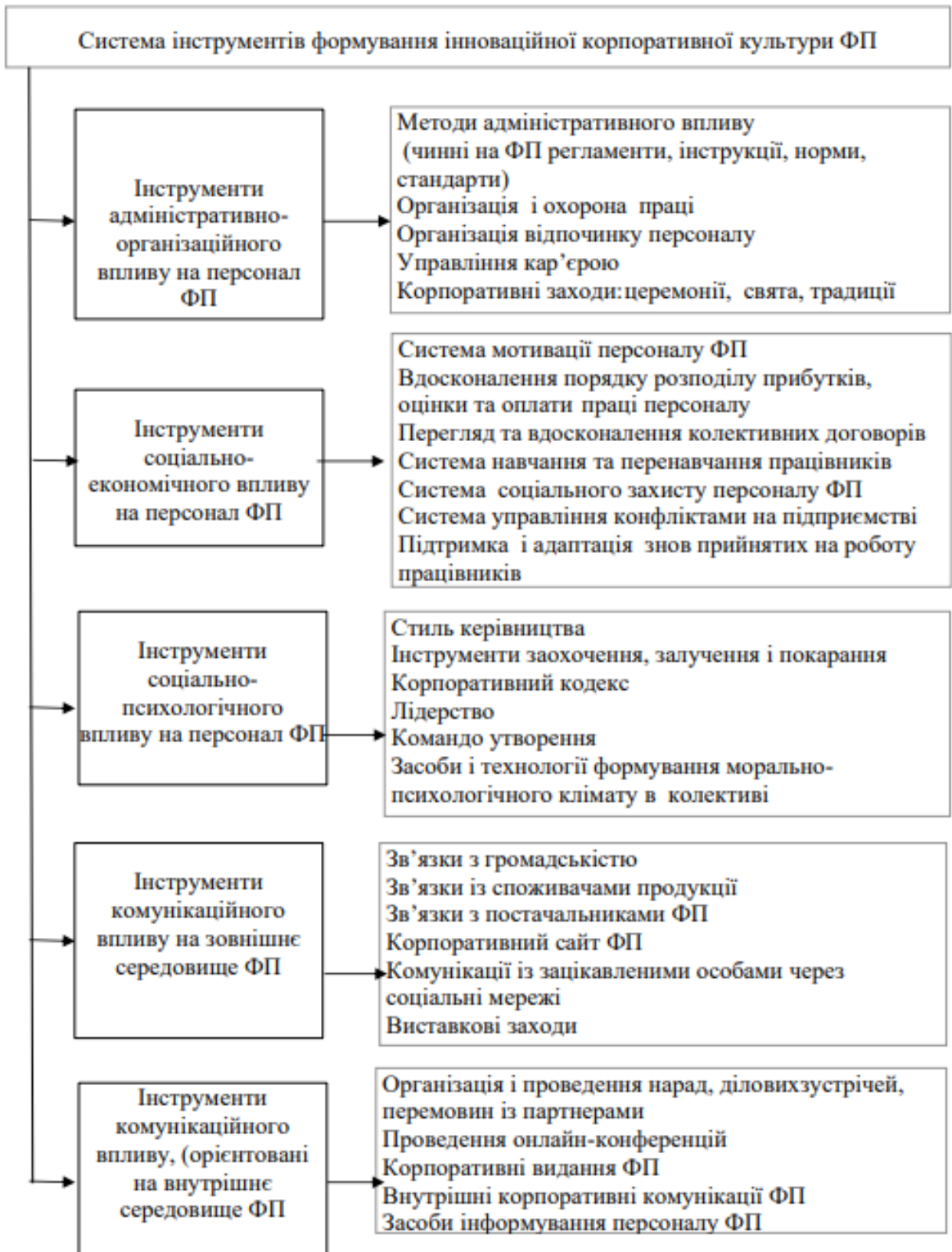


Рис. 3.2 Запропонована система інструментів впливу на формування корпоративної культури в умовах досліджуваного ФП

Джерело: складено автором на підставі [26]

Для посилення впливу корпоративної культури на гармонізацію розвитку соціально-трудових відносин на досліджуваному ФП нами запропоновано таку систему інструментів:

- соціально-економічного впливу;
- адміністративно-організаційного впливу;
- соціально-психологічного впливу;
- комунікаційного впливу, орієнтованих на внутрішнє і зовнішнє середовище ФП.

Формування інноваційної корпоративної культури в АТ «ФАРМАК» має опиратися на принципи креативного менеджменту (рис.3.3).

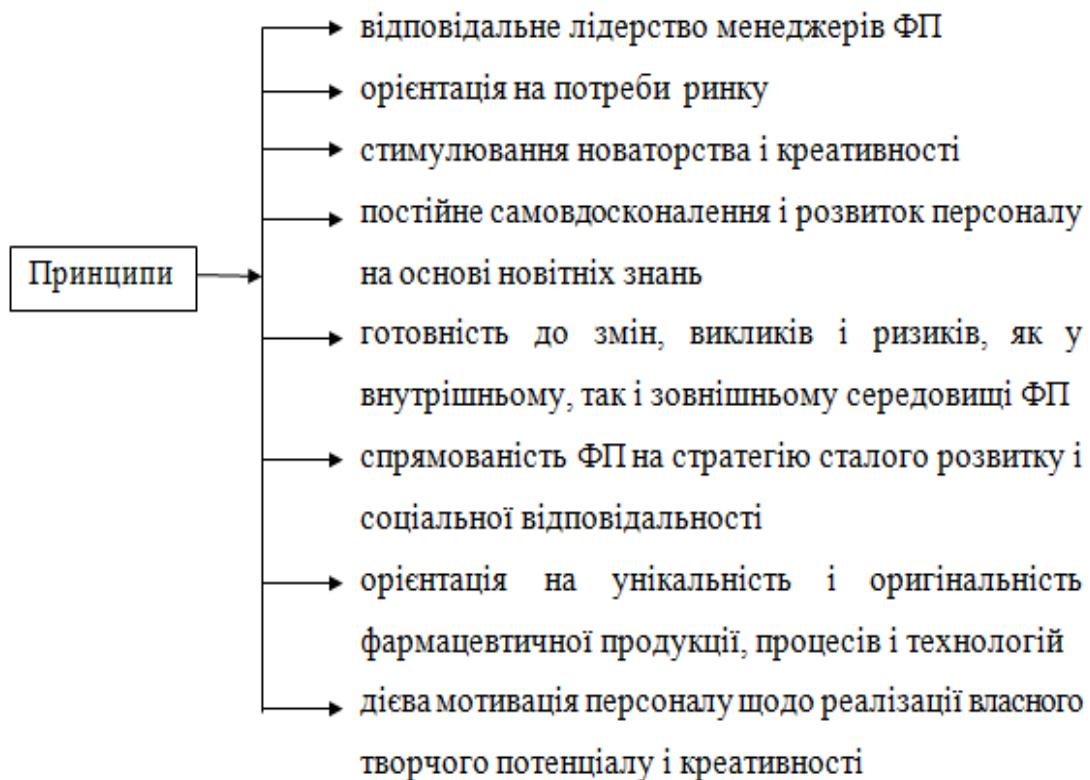


Рис. 3.3 Принципи креативного менеджменту, на яких повинна формуватися і розвиватися інноваційна корпоративна культура ФП

Джерело: складено автором на підставі [23]

Запропоновані до упровадження на досліджуваному підприємстві засоби креативного менеджменту наведені в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Засоби креативного менеджменту

Засоби креативного менеджменту	Результати впровадження
1	2
Підвищення статусу креативних (новаторських) видів діяльності	Підвищення творчого потенціалу ФП
Стимулювання у персоналу навичок виконувати завдання з оптимальними витратами ресурсів	Підвищення ефективності процесів на ФП, покращення соціально-економічних показників
Персоніфікація авторства працівників щодо новаторських пропозицій і широке висвітлення досягнень у корпоративних виданнях	Реалізація потреби персоналу у самореалізації і визнанні, посилення мотивації до самостійного прийняття оперативних рішень
Впровадження ефективних методів мотивації творчої праці і винахідництва, впровадження гнучких графіків праці для персоналу, задіяного у реалізації інноваційних проектів	Підвищення вмотивованості персоналу ФП щодо ефективної і творчої праці
Відображення індивідуальних емоцій у зовнішніх реаліях	Підвищення змістовності праці Сформованість у персоналу відчуття командної роботи
Розроблення дієвої системи оцінювання рівня креативності персоналу та поширення її на структурні підрозділи через усі засоби внутрішніх корпоративних комунікацій	Постійне підвищення професіоналізму персоналу; формування позитивного корпоративного іміджу ФП
Формування власної унікальності ФП через створення будь-яких інновацій (продуктових, технологічних, організаційних, інформаційних)	Формування нової ринкової кон'юнктури, завоювання підприємством нових сегментів на фармацевтичних ринках

Джерело: складено автором на підставі [23]

Удосконалення корпоративної культури на ФП має опиратися також і на принципи системного підходу та охоплювати відповідні рівні управління: лінійний (елементний), функціональний і корпоративний. Управлінське забезпечення функціональної побудови корпоративної культури має за мету чітке визначення завдань для персоналу; лінійної (елементної) побудови - забезпечення процесів необхідними ресурсами; корпоративної побудови - нормативно-правове і організаційне забезпечення розвитку інноваційної корпоративної культури всього ФП (рис.3.4).

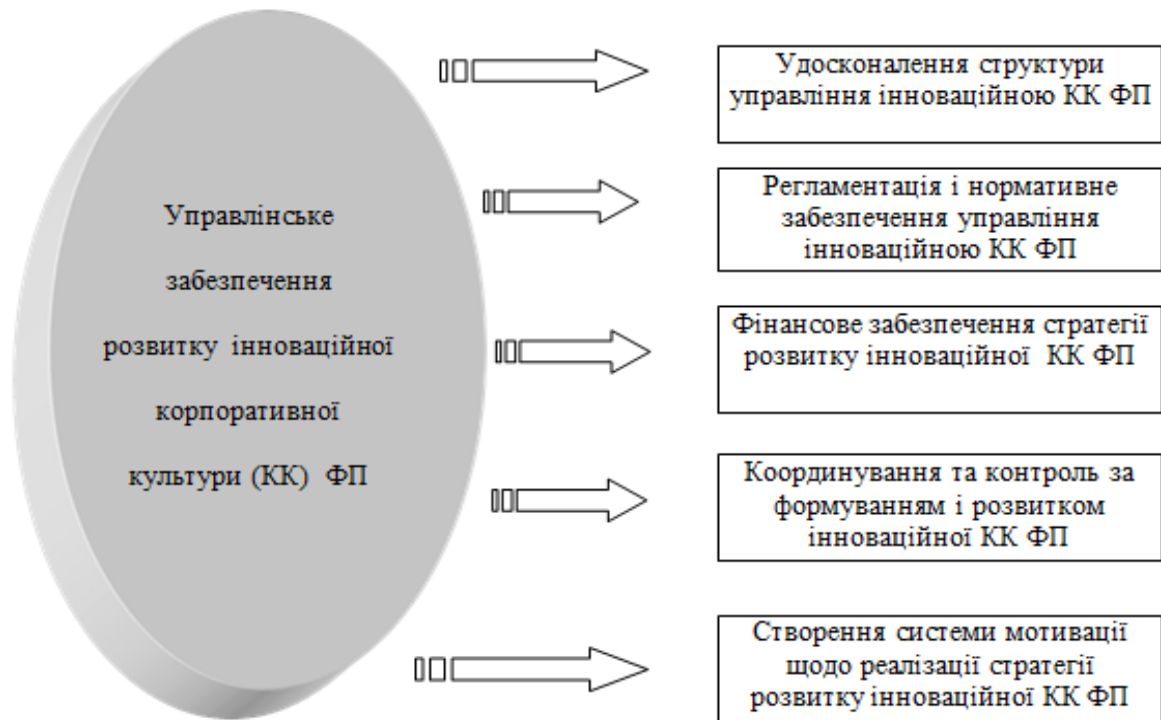


Рис. 3.4 Схема управлінського забезпечення процесу розвитку інноваційної корпоративної культури ФП

Джерело: складено автором на підставі [23]

Це вимагає від служби управління персоналом ФП інноваційної роботи в напрямку організації відповідних курсів, тренінгових програм, семінарів, тощо. Крім того, оскільки формування і розвиток інноваційної корпоративної культури є нововведенням, то необхідна відповідна робота з персоналом для швидкої його адаптації до змін. Розподіл функціональних обов'язків у процесі формування й розвитку інноваційної корпоративної культури в умовах досліджуваного ФП наведено на рис. 3.5.

Формування інноваційної корпоративної культури є новим процесом для ФП, однак для нього характерні загальні рекомендації для впровадження нововведень в організаціях. Програма формування інноваційної корпоративної культури, повинна розроблятися керівництвом ФП. Але слід розуміти, що зміни, пов'язані з реалізацією цієї програми, можуть спричинити опір персоналу.

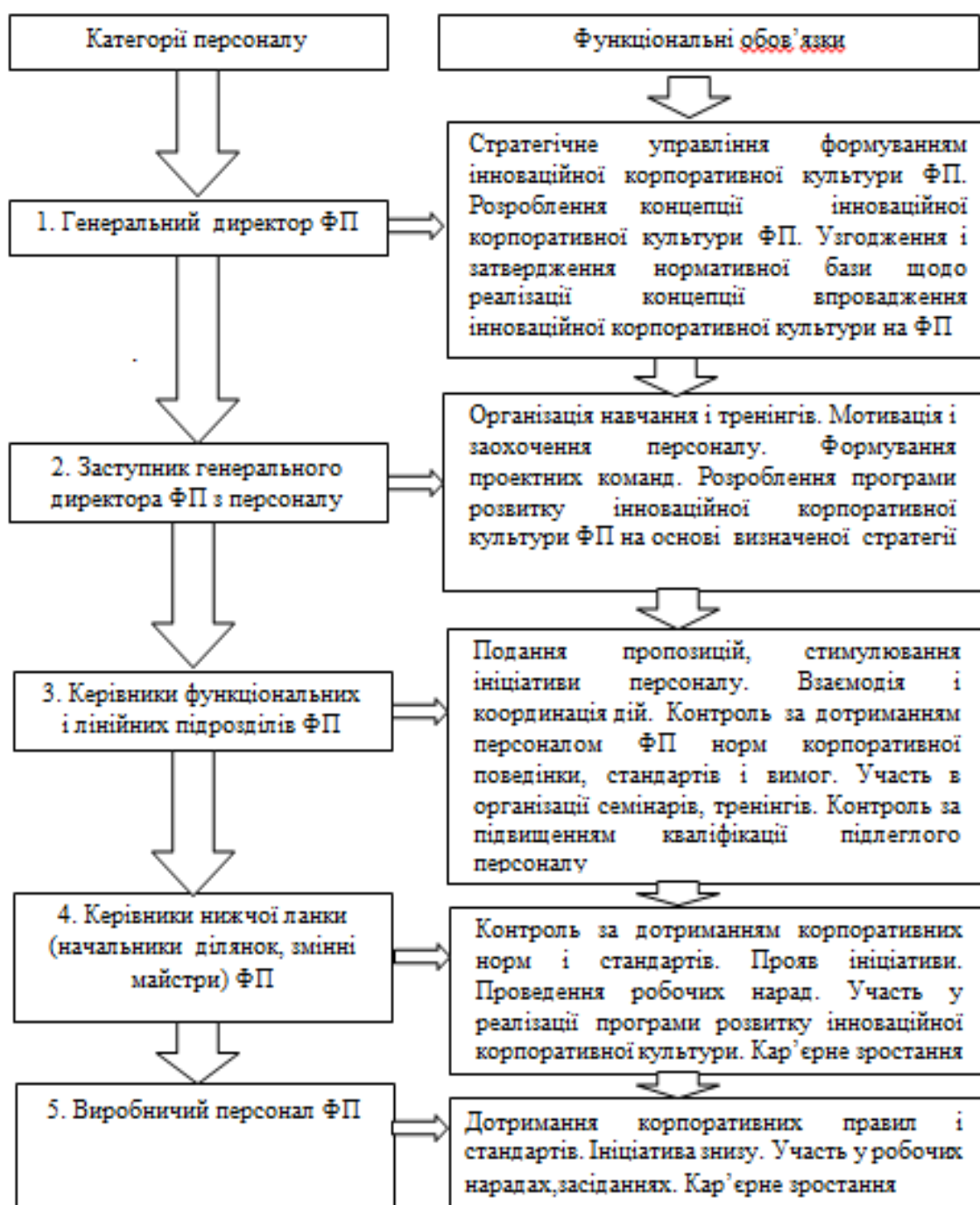


Рис. 3.5 Розподіл функціональних обов'язків у процесі формування й розвитку корпоративної культури на ФП

Джерело: складено автором на підставі [3,23]

Процес формування і розвитку інноваційної корпоративної культури на ФП має певну специфіку порівняно із нововведеннями в сфері виробництва чи збуту. По-перше, якщо підприємство не

створюється заново, і корпоративна культура вже існує, тобто є певні традиції, звичаї, цінності, мета, відношення до зовнішнього і внутрішнього середовища та ін., то зміна культури вимагає залучення кваліфікованого менеджера з управління корпоративною культурою. По-друге, корпоративну культуру не можна сформувати «зверху», в адміністративному порядку, оскільки вона формується в свідомості працівників, в процесі їх спільної діяльності на ФП.

Тому, для зниження опору персоналу необхідно розробити таку програму з «Формування і розвитку інноваційної корпоративної культури», яка б була зрозуміла кожному працівнику. Всі нововведення повинні обов'язково обговорюватися на нарадах, а стратегічні зміни - на загальних зборах адміністрації і персоналу. При формуванні і розвитку інноваційної корпоративної культури важливо враховувати думки працівників. При впровадженні програми керівництво ФП власним прикладом повинно підтверджувати доцільність здійснюваних змін. При цьому вкрай важливо, щоби працівники всіх рівнів були залучені до процесу формування і розвитку корпоративної культури. Якщо на певному рівні нововведення не приймаються, викликають опір, їх необхідно корегувати на вищому рівні.

Для ефективного управління формуванням і розвитком інноваційної корпоративної культури в умовах досліджуваного ФП потрібно створити спеціальну робочу групу, яка буде займатися розробкою планів, фінансовим забезпеченням, веденням відповідної документації, координацією і контролем за виконанням робіт із формування і розвитку інноваційної корпоративної культури.

Інноваційна корпоративна культура повинна орієнтувати персонал на постійне навчання, ротацію, внесення раціоналізаторських пропозицій, підвищення кваліфікації і розвиток, що обумовлюється стрімким поширенням інноваційних процесів та змінами ринкової ситуації. Це вимагає систематичної організації на ФП відповідних курсів, тренінгових програм, семінарів, тощо. Крім того, оскільки формування і розвиток саме

інноваційної корпоративної культури є нововведенням для ФП, потрібна відповідна робота з персоналом для адаптації його до змін і, зокрема, залучення персоналу до формування корпоративної культури. Коли співробітники беруть участь у формуванні культури, вони почувають себе більш причетними до місії підприємства, його цінностей, а це підвищує рівень їх лояльності і відповідно впливає на продуктивність праці та задоволеність роботою. Це дозволяє персоналу краще розуміти цілі та цінності ФП, надає можливість для висловлення власних поглядів, що сприяє становленню культурних норм та сприйняттю цінностей підприємства, важливих для його успіху і подальшого розвитку. Завдяки більш широкому залученню персоналу до формування корпоративної культури підвищується ефективність діяльності, командний дух та задоволеність роботою, покращуються внутрішні взаємини, підвищується інвестиційна привабливість ФП і його привабливість на ринку праці.

У таблиці 3.3 наведені доцільні для впровадження на досліджуваному ФП інструменти підвищення залучення персоналу до формування корпоративної культури.

Таблиця 3.3

Запропоновані напрями та інструменти підвищення залучення персоналу до формування інноваційної корпоративної культури ФП

Напрями залучення персоналу	Характеристика	Засоби залучення	Результат
1	2	3	4
Залучення персоналу до процесу прийняття рішень	Активне залучення персоналу ФП до участі у процесах прийняття рішень, щодо розвитку корпоративної культури	Групові сесії, фокус-групи, онлайн-платформи	Персонал обмінюється думками, ідеями, пропозиціями щодо стану і напрямів розвитку інноваційної корпоративної культури, активно долучається до прийняття рішень

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Комунікації та зворотний зв'язок	Створення прозорої та ефективної системи комунікацій з персоналом	Регулярні спілкування, обговорення, опитування	Поліпшуються комунікації між персоналом та керівництвом
Участь у проектах та програмах	Сприяння участі персоналу у реалізації проектів і програм з розвитку корпоративної культури	Проектні команди (робочі групи)	Персонал долучається до прийняття рішень та співпрацює з колегами у процесі розробки та впровадженні заходів з розвитку інноваційної корпоративної культури
Навчання та розвиток	Забезпечення для співробітників умов отримати навички та знання для впливу на корпоративну культуру	Тренінги з комунікації, лідерства, співробітництва та культурного розуміння	Співробітники отримують навички та знання, які допомагають їм розуміти та активно впливати на розвиток корпоративної культури
Визнання та нагородження	Створення системи нагородження працівників, які активно сприяють формуванню та розвитку інноваційної корпоративної Культури на ФП	Нагороди, премії, інші відзнаки	Персонал, який сприяє розвитку інноваційної корпоративної культури, отримує визнання та нагороди, що поліпшує його вмотивованість і лояльність до ФП
Інформування персоналу, формування компетенцій з удосконалення корпоративної культури	Забезпечення доступу персоналу до потрібних ресурсів, матеріалів та навчальних програм, спрямованих на формування і розвиток інноваційної корпоративної культури ФП	Внутрішні комунікації, тренінги, онлайн-курси	Зручний доступ персоналу до потрібних ресурсів та матеріалів допомагає краще розуміти корпоративну культуру ФП і належно дотримуватися її норм

Джерело: складено автором на підставі [28]

Розвиток комунікацій та забезпечення належного зворотного зв'язку є ключовими напрямками підвищення залучення персоналу до формування інноваційної корпоративної культури ФП. Важливим є і створення на ФП сприятливого робочого середовища для підтримки та розвитку інноваційної корпоративної культури. Все це приваблює та утримує креативних і талановитих співробітників.

Сприятливе робоче середовище сприяє фізичному та психологічному здоров'ю співробітників (воно передбачає збалансований графік роботи, забезпечення балансу між роботою та особистим життям співробітників, психологічну безпеку та сприятливу атмосферу); спонукає до співпраці, комунікацій та інновацій, створює умови для творчого розвитку, обміну ідеями та появі нових рішень, сприяє підвищенню продуктивності та ефективності командної роботи; допомагає залучати співробітників до реалізації цілей та місії ФП, стимулює почуття приналежності, мотивації та лояльності до підприємства, що, в кінцевому підсумку, сприяє підвищенню ефективності та результативності діяльності підприємства.

Розвиток командної роботи та співробітництва має велике значення для успіху ФП, адже взаємодія та співпраця допомагають досягати кращих результатів. Командна робота дозволяє розподілити відповідальність та ризики між членами команди, коли кожен з її членів відчуває відповідальність за свою ділянку роботи та підтримується іншими членами команди. Внаслідок цього зменшуються ризики і покращується взаємодія. Усе це сприяє покращенню ефективності роботи, розвитку творчості і ініціативності співробітників та формуванню конкурентних переваг ФП.

Механізми контролю та оцінки корпоративної культури допомагають вимірювати її відповідність цінностям та місії ФП, а також виявляти можливості для покращення. Вони включають: аналіз клімату в колективі та настроїв, моніторинг комунікацій, аудит корпоративної культури, систему винагород, регулярний перегляд стратегії та цілей. Ці механізми допомагають контролювати та оцінювати ефективність корпоративної культури, а також виявляти потенційні проблеми та можливості для покращення.

Для успішного формування культури організації і зниження опору персоналу на ФП важливо створити ефективну систему мотивації реалізації програми розвитку корпоративної культури для працівників кожного рівня.

Мотиваційна політика персоналу в умовах формування інноваційної корпоративної культури повинна будуватися відповідно до принципів заохочення такої поведінки персоналу, яка найповніше розкриває її зміст.

В табл. 3.4 наведено запропонований варіант системи розподілу обов'язків різних категорій персоналу ФП в процесі формування і розвитку корпоративної культури і основні мотиваційні інструменти для працівників всіх рівнів. Як видно з наведеної таблиці, чим нижче рівень управлінської ієрархії, тим більша роль матеріального стимулювання, зокрема у вигляді грошових премій, надання безкоштовних путівок, матеріальної допомоги та інших соціальних благ саме тим працівникам, які є активними новаторами, і чия діяльність сприяє створенню довгострокових конкурентних переваг ФП.

Таблиця 3.4

Запропонована система мотиваційних інструментів формування і розвитку інноваційної корпоративної культури ФП за рівнями управління

Рівні управління	Обов'язки в процесі розвитку корпоративної культури	Основні мотиваційні інструменти
1	2	3
Генеральний директор ФП	Стратегічне управління формуванням інноваційної корпоративної культури ФП. Розроблення концепції інноваційної корпоративної культури ФП. Узгодження і затвердження нормативної бази щодо впровадження інноваційної корпоративної культури на ФП	Поліпшення результативності діяльності організації при малих витратах. Розвиток інноваційного потенціалу ФП. Підвищення довіри з боку персоналу. Поліпшення іміджу і репутації ФП
Заступник генерального директора ФП з персоналу	Забезпечення кадрами. Проведення семінарів і засідань з питань корпоративної культури. Розгляд рацпропозицій. Стимулювання працівників-новаторів. Поліпшення місць харчування, відпочинку. Делегування повноважень і відповідальності	Розширення інформації про підрозділ (працівників, їх здібності, потенціал тощо). Зростання довіри працівників підрозділу. Зростання інноваційного потенціалу
Керівники функціональних і лінійних підрозділів ФП	Ретельне дотримання нових правил і вимог. Контроль за дотриманням правил працівниками. Допомога у внесенні рацпропозицій, заохочення ініціативи	Премії; соціальні блага; Переведення на більш цікаву роботу; Поліпшення психологічного клімату; Посилення колективізму; Зниження плинності кадрів;

Продовження табл. 3.4

1	2	3
	Делегування повноважень і відповідальності. Стимулювання навчання, підвищення кваліфікації, ротації	Підвищення рівня освіти, кваліфікації працівників; Покращення роботи підрозділу
Керівники нижчої ланки (начальники ділянок, змінні майстри) ФП	Підвищення кваліфікації, навчання, ротація. Дотримання корпоративних стандартів. Підтримання ініціативи. Делегування повноважень і відповідальності. Проведення нарад, спільних заходів	Премії; Соціальні блага; Покращення роботи підрозділу; Покращення психологічного клімату; Кар'єрне зростання
Працівники ФП	Внесення творчих пропозицій. Прояв ініціативи. Навчання, підвищення кваліфікації, ротація. Участь в нарадах, дотримання корпоративних стандартів	Соціальні блага. Соціальний захист. Покращення умов праці і охорона праці. Кар'єрне зростання

Джерело: складено автором на підставі [3,23]

Традиційно, найпоширенішим способом стимулювання персоналу є підвищення заробітної плати. Але при впровадженні інноваційної корпоративної культури цей крок є не завжди виправданим з огляду економічної вигоди, незважаючи на позитивне сприйняття з боку персоналу. Підвищення заробітної плати обумовлює суттєве збільшення витрат, спряжених із формуванням і розвитком корпоративної культури. Тому на перших етапах краще обмежуватися грошовими винагородами і преміями. Але, за умов стабільного фінансового стану ФП, зростання заробітної плати, безумовно, буде позитивно впливати на ефективність процесів розвитку інноваційної корпоративної культури.

Важливим елементом структури інноваційної корпоративної культури ФП є її регламентування, яке дозволяє стандартизувати роботу на підприємстві, розподілити повноваження, обов'язки і сферу відповідальності кожного працівника і таким чином створити певний рівень передбачуваності

як у внутрішніх, так і зовнішніх відносинах підприємства.

Важливість регламентування діяльності ФП щодо управління корпоративною культурою обумовлена необхідністю:

- дотримання вимог міжнародних стандартів ;
- дотримання субординації у взаємовідносинах персоналу і керівництва підприємства;
- забезпечення безпеки підприємства;
- мінімізувати ризик у взаємовідносинах підприємства зі своїми клієнтами, партнерами, тобто бути для них передбачуваним.

Регламентуванню підлягають, як взаємовідносини у середині ФП, так взаємовідносини із зовнішнім середовищем (зовнішніми зацікавленими особами). З метою впровадження такого підходу в діяльність АТ «ФАРМАК» нами розроблено проект Положення про управління корпоративною культурою на досліджуваному підприємстві (Додаток Г).

3.2 Розробка заходів з удосконалення системи комунікацій в умовах АТ «ФАРМАК»

Як вже зазначалося, внутрішні комунікації є важливим інструментом розвитку інноваційної корпоративної культури ФП. Основна мета внутрішніх комунікацій полягає в інформуванні співробітників підприємства про управлінські рішення, створення системи результативної взаємодії між співробітниками, підрозділами, керівниками.

Розвиток внутрішніх комунікацій на ФП має бути спрямований на реалізацію таких важливих завдань, як :

- оперативне інформування працівників;
- створення належного середовища для формального та неформального спілкування працівників підприємства;
- ефективну взаємодію лінійних і функціональних підрозділів ФП;
- вирішення поточних виробничих / робочих питань і проблем;
- обмін необхідною інформацією у процесі реалізації проектів і

виконання завдань.

У таблиці 3.5 представлені результати проведеного аналізу щодо оцінювання потенціалу оптимального вирішення завдань розвитку інноваційної корпоративної культури в умовах АТ «ФАРМАК» завдяки покращенню внутрішніх комунікацій на базі використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Таблиця 3.5

**Аналіз потенціалу внутрішніх комунікацій у сприянні розвитку
корпоративної культури ФП**

№ з/п	Використовувані інструменти внутрішніх комунікацій ФП	Мета комунікацій	Результати використання комунікацій
1	2	3	4
1	Мобільний зв'язок	Інформування про стан виконання завдань і доручень	Оперативне вирішення поточних проблем ФП
2	Корпоративна електронна пошта	Пересилання документів та інших робочих матеріалів	Вивчення і опрацювання отриманих матеріалів
3	Соціальні мережі	Обмін необхідною інформацією	Демонстрація результатів спільної праці учасників, (проектних) робочих груп ФП
4	Локальні корпоративні мережі ФП	Узгодження документів, спільна робота персоналу	Вирішення різноманітних поточних проблем ФП
5	Блоги персоналу	Професійне спілкування і обговорення професійних проблем	Обмін досвідом, демонстрація професійних досягнень, обговорення нових ідей і пропозицій

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
6	МЕСЕНДЖЕРИ (Telegram, Viber, WhatsApp тощо)	Індивідуальне та групове оперативне інформування	Регулярні контакти в процесі спільної роботи над проектами і програмами
7	Цифрові платформи (Facebook, ZOOM, TEAMS)	Трансляція оперативних даних	Колективне / групове обговорення актуальних робочих проблем із візуальним та аудіо супроводом
8	Хмарні сервіси GOOGLE	Робота з великими обсягами даних, отримання публічних даних та прогнозів від міжнародних організацій	Організація швидкого, надійного доступу до спільних документів, робота з великими обсягами інформації

Отже, з використанням сучасних комунікацій реалізуються такі функції корпоративної культури, як: створення умов для формального та неформального спілкування працівників ФК між собою та керівництвом, іміджева, оптимізаційна (створення передумов для оперативного, надійного обміну інформацією, спільного доступу до великих масивів даних у процесі реалізації проектів і програм ФП, отримання публічних даних та прогнозів від міжнародних організацій тощо).

Як інноваційний напрям розвитку комунікацій на досліджуваному підприємстві ми пропонуємо впровадження EMPLOYEE GENERATED CONTENT (EGC) - це контент, який створюється співробітниками ФП та поширюється за його межами. Він може приймати різні форми, такі, як: повідомлення в соціальних мережах, у блогах, відео та багато іншого. Як свідчить практика, EGC – це ефективний спосіб для ФП скористатися досвідом, компетенціями та унікальними поглядами своїх співробітників,

використовуючи їхні знання та ентузіазм для створення привабливого контенту. Заохочуючи співробітників розповсюджувати свої ідеї та знання, ФП може просувати свій бренд і зміцнювати довіру та авторитет з боку своєї аудиторії. Цей інструмент також дозволяє співробітникам брати на себе відповідальність за власну роботу та відчувати себе більш залученими до місії та цінностей ФП.



Рис. 3.6 Пріоритетні напрями впливу EGC на розвиток інноваційної корпоративної культури на ФП

Практика свідчить, що розвиток інноваційних комунікацій на ФП також сприятиме підвищенню авторитету і довіри з боку клієнтів, оскільки думки та ідеї, якими поділився співробітник підприємства, викликають більше довіри, ніж реклама або повідомлення безпосередньо від самого

підприємства.

Варто також відмітити підвищення можливостей ФП щодо залучення талантів: люди хочуть працювати на підприємствах, де до них будуть ставитися поважно і де вони будуть виконувати значущу і важливу роботу. Якщо вони будуть бачити, що інші учасники їх мережі поділяють їх лояльне ставлення до ФП, його цінностей і культури, вони будуть більш вмотивовані подавати заявки на відкриті вакансії.

Ще одним важливим результатом впровадження інноваційних форм комунікацій на ФП мають бути розвиток персоналу, оскільки таланти завжди прагнуть удосконалюватися. Впроваджуючи інноваційні комунікації і поширюючи своє інтелектуальне лідерство, творчі особи розвивають і свій особистий бренд і мережу, що може відкривати для них додаткові цікаві можливості, такі як участь і виступи на конференціях (семінарах), гостьових блогах тощо. Найбільш значущі переваги і результати впровадження інноваційних комунікацій на досліджуваному ФП представлені на рис. 3.7

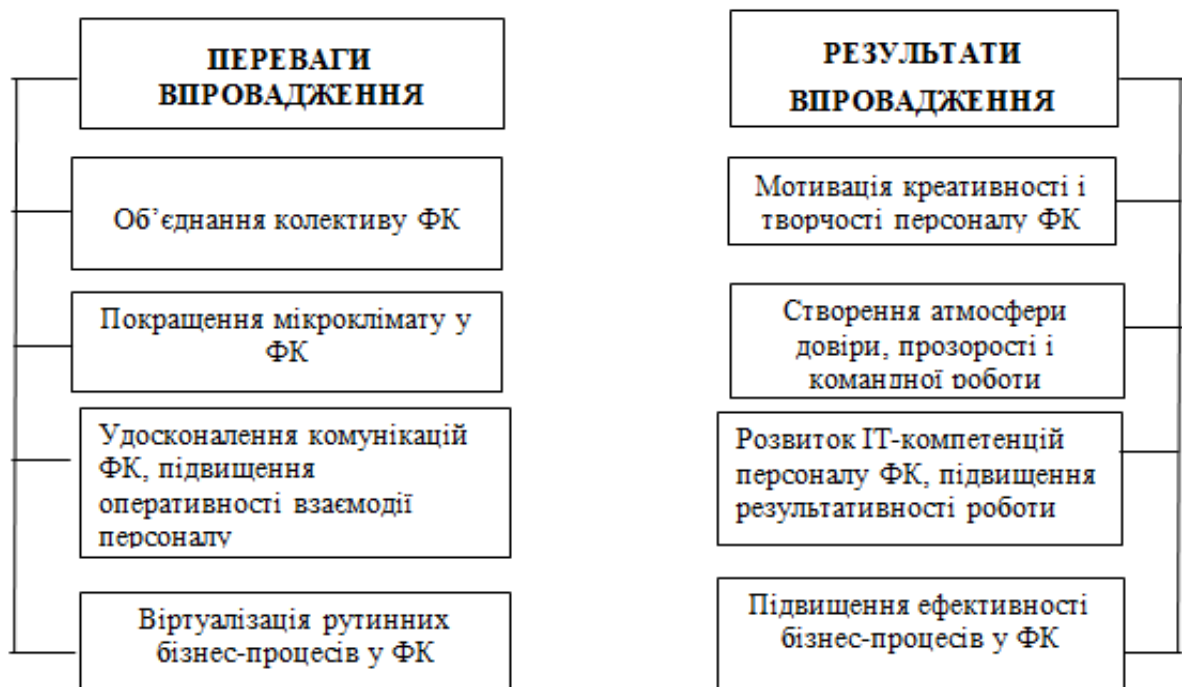


Рис. 3.7 Переваги і перспективи впровадження інноваційних комунікацій на ФП

Джерело: власна розробка

Отже, перевагами впровадження інноваційних комунікацій на ФП є консолідація персоналу, покращення мікроклімату в колективі, оптимізація комунікацій, зростання інформаційної компетентності персоналу і розвиток інформаційної культури працівників, віртуалізація рутинних бізнес-процесів, оперативне подання і сприйняття інформації тощо.

Подальші перспективи полягають у мотивації творчості персоналу, модернізації системи комунікацій, створенні атмосфери щирості й довіри, удосконаленні ІТ-компетентності персоналу тощо.

Впровадження інноваційних комунікацій на ФП повинно передбачати наступні етапи:

1. Пошук співробітників, здатних впроваджувати і розвивати інноваційні комунікації. Коли підприємство запускає стратегію створення контенту, побудованого співробітниками, пошук обізнаних і творчих співробітників для його запуску є одним з ключових факторів успіху.

2. Навчання співробітників роботі з цифровими технологіями, платформами і соціальними мережами. Навчання допомагає належним чином спрямовувати співробітників і усувати певні ризики. Також доцільно проводити регулярні тренінги, щоб тримати програму і її правила в центрі уваги.

3. Впровадження сучасних технологій, які мають підтримуватися керівництвом, мають бути простими для участі і легко відстежуватися. Програмне забезпечення для захисту інтересів персоналу і мобільні додатки дозволять працівникам легко завантажувати потрібний контент і отримувати до нього доступ, а адміністраторам - ефективно відслідковувати контент співробітників і його продуктивність.

4. Відзнака досягнень залучених до реалізації проекту співробітників і демонстрація досягнутих ними успіхів. Це допомагає переконати тих, хто заперечує ідею впровадження EGC, а винагорода тих, хто приймає активну участь в реалізації проекту, спонукає інших працівників долучатися до нього і розпочинати створювати власний контент.

3.3 Оцінювання результативності заходів, спрямованих на розвиток інноваційної корпоративної культури в АТ «ФАРМАК»

На підставі проведеного анкетування персоналу досліджуваного ФП і його результатів, викладених в розділі 2, нами були визначені найбільш вагомні елементи корпоративної культури підприємства. З метою встановлення впливу упровадження запропонованих заходів на стан корпоративної культури ФП нами було проведене повторне опитування персоналу для визначення рівня очікуваних оцінок щодо зміни стану корпоративної культури після реалізації заходів. Результати експертної оцінки основних складових корпоративної культури на досліджуваному ФП за поточним станом і очікуваним після реалізації запропонованих заходів наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Експертна оцінка персоналом фактичного і очікуваного рівня складових корпоративної культури ФП

Складові корпоративної культури	Позначення	Вага, $W_I^П$	Бали, $B_I^П$	Середній зважений бал, $W_I^П * B_I^П$	Вага, $W_I^О$	Бали, $B_I^О$	Середній зважений бал, $W_I^О * B_I^О$
		поточна оцінка стану			оцінка після впливу		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Мотивація	X_1	0,17	7	1,19	0,17	8	1,36
2. Стиль управління	X_2	0,13	6	0,78	0,14	7	0,98
3. Корпоративні цінності і норми	X_3	0,12	9	1,08	0,11	9	0,99
4. Планування кар'єри	X_4	0,11	7	0,77	0,11	7	0,77
5. Повага і визнання	X_5	0,10	7	0,70	0,10	7	0,70
6. Можливості навчання і розвитку	X_6	0,10	7	0,70	0,09	7	0,63
7. Залучення персоналу	X_7	0,08	6	0,48	0,09	8	0,72
8. Соціальний захист	X_8	0,08	7	0,56	0,07	7	0,49

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8
9. Командна робота	X ₉	0,06	6	0,36	0,06	7	0,42
10. Комунікації	X ₁₀	0,05	5	0,25	0,06	8	0,48
Σ		1,00		6,87	1,00		7,54

Джерело: власна розробка

Оцінка була здійснена на основі методики, наведеної в роботі [48]. Її сутність полягає у фактичній оцінці визначених персоналом головних елементів корпоративної культури в ФК і їх вагомості на початковому етапі діагностики і в наступній очікуваній оцінці стану цих елементів після розробки і впровадження системи заходів, спрямованих на розвиток інноваційної корпоративної культури на ФП.

Система цих заходів включала:

- упровадження засобів креативного менеджменту для стимулювання творчої праці і винахідництва персоналу;
- регламентацію і розподіл функціональних обов'язків керівників різних рівнів у процесі формування і розвитку корпоративної культури у ФК, розробку Положення про управління корпоративною культурою на підприємстві;
- обґрунтування системи заходів, спрямованих на підвищення залучення персоналу і зменшення опору змінам;
- удосконалення системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства на основі упровадження EMPLOYEE GENERATED CONTENT (EGC).

Формула для розрахунку поточного стану розвитку корпоративної культури на ФП (SRK_П) має вигляд;

$$SRK_{\Pi} = \sum W_I^{\Pi} * B_I^{\Pi} / \sum W_I^{\Pi}, \quad (3.1)$$

де W_I^{Π} – поточні коефіцієнт вагомості елементу «і» корпоративної культури ФП;

B_I^{Π} – поточна експертна оцінка елементу «і» корпоративної культури ФП.

Отже, по результатах проведених розрахунків поточна оцінка стану корпоративної культури в ФК становить:

$$SRK_{\Pi} = (0,17 \cdot 7 + 0,13 \cdot 6 + 0,12 \cdot 9 + 0,11 \cdot 7 + 0,10 \cdot 7 + 0,07 \cdot 10 + 0,08 \cdot 6 + 0,08 \cdot 7 + 0,06 \cdot 6 + 0,05 \cdot 5) / (0,17 + 0,13 + 0,12 + 0,11 + 0,10 + 0,07 + 0,08 + 0,08 + 0,06 + 0,05) = 6,87.$$

Формула для розрахунку стану корпоративної культури ФП після впровадження системи запропонованих заходів (SRK_O) має вигляд;

$$SRK_O = \sum W_I^O * B_I^O / \sum W_I^O, \quad (3.2)$$

де W_I^O – коефіцієнт вагомості елементу «і» корпоративної культури після впровадження системи запропонованих заходів;

B_I^O – експертна оцінка елементу «і» корпоративної культури після впровадження системи запропонованих заходів;

Таким чином, оцінка стану корпоративної культури досліджуваного ФП після впровадження системи запропонованих заходів дорівнює:

$$SRK_O = (0,17 \cdot 8 + 0,14 \cdot 7 + 0,11 \cdot 9 + 0,11 \cdot 7 + 0,10 \cdot 7 + 0,09 \cdot 7 + 0,09 \cdot 8 + 0,07 \cdot 7 + 0,06 \cdot 7 + 0,06 \cdot 8) / (0,17 + 0,14 + 0,11 + 0,11 + 0,10 + 0,09 + 0,09 + 0,07 + 0,06 + 0,06) = 7,54.$$

Як видно із наведених розрахунків, очікуване зростання комплексного показника стану корпоративної культури на досліджуваному ФП внаслідок реалізації запропонованих заходів становить: $(7,54 - 6,87 / 6,87) * 100\% = 9,8\%$.

Графічне представлення результатів оцінки поточного і очікуваного стану корпоративної культури ФП після впровадження запропонованих заходів ілюструє діаграма, наведена на рисунку 3.8.



Рис. 3.8 Радар оцінки зміни корпоративної культури ФП внаслідок реалізації запропонованих заходів

Джерело: власна розробка

Як видно з наведених даних, впровадження запропонованих заходів, в першу чергу, сприятиме покращенню таких складових корпоративної культури на досліджуваному підприємстві, як: мотивація персоналу, стиль управління, залученість персоналу і командна робота. Наслідком цих позитивних змін стане підвищення комплексного показника корпоративної культури на 9,8%.

За даними досліджень компаній GALLUP і IBM KENEXA [55], підвищення рівня корпоративної культури організації і залучення працівників збільшує ефективність ведення бізнесу на 17%; сприяють зростанню продаж на 20%, зростанню прибутку - на 21%. Таким чином, виходячи із прогнозованого зростання інтегрального показника корпоративної культури на ФП, можна очікувати підвищення чистого прибутку підприємства на 345 тис. грн.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтована доцільність стратегічної спрямованості АТ «ФАРМАК» на формування інноваційної культури. Запропонована модель управління інноваційною корпоративною культурою. Визначені етапи стратегічного управління розвитком інноваційної корпоративної культури ФП.

2. Запропоновані напрями і інструменти підвищення залучення персоналу до формування інноваційної корпоративної культури в досліджуваній ФК.

3. Розроблена система управлінського забезпечення процесу розвитку корпоративної культури на ФП. Обґрунтований розподіл функціональних обов'язків персоналу у процесі формування й розвитку корпоративної культури.

4. Розроблено Положення про управління корпоративною культурою на досліджуваному підприємстві.

5. Розроблено проект удосконалення системи комунікацій в умовах ФП на підставі впровадження EMPLOYEE GENERATED CONTENT (EGC).

6. На підставі проведення анкетування персоналу досліджуваного підприємства проведена експертна оцінка майбутнього стану корпоративної культури. Побудований радар існуючого і очікуваного стану корпоративної культури ФП і визначена зміна відповідного інтегрального показника, який дозволяє оцінити результативність запропонованого проекту.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено сутність категорії «корпоративна культура», узагальнені її сутнісні характеристики.

2. Визначені функції і основні завдання корпоративної культури, досліджена функціональна структура корпоративної культури в організації та проаналізоване змістовне наповнення її складових.

3. Проаналізовані основні моделі корпоративної культури, визначені їх переваги і недоліки. Розглянуті методи визначення типу корпоративної культури організації.

4. Досліджений досвід формування і розвитку корпоративної культури, визначені основні відмінності у пріоритетах щодо вибору моделей корпоративної культури в компаніях, що працюють у різних країнах. Встановлено, що вітчизняні підприємці не приділяють належної уваги проблемі формування ефективної корпоративної культури і часто копіюють зарубіжний досвід, не враховуючи особливості ведення бізнесу в Україні.

5. Визначено, що ключовими факторами, які важливо враховувати при формуванні корпоративної культури, повинні бути: національні особливості, необхідність оновлення вищої ланки управління за рахунок створення мотиваційних систем та умов для кар'єрного зростання молодих кваліфікованих фахівців, необхідність удосконалення економічних методів управління у вітчизняних компаніях.

6. Досліджені основні техніко-економічні показники діяльності АТ «ФАРМАК». Досліджені особливості кадрової політики на підприємстві і ті зміни, які відбулися в системі управління персоналом з початком війни.

7. Проведене анкетування 35 працівників досліджуваного підприємства на підставі попередньо розробленої анкети. Визначені основні зовнішні і внутрішні фактори впливу на формування корпоративної культури, проаналізований ступінь задоволеності персоналу рівнем корпоративної

культури, проаналізовані основні недоліки і проведена оцінка вагомості складових корпоративної культури на досліджуваному підприємстві.

8. Побудована матриця SWOT- аналізу стану корпоративної культури досліджуваної ФК. Встановлено, що основними загрозами для розвитку корпоративної культури є: плинність персоналу у зв'язку із війною; надмірне навантаження на персонал; надмірна регламентація діяльності працівників, що часто перешкоджає ініціативі і творчості; погіршення ментального здоров'я працівників внаслідок війни і високої інтенсивності роботи; обмеженість фінансових можливостей щодо реалізації соціальних програм і соціального захисту персоналу тощо.

9. Обґрунтована доцільність формування інноваційного типу корпоративної культури на досліджуваному підприємстві. Побудована модель управління інноваційною корпоративною культурою на ФП і визначені основні інструменти її реалізації.

10. Запропонована система управлінського забезпечення процесу управління корпоративною культурою на досліджуваному підприємстві і обґрунтований розподіл функціональних обов'язків працівників у процесі формування й розвитку інноваційної корпоративної культури.

11. Розроблено Положення про управління корпоративною культурою на ФП.

12. Розроблено проект удосконалення системи комунікацій на ФП на підставі впровадження EMPLOYEE GENERATED CONTENT (EGC).

13. Проведена експертна оцінка майбутнього стану корпоративної культури в умовах ФП. Побудований радар фактичного і очікуваного стану корпоративної культури за умов реалізації системи запропонованих заходів. Розраховано, що очікувана зміна комплексного показника оцінки стану корпоративної культури становитиме 9,8 %. Спираючись на дані досліджень компаній GALLUP і IBM KENEXA, розраховано, що очікуване зростання інтегрального показника корпоративної культури дозволить збільшити чистий прибуток підприємства на 345 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1.Андросова О. Ф. Методологічні підходи до формування корпоративної культури промислових підприємств. *Менеджмент у XXI сторіччі: методологія і практика* : матеріали Міжнар. наук.–практ. конф., м. Полтава, 16-17 трав. 2013 р. Полтава : Полтавський НТУ імені Юрія Кондратюка, 2013. С.27-29.

2.Андросова О. Ф. Корпоративна культура ділових партнерів та акціонерів на підприємствах машинобудування. *Перспективи розвитку національної економіки в умовах посилення глобалізаційних процесів* : матеріали Міжнар. наук.–практ. конф., м. Львів, 15 трав. 2015 р. Львів : СПОЛОМ. С.356-368.

3.Андросова О. Ф. Корпоративна культура як сучасна основна компонента машинобудівних підприємств в Україні. *Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах забезпечення сталого розвитку* : кол. моногр. Житомир : ЖДТУ, 2017. С. 57-63.

4.Апостолюк О. Ф. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscenu_2016_2_14 (дата звернення: 25.11.2024).

5.Антонюк А. А., Шмиголь Н. М. Методика оцінювання стратегічного використання організаційної культури підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2012. № 3. С. 161-166.

6.Антонюк А. А., Шмиголь Н. М. Оцінювання економічної ефективності управління корпоративною культурою. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2012 № 4. С. 27-31. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2012/3_2012/29.pdf (дата звернення: 25.11.2024).

7. Баюра Д. О. Методологічні підходи до формування корпоративної

культури у системі корпоративного управління. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. № 4(12). С. 24-28. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/9125> (дата звернення: 25.11.2024).

8. Балика О. Г. Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України : кол. моногр. Київ : Університет економіки та права «КРОК». 2012. Т.2. С. 309– 319.

9. Балика О. Г. Нові підходи до класифікації корпоративної культури в контексті її впливу на соціально-трудові відносини. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 1(56). С. 82-87. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/530/536> (дата звернення: 25.11.2024).

10. Беляк Т. О., Семикіна М. В. Корпоративна культура як соціальний ресурс розвитку людського капіталу. *Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку* : матеріали Міжнар. наук.–практ. конф., м.Черкаси, 16–17 жовт. 2014 р. Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2014. С. 146 –151.

11. Беляк Т. О. Корпоративна культура: сутність, принципи, моделі та механізм. *Економіка і фінанси*. 2014. Т. 1. С. 193 – 199. URL: https://kntu.kr.ua/doc/K_23_073_03/Belyak.pdf (дата звернення: 25.11.2024).

12. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.07 / Кіровоградський НТУ. Кіровоград, 2016. 269 с. URL: https://kntu.kr.ua/doc/K_23_073_03/Belyak_dis.pdf (дата звернення: 25.11.2024).

13. Воронкова В. Г. Управління персоналом : конспект лекцій. Запоріжжя : ЗДІА, 2007. 161 с.

14. Гарафонова О. І. Організаційна культура як елемент забезпечення стійкості функціонування механізму здійснення змін на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2. С. 95-100.

15. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи.

Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.

16. Гуцалюк О. М. Формування корпоративної інтеграційної стратегії акціонерного товариства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 3(84). С. 40-49. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2015/3_2015/10.pdf (дата звернення: 26.11.2024).

17.Грішнова О. А., Нацевич А. О. Особливості регулювання соціально-трудових відносин в процесі санації підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. Т. 3, № 2. С. 214–220. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_3/214-220.pdf (дата звернення: 25.11.2024).

18.Грибик І. І., Смолінська А. М. Особливості розвитку корпоративної культури на засадах самоорганізації та синергії. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2008. № 611. С. 142-147. URL: https://vlp.com.ua/files/22_28.pdf (дата звернення: 25.11.2024).

19.Давиденко Н. М. Етика бізнесу як основний елемент корпоративної культури .*Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 3. С. 13–14. URL: https://library.wunu.edu.ua/libsearch/DocDescription?doc_id=223843 (дата звернення: 25.11.2024).

20. Демуз І. О., Зленко А. М. Формування корпоративної культури: світовий досвід та українські реалії. *Економічний вісник університету*. 2019. № 40. С. 77-84 .

21. Новікова О. Ф., Дейч М. Є. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія. Донецьк : Інститут економіки промисловості НАН України, 2013. 488 с.

22. Дмитренко Г. Формування культури цільового управління трудовим потенціалом сучасних організацій. *Науковий вісник УМО «Економіка та управління»*. 2016. № 1. С. 1-20. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika

/V_1/%D0%94%D0%BC%D0%B8%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf (дата звернення: 24.11.2024).

23. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія. Львів : Львівська політехніка, 2009. 276 с.

24. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Корпоративна культура : навч. посіб. Львів : Новий світ-2000, 2011. 317 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Shavkun/0039632.pdf>_(дата звернення: 24.11.2024).

25. Задихайло Д. В. Корпоративне управління : монографія. Харків : Еспада, 2003. 688 с.

26. Ілляшенко С. М., Овчаренко М. І. Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/32560/1/Illiashenko_Ovcharenko_korp_kult.pdf (дата звернення: 24.11.2024).

27. Кам'янська О. В., Шкіль Ю. М. Визначення ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 1. С. 61–65. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2013/16.pdf (дата звернення: 24.11.2024).

28. Кантор І. С., Грицишин Н. І. Корпоративні аспекти управління корпоративною культурою великих підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 37. С.270-276.

29. Кицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04 / КНУ ім. Т. Шевченка. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2009. 192 с. URL: <http://www.disslib.org/formuvannja-korporatyvnoyi-kultury-v-protsesi-rozvytku-sotsialno-trudovykh-vidnosyn.html> (дата звернення: 24.11.2024).

30. Колот А. М., Грішнова О. А. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f56a65eb-d7ab-4bcb-bba7-f3b545671744/content> (дата звернення: 27.11.2024).
31. Корпоративна культура : монографія / Т. І. Євтухова та ін. Київ : ДП «Укртехінформ», 2013. 185 с.
32. Корпоративна культура : навч. посіб. / Г. Л. Хаст та ін. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
33. Костецький В. І., Щетініна Л. В., Рудакова С. Г. Корпоративна культура: вимоги до регламентування та вплив на соціальний діалог. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5(21). С. 204–209. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No5/204.pdf> (дата звернення: 27.11.2024).
34. Кривонос А., Білокур М. Корпоративна культура як складова успішного підприємництва. *Персонал*. 2012. № 6(158). С. 36-43. URL: http://lib.khnu.km.ua/virt_dovidka/virt_dovidka1/for_chit/arhiv/view_post.php?postid=2067 (дата звернення: 27.11.2024).
35. Кулакова В. Механізми формування корпоративної культури. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 4(109). С. 58-63. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/cf47fd01-39f2-430c-96c4-24daf96e9e59> (дата звернення: 27.11.2024).
36. Ліфінцев Д. С. Трансляція цінностей корпоративної культури як інструмент формування іміджу компанії . *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 440-443. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_12_66 (дата звернення: 24.11.2024).
37. Мальська М. П., Мандюк Н. Л. Корпоративне управління: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 360 с.
38. Овчаренко М. І., Червякова С. В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 2. С. 130–141. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream->

download/123456789/31497/1/Ovcharenko_Chervyakova_Korporativna_kultura_pidpnyemstva.pdf (дата звернення: 24.11.2024).

39. Пасека С. Р. Соціально-трудоий потенціал регіону: теорія і практика розвитку : монографія. Черкаси : Інтроліга TOP, 2012. 606 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/3e7f3cbc-5cab-44a5-8b49-59696f4a1409/content> (дата звернення: 24. 11.2024).

40. Петрова І. Л. М'які фактори управління змінами у сфері соціально-трудоих відносин. *Соціально-трудоі відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 89-95.

41. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудоих відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 139–145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2015_40_21 (дата звернення: 24. 11.2024).

42. Петрова І. Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку. *Вісник Прикарпатського ун-ту, серія Економіка*. 2014. № 10. С. 76–79.

43. Петрушенко Ю. Вплив національних особливостей корпоративної культури на розвиток економічних відносин. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2007. № 3. С. 75-84. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/1877/1/010_Petrushenko_Golets.pdf (дата звернення: 27. 11.2024).

44. Пірен М. І. Виклики глобалізаційних процесів та їх вплив на сучасні виміри корпоративної культури й стабілізацію в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2014. № 3. С. 131-135.

45. Савіна Г. Г. Копоративна культура як інструмент формування іміджевої стратегії підприємства. *Соціально-економічний розвиток регіонів у контексті міжнародної інтеграції*. 2018. № 3. С. 73–79.

46. Савчук Л. М., Савчук О. О. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації. *Проблеми науки*. 2012. № 9.С. 23-27.

47. Сватюк О. Р. Інфраструктура корпоративного середовища: зовнішні та внутрішні структурні елементи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2015. № 819. С. 82-91.

48. Семикіна М. В., Беляк Т. О. Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин : монографія. Кропивницький : КОД, 2018. 248 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/893a6c28-6a04-4590-9dee-8d285225728b/content> (дата звернення: 27.11.2024).

49. Семикіна М. В., Беляк Т. О. Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/9570f951-5a16-4368-a6b3-3290e3030e3b/content> (дата звернення: 26.11.2024).

50. Семикіна М. В., Беляк Т. О. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2015. № 2(10). С.54-63. URL: http://stvuea.com/?wpfb_dl=2 (дата звернення: 26.11.2024).

51. Синицька О. І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудових відносин на ринку праці України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 5(3). С. 255–261.

52. Смолінська Н. В. Метод оцінювання рівня організаційної культури підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2013. № 5. С. 136-145.

53. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / А. М. Колот та ін. Київ : КНЕУ, 2015. 519 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32615125.pdf> (дата звернення: 26.11.2024).

54. Соціально-трудові відносини зайнятості: сучасні тенденції, виклики, шляхи розвитку : монографія / А. М. Колот та ін. Київ : КНЕУ, 2015. 325 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7daf1beb-1ae9-4ada-b141-eae4dd2caefe/content> (дата звернення: 26.11.2024).

55. Стамбульська Х.Б., Передало Х.С. Про вплив корпоративної

культури на управлінські процеси. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34.

URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1052/1009>

(дата звернення: 26.11. 2024).

56.Христенко О. В. Управління розвитком інноваційної культури на підприємстві. *Економіка і регіон*. 2015. № 5(54). С. 53-59. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/133.pdf (дата звернення: 26.11.2024).

57.Чернявський А. Д., Кобрицький В. В. Корпоративне управління : навч. посіб. Київ : МАУП, 2006. 208 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_03.pdf (дата звернення: 26.11.2024).

58. Щетініна Л. В., Павлова С. Г. Особливості розвитку корпоративної культури в умовах віддаленого режиму роботи. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 175–180. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-3_0-pages-175_180.pdf (дата звернення: 26.11.2024).

59. Abbasi A. S., Mir G. M. Islamic work ethics: how it affects organizational learning, innovation and performance. *Actual Problems of Economics*. 2012. № 12(138). P. 471-480. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2189764 (Date of access: 27.11.2024).

60.Androsova E. F. Creating corporate culture at machine-building enterprises of Ukraine as one of the aspects of implementing the strategy. Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities : collective monograph. Przeworsk : WSSG, 2019. Vol. 3. P. 212-219. URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3c4e7022-b8fa-42dd-9941-da353b15c585/content> (Date of access: 27.11.2024).

61. Armstrong M. Armstrong's essential human resource management practice : a guide to people management. London : Kogan Page Limited, 2010. 416 p. URL:

<https://opac.feb.uinjkt.ac.id/repository/4b052cb1a168dc087380e37c21b0ef9a.pdf>
(Date of access: 27.11.2024).

62. Belyak T. A. Corporate culture as instrument of regulation of social and labor relations. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2014. № 26. С. 104–110.

63. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organization Culture. London : Addison-Wesley Publishing Co, 1999. 320 p. URL: <https://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture/CULTURE%20BOOK-CHAPTER%201.pdf> (Date of access: 27.11.2024).

64. Cacciattolo K. Understanding organisational cultures. *European Scientific Journal November. Special edition*. 2014. Vol. 2. P. 23-25. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/328024696.pdf> (Date of access: 27.11.2024).

65. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison Wesley Publishing Company : Reading, 1982. 126 p. URL: <https://www.google.com.ua/search?hl=ru&tbo=p&tbm=bks&q=inauthor:%22Allan+A.+Kennedy%22> (Date of access: 27.11. 2024).

66. Hofstede G. Culture's Consequencer: International Differences in Work Related Volues. London : Sage Publications, 1980. 55 p. URL: https://books.google.com.ua/books?id=Cayp_Um4O9gC&pg=PA3&hl=ru&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false (Date of access: 27.11.2024).

67. Mafrudoh M. Impact of organizational culture on employee performance. *Journal of Finance. Economics and Business*. 2023. Vol. 1(2). P. 42-45.

68. Morgan G. Images of Organization. Thousand Oaks : Sage Publications, 1998. 234 p. URL: <https://parsmodir.com/wp-content/uploads/2019/02/morgan.pdf> (Date of access: 27.11.2024).

69. O'Reilly C. A., Chatman J. A. People and organizational culture: A profile comparison approach to person-organization fit. *Academy of Management Journal*. 1991. 34(3). P. 487–516. URL: <https://www.jstor.org/stable/256404> (Date

of access: 27.11.2024).

70. Shein E. H. Organizational Culture. *American psychologist*. 1990. № 45(1). P. 109-119. URL: https://www.researchgate.net/publication/232519184_Organizational_Culture (Date of access: 27.11. 2024).

71. Sonnenfeld J. A., Peiperl M. A. Strategic determinants of managerial labor markets: A career systems view. *Human Resource Management*. 1988. № 27(4). P. 369-388. URL: https://www.academia.edu/85481140/Strategic_determinants_of_managerial_labor_markets_A_career_systems_view (Date of access: 24.11.2024).

72. Shaposhnykov K. Corporate culture as a means of development of the corporate sector. Management of modern socio-economic systems : collective monograph. Lithuania : Baltija Publishing, 2017. Vol. 1. P. 115-141. URL: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n52/18395204.html> (Date of access: 25.11.2024).

73. Thomas J., Peters R. H., Waterman. J. R. In Search of Excellence. New York : Published by Profile Books, 2003. 350 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=Cajl2dHa7SQC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false> (Date of access: 25.11.2024).

ДОДАТКИ

Звіт про фінансові результати
за 2022 рік

	За звітний період, тис грн	За аналогічний період попереднього року, тис грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)	7 774 735.00	9 205 794.00
Собівартість реалізованої продукції	3 115 014.00	4 041 082.00
Валовий прибуток	4 659 721.00	5 164 712.00
Інші операційні доходи	17 389.00	14 225.00
Адміністративні витрати	917 136.00	1 013 613.00
Витрати на збут	1 171 382.00	1 530 079.00
Ін опер витрати	1 360 938	627 952.00
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	1 227 654.00	2 007 293.00
Дохід від участі в капіталі	4 479.00	3 949.00
Ін фін доходи	14 541.00	17 647.00
Ін доходи	303 031.00	32 991.00
Фінансові витрати	47 756.00	42 010.00
Фін результат до оподаткування	1 501 949.00	2 019 870.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-274 890.00	-381 947.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 227 059.00	1 637 923.00

Продовження додатку А

Сукупний дохід

Назва	Код	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Накопичені курсові різниці	2410	-1 226.00	1 014.00
Інший сукупний дохід	2445	45 551.00	-2 982.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	44 325.00	- 1 968.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	44 325.00	- 1 968.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355, 2460)	2465	1 271 384.00	1 635 955.00

Елементи операційних витрат

НАЗВА	КОД	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Матеріальні витрати	2500	2 718 069.00	3 092 967.00
Витрати на оплату праці	2505	1 478 591.00	1 624 777.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	281 922.00	295 558.00
Амортизація	2515	555 151.00	509 760.00
Інші операційні витрати	2520	1 606 261.00	1 689 664.00
Разом	2550	6 639 994.00	7 212 726.00

Продовження додатку А

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	КОД	За звітний період	За аналогічний період попереднього року попередній
Середньорічна кількість простих акцій	2600	7 273 200.00	7 273 200.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	7 273 200.00	7 273 200.00
Чистий прибуток (на одну просту акцію)	2610	168.71	225.20
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	168.71	225.20
Дивіденди на одну просту акцію	2650	19.25	

Звіт про фінансові результати за 2021 рік

Показники	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис грн
Чистий дохід від реалізації продукції(послуг)	9 205 794.00	7 410 007.00
Собівартістьреалізованої продукції	4 041 082.00	3 129 796.00
Валовий прибуток	5 164 712.00	4 280 211.00
Інші операційні доходи	14 225.00	22 389.00
Адміністративні витрати	997 877.00	814 317.00
Витрати на збут	530 079.00	1 341 307
Ін опер витрати	643 688.00	514 593.00
Фінансовий результат від оперативної діяльності (прибуток)	2 007 293.00	1 632 383.00
Дохід від участі в капіталі	3 949.00	2 945.00
Інші фін доходи	17 647.00	16 517.00
Інші доходи	32 991.00	
Фінансові витрати	42 010.0	48 429.00
Фін результат до оподаткування	2 019 870.00	1482 977.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-381 947.00	-275122.00
Чистий фінансовийрезультат: прибуток	1 637 923.00	1 207 855.00

Продовження додатку Б

Сукупний дохід

Назва	Код	За звітний період, тис грн	За аналог період попереднього року, тис грн
Накопичені курсові різниці	2410	1 014.00	990.00
Інший сукупний дохід	2445	-2 982.00	-1 381.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	- 1 968.00	- 391.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	- 1 968.00	- 391.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355, 2460)	2465	1 635 955.00	1 207 464.00

Елементи операційних витрат

НАЗВА	КОД	За звітний період, тис грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Матеріальні витрати	2500	3 092 967.00	2 158 973.00
Витрати на оплату праці	2505	1 624 777.00	1 472 344.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	295 558.00	249 495.00
Амортизація	2515	509 760.00	458 346.00
Інші операційні витрати	2520	1 689 664.00	1 460 855.00
Разом	2550	7 212 726.00	5 800 013.00

Продовження додатку Б

Показники прибутковості акцій

Назва рядка	КОД	За звітний період	За аналогічний період попереднього року попередній
Середньорічна кількість Простих акцій	2600	7 273 200.00	7 273 200.00
Скоригована середньо річна кількість простих акцій	2605	7 273 200.00	7 273 200.00
Чистий прибуток (на просту акцію)	2610	225.20	166.07
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	225.20	166.07
Дивіденди на одну просту акцію	2650	19.25	13.75.

АНКЕТА

Шановні колеги!

Національний фармацевтичний університет проводить дослідження щодо стану і перспектив розвитку корпоративної культури на фармацевтичних підприємствах. Просимо вас долучитися до цих досліджень.

Дякуємо за співпрацю!

1. Оцініть, будь ласка, рівень корпоративної культури на Вашому підприємстві

- ☐ високий
- ☐ скоріше високий
- ☐ задовільний
- ☐ незадовільний

2. Оцініть, будь ласка, яким чином рівень корпоративної культури на Вашому підприємстві впливає на діяльність компанії

- ☐ впливає позитивно
- ☐ не впливає
- ☐ впливає негативно
- ☐ ускладняюся із відповіддю

3. Оцініть, будь ласка, характер відносин працівників і адміністрації на Вашому підприємстві

- ☐ відносини ділового співробітництва з урахуванням думки підлеглих
- ☐ відносини, орієнтовані на безумовне виконання будь-яких розпоряджень без обговорення думки підлеглих
- ☐ відносини повного диктату керівництва і втручання у виконання моїх професійних обов'язків
- ☐ ділові і водночас доброзичливі відносини, я завжди підтримую керівництво і розраховую на його допомогу у скрутних життєвих ситуаціях
- ☐ ускладняюся із відповіддю

Продовження додатку В

4. Визначте, будь ласка, сильні сторони корпоративної культури на Вашому підприємстві

- ☐ стиль управління
- ☐ система мотивації
- ☐ корпоративні цінності і традиції
- ☐ корпоративний стиль
- ☐ планування кар'єри, (кар'єрне зростання)
- ☐ самостійність і автономність прийняття рішень
- ☐ залучення персоналу
- ☐ командна робота
- ☐ умови праці
- ☐ лідерство
- ☐ повага і визнання
- ☐ соціальний захисту
- ☐ Корпоративні комунікації
- ☐ Творчий характер роботи, підтримка ініціативності
- ☐ Розвиток і самовдосконалення
- ☐ Можливість навчатися і підвищувати кваліфікацію
- ☐ Корпоративна етика
- ☐ Співпраця і взаємна підтримка в колективі
- ☐ Готовність до соціального діалогу

5. Визначте, будь ласка, слабкі сторони корпоративної культури на Вашому підприємстві

- ☐ кар'єра і розмір заробітної плати часто залежить не від результатів праці, а від особистих відносин з керівництвом
- ☐ недостатня ефективність внутрішніх комунікацій
- ☐ авторитарні методи управління, патерналізм

Продовження додатку В

- ☐ не достатнє стимулювання ініціативності, винахідництва, творчості
- ☐ небезпечно відстоювати власну думку у відносинах з керівництвом
- ☐ надмірна інтенсивність праці, яка не відповідає рівню оплати

6. Визначте, будь ласка, головні зовнішні фактори, які впливають на рівень корпоративної культури на Вашому підприємстві

- ☐ стан економіки і рівень інфляції
- ☐ рівень конкуренції на фармацевтичному ринку
- ☐ регуляторна політика держави
- ☐ менталітет громадян
- ☐ рівень культури нації
- ☐ ризики, пов'язані з війною

7. Визначте, будь ласка, головні внутрішні фактори, які впливають на рівень корпоративної культури на Вашому підприємстві

- ☐ готовність до змін
- ☐ лідерство
- ☐ корпоративні норми і правила
- ☐ системи менеджменту
- ☐ економічний потенціал підприємства
- ☐ кваліфікація і освіта персоналу
- ☐ система мотивації

Дякуємо за співпрацю!