

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**
ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ СУЧАСНИХ
ВИКЛИКІВ»

Виконала: здобувачка вищої освіти групи

Фм21(4,6з)дво-01

спеціальності: 226 Фармація, промислова фармація

освітньої програми Фармація

Олена КИСЕЛЬОВА

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри

менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у

фармації, к.фарм.н., доцент Ірина БОНДАРЄВА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти кафедри

соціальної фармації, к.фарм.н., доцент Любов

ТЕРЕЩЕНКО

АНОТАЦІЯ

Дослідження присвячене трансформації корпоративної культури фармацевтичних компаній в умовах сучасних викликів. У роботі оцінено фактори, що впливають на корпоративну культуру у фармацевтичному секторі та розроблено рекомендації щодо розвитку корпоративної культури у фармацевтичних компаніях. Кваліфікаційна робота охоплює 45 сторінок, містить 21 рисунок та 1 таблицю. У роботі представлено список використаних джерел, який налічує 30 найменувань.

Ключові слова: трансформація, корпоративна культура, фармацевтичні компанії, сучасні виклики, закономірності.

ANNOTATION

The study is devoted to the transformation of corporate culture of pharmaceutical companies in the face of modern challenges. The work assesses the factors influencing corporate culture in the pharmaceutical sector and develops recommendations for the development of corporate culture in pharmaceutical companies. The qualification work covers 45 pages, contains 21 figures and 1 table. The work presents a list of sources used, which includes 30 items.

Keywords: transformation, corporate culture, pharmaceutical companies, modern challenges, patterns.

ЗМІСТ

	с.
Вступ.....	4
Розділ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	7
1.1. Визначення та сутність корпоративної культури	7
1.2. Ключові фактори, що впливають на розвиток корпоративної культури.....	11
Висновки до розділу I	15
Розділ II. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЯХ.....	16
2.1. Оцінка факторів, що впливають на корпоративну культуру у фармацевтичному секторі	16
2.2. Порівняльний аналіз корпоративної культури в різних компаніях.....	28
Висновки до розділу II	35
Розділ III. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	38
3.1. Виявлення тенденцій та закономірностей у розвитку корпоративної культури	38
3.2. Рекомендації щодо розвитку корпоративної культури у фармацевтичних компаніях	41
Висновки до розділу III	43
Висновки.....	44
Список літератури	46
Додатки.....	50

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі корпоративна культура стала критичним фактором, що впливає на успіх та стійкість організацій у всіх галузях. Для фармацевтичних компаній, які працюють у високорегульованому, конкурентному та інноваційно орієнтованому секторі, розвиток сильної та адаптивної корпоративної культури є особливо важливим. Добре сформована корпоративна культура не лише підвищує мотивацію, лояльність та продуктивність співробітників, але й підтримує ефективну реалізацію стратегічних цілей, дотримання регуляторних стандартів та просування етичних практик [30].

Фармацевтична галузь стикається з унікальними викликами, включаючи необхідність постійних інновацій, суворі вимоги до якості та зростаючі суспільні очікування щодо прозорості та відповідальності. У цьому контексті корпоративна культура виступає основою для формування організаційної стійкості, сприяння командній роботі та підтримки високих стандартів професіоналізму та доброчесності. Розуміння того, як розвивається корпоративна культура у фармацевтичних компаніях, дає цінну інформацію про покращення внутрішньої комунікації, стилів керівництва, залученості співробітників та організаційної ефективності [12].

Більше того, оскільки глобалізація та технологічний прогрес змінюють фармацевтичний ринок, компанії повинні забезпечити відповідність своїх корпоративних цінностей очікуванням зацікавлених сторін, включаючи працівників, пацієнтів, регуляторів та інвесторів, що постійно змінюються. Тому вивчення процесів та факторів, що впливають на розвиток корпоративної культури у фармацевтичних компаніях, є надзвичайно важливим для підвищення їхньої конкурентної переваги та довгострокового успіху [19].

З огляду на зростаючу важливість людського капіталу для досягнення досконалості в бізнесі, це дослідження стосується нагальної потреби у дослідженні ефективних стратегій для сприяння позитивної корпоративної

культури у фармацевтичних організаціях. Результати цього дослідження сприятимуть теоретичному розумінню розвитку корпоративної культури та запропонують практичні рекомендації для менеджерів, які прагнуть зміцнити своє корпоративне середовище [8].

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження трансформації корпоративної культури фармацевтичних компаній в умовах сучасних викликів.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи необхідно вирішити такі **завдання:**

- розглянути визначення та сутність корпоративної культури;
- дослідити ключові фактори, що впливають на розвиток корпоративної культури;
- оцінити фактори, що впливають на корпоративну культуру у фармацевтичному секторі;
- провести порівняльний аналіз корпоративної культури в різних компаніях;
- провести виявлення тенденцій та закономірностей у розвитку корпоративної культури;
- розробити рекомендації щодо розвитку корпоративної культури у фармацевтичних компаніях.

Об'єктом дослідження є організаційне середовище та управлінські практики фармацевтичних компаній, що впливають на формування та еволюцію корпоративної культури.

Предметом дослідження є процеси, фактори та механізми, що беруть участь у розвитку корпоративної культури у фармацевтичних компаніях.

Методи дослідження: теоретичний аналіз наукової літератури; порівняльний аналіз; опитування та анкетування; інтерв'ю зі співробітниками та менеджерами фармацевтичних компаній; статистичний аналіз зібраних даних.

Практичне значення отриманих результатів. Результати роботи можуть бути використані для розробки практичних рекомендацій щодо покращення корпоративної культури у фармацевтичних компаніях. Вони можуть допомогти менеджерам та спеціалістам з персоналу у створенні стратегій для підвищення залученості співробітників, покращення організаційної комунікації, зміцнення етичних стандартів та сприяння інноваціям. Крім того, результати можуть слугувати основою для навчальних програм та ініціатив корпоративного розвитку, спрямованих на створення більш стійкого та конкурентоспроможного організаційного середовища.

Апробація результатів дослідження та публікація. Кваліфікаційну роботу апробовано на XIII науково-практичній конференції з міжнародною участю АТ «Фармак» «Наука, інновації та якість в сучасному фармацевтичному виробництві». Тези доповідей опубліковано: Bondarieva I.V., Kyselova O.V. Analysis of corporate culture development in the pharmaceutical sector Наука, інновації та якість в сучасному фармацевтичному виробництві : матеріали XIII науково-практичної конференції з міжнародною участю АТ «Фармак» (20-21.11.2025). – Р. 12.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, огляд літератури, експериментальну частину, узагальнені висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 45 сторінок та включає 21 рисунок, 1 таблицю. Робота також містить список використаної літератури, який включає 30 найменувань.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Визначення та сутність корпоративної культури

Корпоративна культура – це складне та багатогранне явище, яке відіграє вирішальну роль у формуванні ідентичності, поведінки та ефективності фармацевтичної організації. По суті, корпоративна культура охоплює спільні цінності, переконання, традиції, норми та практики, які керують діями та взаємодією співробітників у компанії. Вона діє як невидима, але потужна сила, що впливає на кожен аспект життя організації, від процесів прийняття рішень та стилів керівництва до моделей комунікації та мотивації співробітників. Важливість корпоративної культури все більше визнається як в академічних дослідженнях, так і в бізнес-практиці, оскільки вона безпосередньо впливає на здатність організації досягати своїх стратегічних цілей, адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та підтримувати довгостроковий успіх [15].

Рівні корпоративної культури представлені на рис. 1.1.

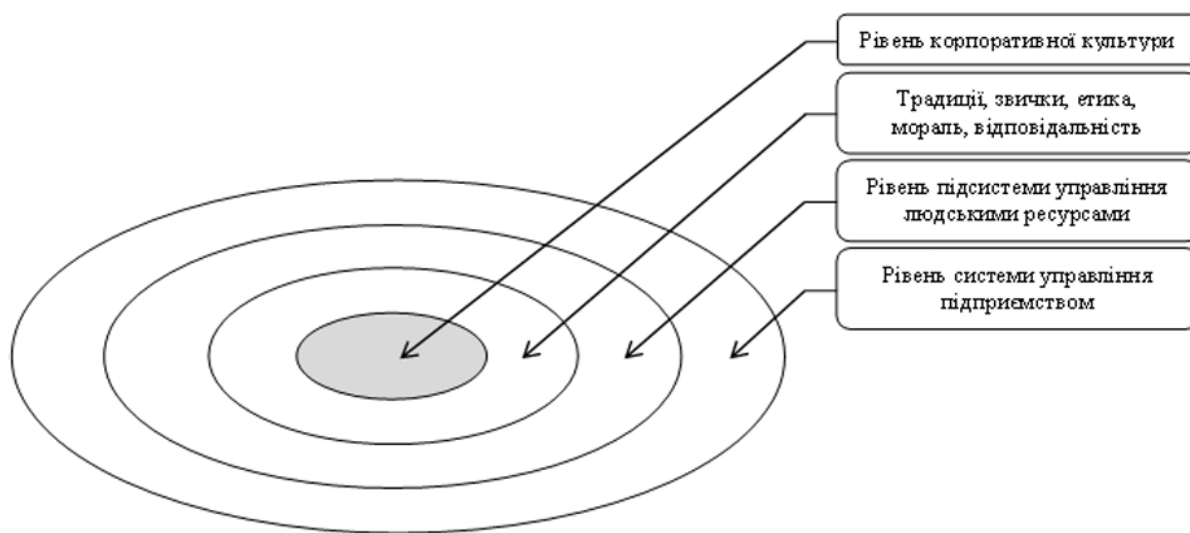


Рис. 1.1. Рівні корпоративної культури

Визначення корпоративної культури з часом еволюціонувало, відображаючи зміни в теорії управління та організаційній динаміці. Ранні інтерпретації часто пов'язували корпоративну культуру з організаційним

кліматом, розглядаючи її насамперед як атмосферу або «відчуття» робочого місця. Однак сучасні перспективи визнають корпоративну культуру глибшою та стабільнішою системою значень, яка забезпечує працівникам відчуття ідентичності та приналежності. Це не просто набір поверхневих моделей поведінки, а глибока внутрішня структура, яка формує те, як люди сприймають свої ролі, обов'язки та стосунки в організації [11].

Сутність корпоративної культури полягає в її здатності створювати цілісну організаційну ідентичність та узгоджувати поведінку окремих осіб із ширшими цілями компанії. Завдяки інтерналізації спільних цінностей та норм, співробітники можуть ефективніше координувати свої дії, тим самим підвищуючи ефективність організації. Культура виконує як соціалізаційну, так і контролюючу функцію: вона інтегрує нових членів в організацію, навчаючи їх прийнятим способам мислення та поведінки, а також регулює дії за допомогою неявних стандартів, а не формальних правил. Таким чином, культура зменшує невизначеність, сприяє послідовності та формує відчуття єдності серед співробітників [6].

Функції корпоративної культури представлені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Функції корпоративної культури

Корпоративна культура також виступає джерелом конкурентної переваги. Компанії з сильною, адаптивною культурою мають кращі можливості реагувати на зовнішні виклики та впроваджувати інновації у відповідь на нові можливості. Культура, яка заохочує відкритість, навчання та співпрацю, може стимулювати креативність та стійкість, тоді як культура, яка наголошує на етиці, відповідальності та клієнтоорієнтованості, може зміцнювати довіру та лояльність серед клієнтів та партнерів. Навпаки, неправильна або токсична культура може призвести до втрати зацікавленості, високої плинності кадрів, етичних провалів та, зрештою, до організаційного краху. Таким чином, розуміння та управління корпоративною культурою є важливим для ефективного лідерства та стратегічного управління [30]. Структура корпоративної культури представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Структура корпоративної культури

На формування корпоративної культури впливає низка факторів, включаючи історію організації, особистості та цінності її засновників і лідерів, галузевий та національний контекст, у якому вона працює, а також досвід її членів. З часом культура інституціоналізується через ритуали, символи, історії, мову та фізичні домовленості, які підкріплюють панівні цінності та норми. Лідерство відіграє особливо важливу роль у формуванні та підтримці корпоративної культури, оскільки лідери слугують взірцями для наслідування

та відповідають за формулювання та просування основних цінностей організації [11].

Окрім забезпечення відчуття напрямку та мети, корпоративна культура впливає на поведінку співробітників та результати організації за допомогою кількох механізмів. Вона встановлює очікування щодо поведінки, визначаючи, що вважається прийнятним, а що неприйнятним в організації. Вона також служить джерелом внутрішньої мотивації, узгоджуючи особисті цінності з цілями організації. Крім того, культура може сприяти відданості організації, створюючи емоційну прив'язаність та ідентифікацію з компанією. Коли співробітники відчують, що їхні особисті цінності резонують з корпоративною культурою, вони з більшою ймовірністю будуть залучені, задоволені та лояльні [7].

Вивчення корпоративної культури важливе не лише для розуміння внутрішньої динаміки організації, але й для покращення зовнішньої репутації та ефективності. У сучасному глобалізованому та висококонкурентному бізнес-середовищі зацікавлені сторони дедалі більше очікують від компаній демонстрації високих етичних стандартів, соціальної відповідальності та відданості різноманітності та інклюзивності. Позитивна та добре сформульована корпоративна культура може слугувати ключовим фактором диференціації, залучаючи найкращі таланти, інвесторів та клієнтів, а також сприяючи сталому успіху [10].

На завершення, корпоративна культура є невід'ємним елементом організаційного життя, який формує поведінку, впливає на продуктивність та визначає ідентичність компанії. Це жива система, яка розвивається з часом, відображаючи як внутрішню динаміку організації, так і зовнішнє середовище, в якому вона функціонує. Глибоке розуміння визначення та сутності корпоративної культури є важливим як для менеджерів, так і для співробітників, а також для дослідників, оскільки вона забезпечує основу для побудови сильних, адаптивних та успішних організацій у дедалі складнішому світі [8].

1.2. Ключові фактори, що впливають на розвиток корпоративної культури

Розвиток корпоративної культури – це динамічний та багатогранний процес, на який впливає різноманітність внутрішніх та зовнішніх факторів. Корпоративна культура не виникає спонтанно; вона розвивається з часом завдяки постійній взаємодії практик лідерства, поведінки співробітників, організаційної структури, ринкових сил та ширших суспільних тенденцій. Розуміння ключових факторів, що формують корпоративну культуру, є важливим для організацій, які прагнуть побудувати сильну, адаптивну та сталу культуру, що підтримує стратегічні цілі та довгостроковий успіх [9].

Лідерство широко визнано одним із найвпливовіших факторів розвитку корпоративної культури. Цінності, поведінка та стилі спілкування лідерів, особливо тих, хто знаходиться на найвищих рівнях організації, задають тон для всієї компанії. Лідери виступають взірцями для наслідування, свідомо чи несвідомо сигналізуючи про те, яка поведінка є прийнятною, які досягнення відзначаються та які етичні стандарти підтримуються. Їхні рішення та взаємодія стають шаблонами, яких дотримуються та наслідують співробітники. Лідер, який постійно демонструє чесність, прозорість та відданість спільним цілям, сприяє культурі довіри, відповідальності та співпраці. І навпаки, лідерство, яке є непослідовним, авторитарним або відірваним від потреб співробітників, може призвести до культури, що характеризується страхом, недовірою або байдужістю [16].

Вплив корпоративної культури на розвиток організації представлено на рис. 1.4.

Ще одним вирішальним фактором, що впливає на корпоративну культуру, є історія організації та її основоположні принципи. Досвід, цінності та бачення засновників компанії часто залишають тривалий відбиток на її культурі, навіть довго після того, як самі засновники пішли. Ці основоположні наративи формують організаційні міфи, традиції та ритуали, які зміцнюють

основні цінності та забезпечують співробітникам відчуття спадкоємності та ідентичності [24].

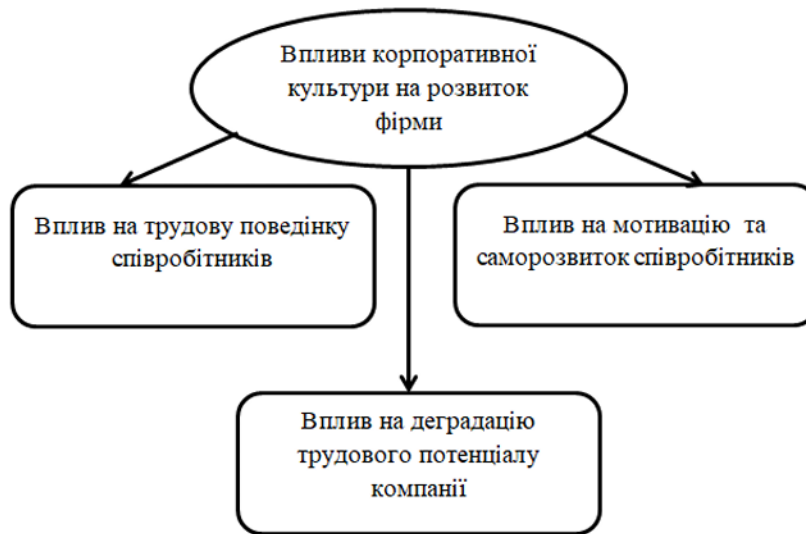


Рис. 1.4. Вплив корпоративної культури на розвиток організації

Компанії з сильною історичною спадщиною, як правило, підкреслюють гордість за спадщину та традиції, які можуть бути як джерелом сили, так і потенційною перешкодою для необхідних змін, якщо культура стане жорсткою або застарілою [19]. Система корпоративної культури представлено на рис. 1.5. Організаційна структура та управлінські практики також відіграють значну роль у формуванні корпоративної культури. Ієрархічні структури, що характеризуються чіткими лініями влади та формалізованими процедурами, як правило, сприяють розвитку культури дисципліни, контролю та стабільності [17].



Рис. 1.5. Система корпоративної культури

Навпаки, більш плоскі структури, що заохочують децентралізацію та розширення прав і можливостей, частіше сприяють розвитку культури інновацій, гнучкості та співпраці. Управлінські практики, включаючи системи оцінки ефективності, механізми винагород та канали комунікації, ще більше підсилюють певні культурні риси, підкреслюючи, які моделі поведінки та результати цінуються. Наприклад, система оцінки ефективності, яка винагороджує командну роботу та колективні досягнення, сприяє культурі співпраці, тоді як системи, що зосереджені виключно на індивідуальних результатах, можуть сприяти розвитку конкурентоспроможності [19].

Характер робочої сили – це ще один фактор, що впливає на розвиток корпоративної культури. Демографічні показники, навички, цінності та очікування працівників сприяють формуванню організаційних норм та поведінки. Різноманітний робочий колектив приносить різноманітні погляди та досвід, що може збагатити культуру, але також вимагатиме цілеспрямованих зусиль для створення інклюзивного та згуртованого середовища. Зміни поколінь, зокрема, мають глибокі культурні наслідки. Молодші покоління, такі як міленіали та покоління Z, часто надають пріоритет таким цінностям, як баланс між роботою та особистим життям, соціальна відповідальність та відкритість до змін, що спонукає компанії адаптувати свою культуру для залучення та утримання найкращих талантів [6]. Зовнішні фактори навколишнього середовища, включаючи характеристики галузі, ринкові умови, технологічний прогрес та соціально-політичні тенденції, також мають значний вплив на корпоративну культуру. Фармацевтичні компанії, наприклад, працюють у високорегульованому та інноваційно-орієнтованому середовищі, що вимагає культури, яка пріоритезує дотримання вимог, етичні стандарти, наукову досконалість та постійне вдосконалення. Економічний тиск та конкурентна динаміка можуть підштовхувати організації до культури, яка наголошує на ефективності, контролі витрат та реагуванні на потреби клієнтів. Технологічний розвиток, такий як цифровізація та автоматизація, змінює способи виконання роботи, тим самим впливаючи на цінності,

пов'язані зі гнучкістю, навчанням та технологічною майстерністю [17]. Більше того, національна культура та суспільні цінності мають глибокий вплив на корпоративну культуру. Організації вбудовані в ширші культурні контексти, які формують ставлення працівників до влади, індивідуалізму, готовності до ризику та орієнтації на час. Наприклад, компанії, що працюють у колективістських суспільствах, можуть наголошувати на лояльності, досягненні консенсусу та груповій гармонії, тоді як компанії в індивідуалістичних культурах можуть цінувати особисту ініціативу, автономію та конкуренцію. Багатонаціональні організації стикаються з додатковим викликом узгодження різноманітних культурних впливів та сприяння цілісній глобальній корпоративній культурі, поважаючи при цьому місцеві відмінності [4]. Організаційні кризи та трансформаційні події, такі як злиття та поглинання, зміни керівництва, фінансові спади або репутаційні скандали, можуть виступати каталізаторами культурних змін. Такі події часто виявляють культурні слабкості або невідповідності та створюють можливості для переоцінки та оновлення. У ці моменти відданість керівництва культурній трансформації, ефективна комунікація та активна залученість співробітників є критично важливими для успішного переосмислення та зміцнення корпоративної культури [6]. Залученість та участь співробітників також впливають на розвиток корпоративної культури. Культури не нав'язуються зверху вниз; вони виникають через колективні дії та взаємодію всіх членів організації. Ініціативи, що залучають співробітників до визначення цінностей, формування робочого середовища та участі в процесах прийняття рішень, сприяють почуттю причетності та узгодженості з культурними цілями. Залучений персонал, швидше за все, сприйме та втілить бажані культурні атрибути, тоді як незацікавлені співробітники можуть чинити опір або підживити культурні ініціативи [6].

Елементи корпоративної культури представлені на рис. 1.6.

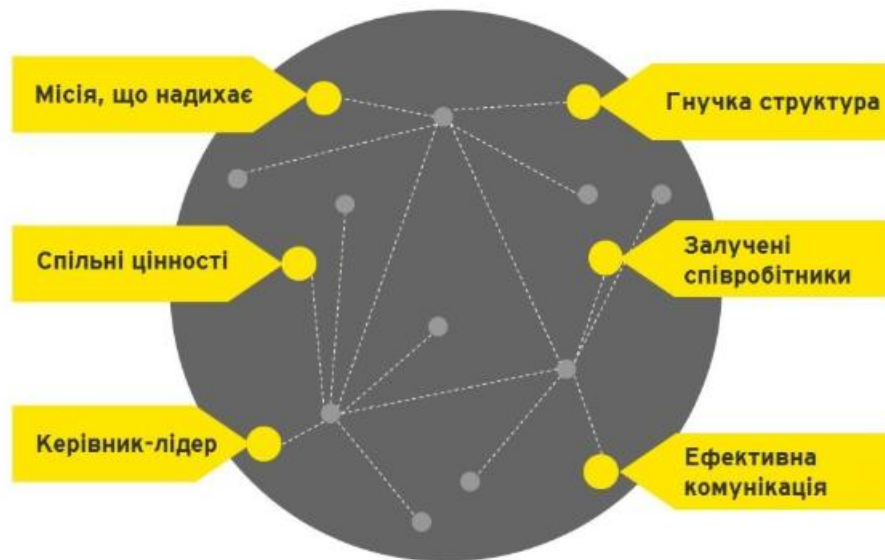


Рис. 1.6. Елементи корпоративної культури

Підсумовуючи, розвиток корпоративної культури – це складний і безперервний процес, на який впливає безліч взаємопов’язаних факторів. Поведінка керівництва, історія організації, структура, демографічні показники робочої сили, зовнішнє середовище, національна культура, критичні події та залученість співробітників – все це взаємодіє, формуючи унікальну культурну структуру організації. Для фармацевтичних компаній, де дотримання етичних стандартів, інновації та співпраця є життєво важливими, розуміння та активне управління цими факторами є особливо важливим. Обдуманий та усвідомлений підхід до розвитку корпоративної культури може підвищити ефективність організації, зміцнити відданість співробітників та забезпечити стійку конкурентну перевагу на дедалі складнішому та вимогливому світовому ринку [20].

Висновки до розділу I

1. Розглянуто визначення та сутність корпоративної культури.
2. Проаналізовано ключові фактори, що впливають на розвиток корпоративної культури.

РОЗДІЛ II
АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФАРМАЦЕВТИЧНИХ
КОМПАНІЯХ

2.1. Оцінка факторів, що впливають на корпоративну культуру у фармацевтичному секторі

Для аналізу корпоративної культури у фармацевтичних компаніях було проведено анкетування 82 співробітників фармацевтичних компаній (Додаток А).

Метою опитування було оцінити різні аспекти корпоративної культури та визначити фактори, що на неї впливають, а також провести порівняльний аналіз різних компаній фармацевтичного сектору. Анкета складалася з 24 структурованих питань, розділених на тематичні розділи.

У першій частині було зібрано загальну інформацію про респондентів. Було виявлено, що серед 82 респондентів 44% – керівники або менеджери, 29% – спеціалісти з управління персоналом, 15% – працюють в галузі досліджень та розробок, 9% у сфері продажів або маркетингу, а 3% обрали варіант «інше» (фахівці (рис. 2.1).

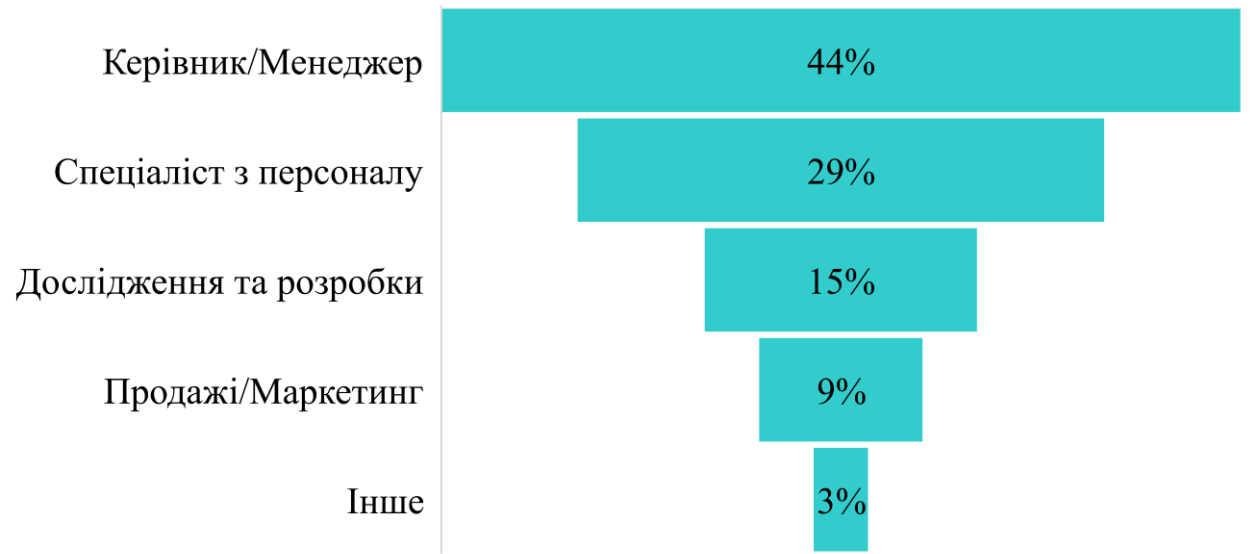


Рис. 2.1. Розподіл респондентів за посадами у фармацевтичних компаніях

В рамках анкетування, проведеного для аналізу корпоративної культури фармацевтичних компаній, респондентів запитали про їхній професійний досвід у фармацевтичній галузі. Питання мало на меті оцінити рівень галузевого досвіду серед співробітників, який може впливати на їхнє сприйняття корпоративних цінностей, практики комунікації та організаційної поведінки.

Усі 62 респонденти відповіли на це запитання, надавши повний набір даних. Результати показали, що більшість учасників мали великий досвід роботи в цьому секторі.

Зокрема, 53% респондентів вказали, що вони працюють у фармацевтичній галузі понад 7 років, що демонструє сильну представленість досвідчених фахівців. 29% повідомили про наявність досвіду роботи від 4 до 7 років, тоді як 17% пропрацювали в цій галузі від 1 до 3 років. Лише 1% респондентів мали менше 1 року досвіду, що свідчить про мінімальну представленість нових співробітників у вибірці опитування.

Такий розподіл свідчить про те, що висновки, отримані з анкетування, ґрунтуються на поглядах досвідчених фахівців, які, ймовірно, мають добре розвинене розуміння корпоративної культури у своїх організаціях (рис. 2.2).

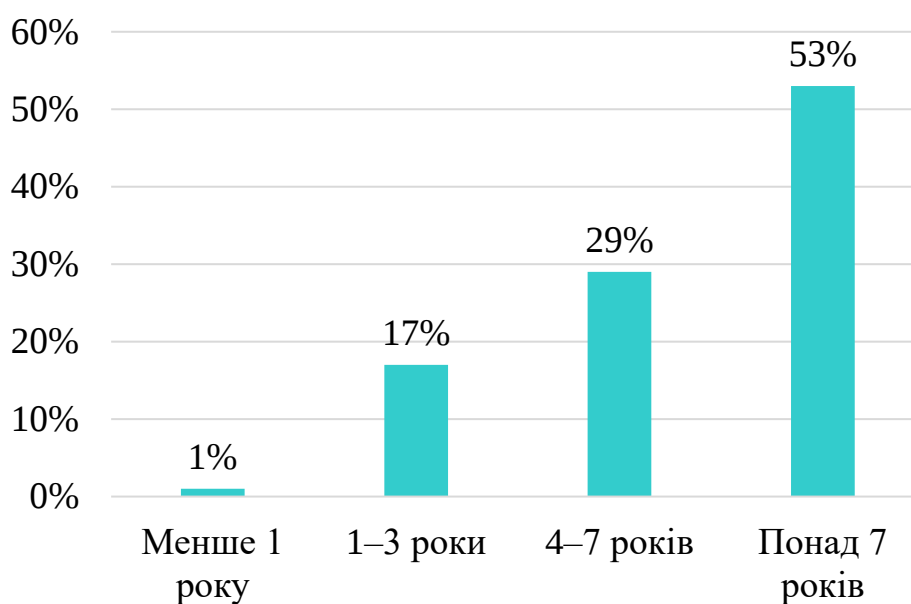


Рис. 2.2. Досвід роботи респондентів у фармацевтичній галузі

Ще одним важливим аспектом, дослідженим в анкеті, був розмір організації, в якій працюють респонденти.

Результати показали, що більшість респондентів (60%) працюють в фармацевтичних організаціях із кількістю працівників від 50 до 199, що свідчить про те, що середні фармацевтичні компанії склали основу вибірки опитування. Значна частина – 36% респондентів – повідомила, що працює в менших організаціях із кількістю працівників менше 50, що свідчить про значну представленість малих або бутикових фармацевтичних компаній. Лише 4% учасників зазначили, що в їхніх організаціях працює від 200 до 499 осіб, що свідчить про обмежений внесок великих компаній у цьому конкретному діапазоні.

Такий розподіл підкреслює, що результати опитування найбільш застосовні до малих та середніх фармацевтичних компаній, де корпоративна культура може більш безпосередньо формуватися тісними міжособистісними стосунками та менш формалізованими організаційними структурами (рис. 2.3).

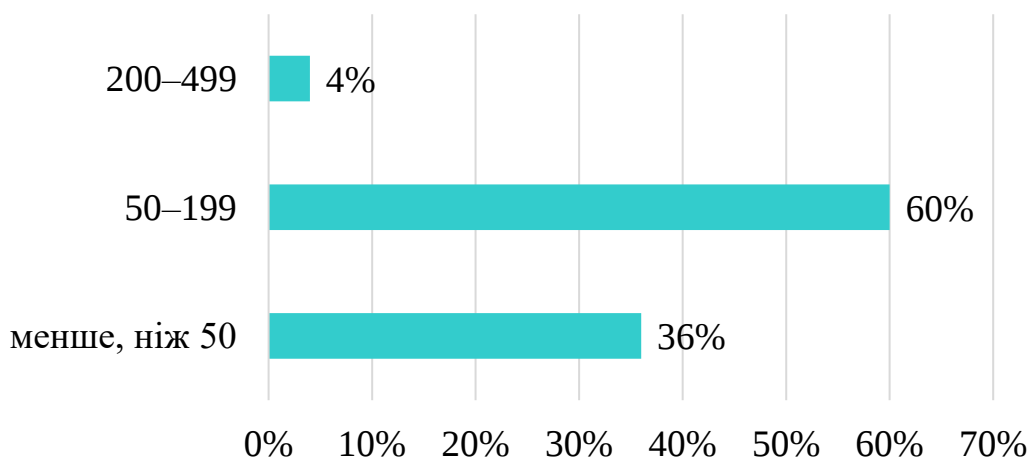


Рис. 2.3. Аналіз розміру фармацевтичної організації, в якій працюють респонденти

Щоб глибше зрозуміти, як корпоративну культуру сприймають співробітники, анкета містила кілька ключових питань щодо чіткості

цінностей компанії, особистої відповідності цим цінностям та рівня довіри між персоналом та керівництвом (рис. 2.4).

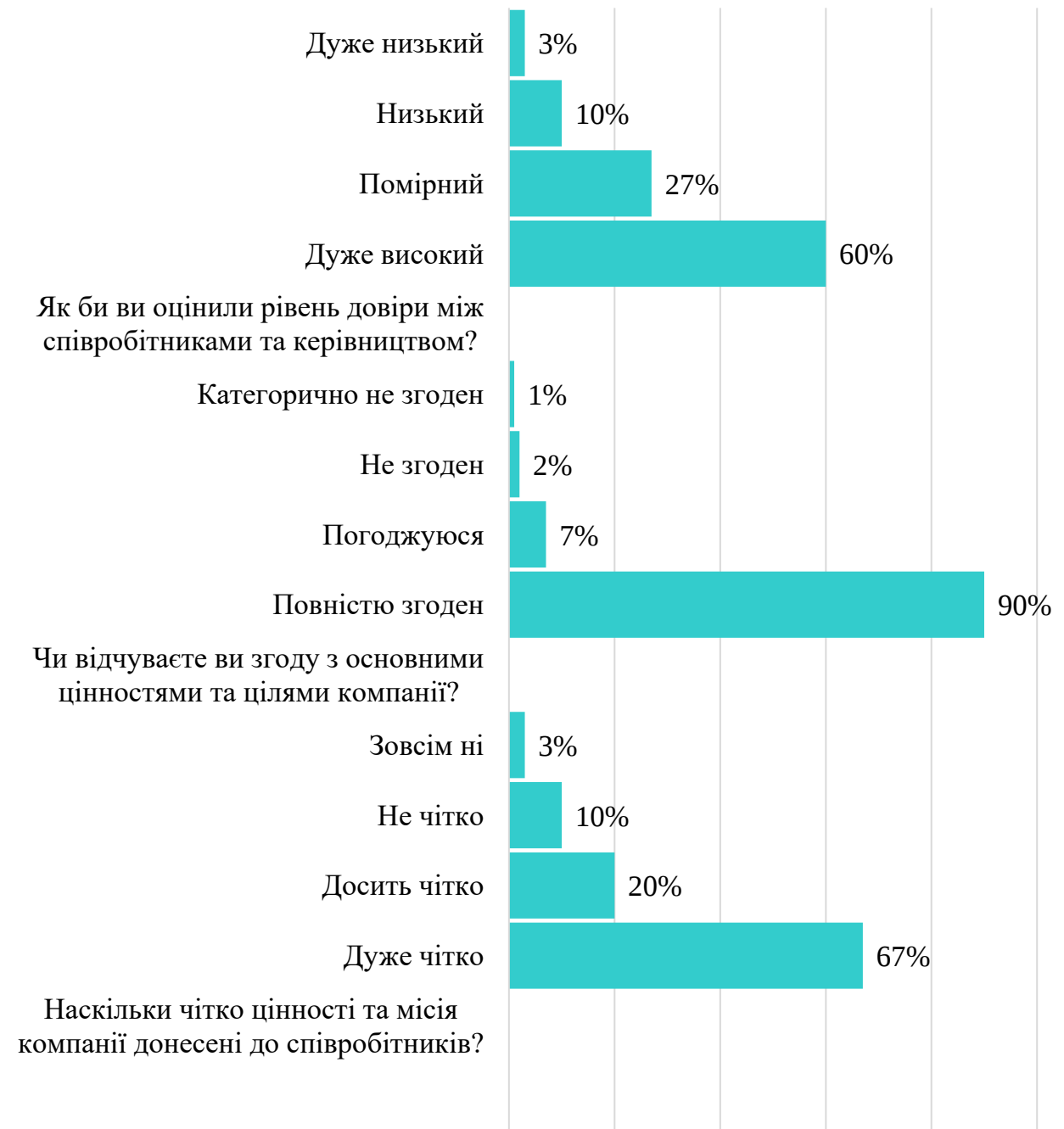


Рис. 2.4. Аналіз чіткості корпоративних цінностей, узгодженості дій співробітників та довіри до керівництва

Відповіді показали, що більшість працівників (67%) вважають, що цінності та місія фармацевтичної компанії донесені дуже чітко, тоді як 20% вважають, що вони донесені досить чітко. Менша частина респондентів (10%)

вказали, що цінності донесені нечітко, а 3% вважають, що вони взагалі не донесені. Ці результати свідчать про те, що більшість компаній у вибірці докладають узгоджених зусиль для визначення та поширення своїх основних принципів серед персоналу, хоча все ще є простір для покращення в ефективному охопленні всіх працівників.

Для подальшої оцінки внутрішньої узгодженості учасників запитали, чи відчувають вони згоду з основними цінностями та цілями компанії. Переважна більшість респондентів повністю погодилися з цим твердженням, а 7% погодилися, що свідчить про те, що переважна більшість працівників відчувають особистий зв'язок з напрямком та етичною політикою своєї фармацевтичної організації. Лише 2% не погодилися, а 1% категорично не погодилися, що свідчить про дуже низький рівень розриву між персоналом та цілями компанії.

Зрештою, в опитуванні досліджувалася міжособистісна динаміка через питання про рівень довіри між працівниками та керівництвом. Результати показали, що 60% респондентів оцінили рівень довіри як дуже високий, тоді як 27% назвали його помірним. Однак 10% повідомили про низький рівень довіри, а 3% оцінили його як дуже низький, що свідчить про те, що, хоча загальний рівень довіри високий, частина працівників все ще може відчувати відірваність від керівництва або невпевненість щодо нього.

Разом ці відповіді вказують на загалом сильну внутрішню культуру, в якій цінності чітко доносяться до співробітників, вони тісно пов'язані з цілями організації та існує взаємна довіра, хоча цілеспрямовані покращення можуть бути корисними для певних сегментів працівників.

Було встановлено, що організаційна культура в більшості опитаних фармацевтичних компаній сприяє загалом відкритому та комунікативному середовищу. Аналіз відповідей показав, що 59% співробітників вважають, що їх завжди заохочують надавати відгуки або ділитися ідеями, тоді як ще 25% повідомили, що це відбувається часто. Однак 10% вказали, що таке заохочення трапляється рідко, а 6% заявили, що цього ніколи не трапляється. Ці цифри

свідчать про те, що хоча більшість компаній активно пропагують культуру відкритості, невелика частина співробітників все ще відчуває обмеження у висловленні своїх думок (рис. 2.5).

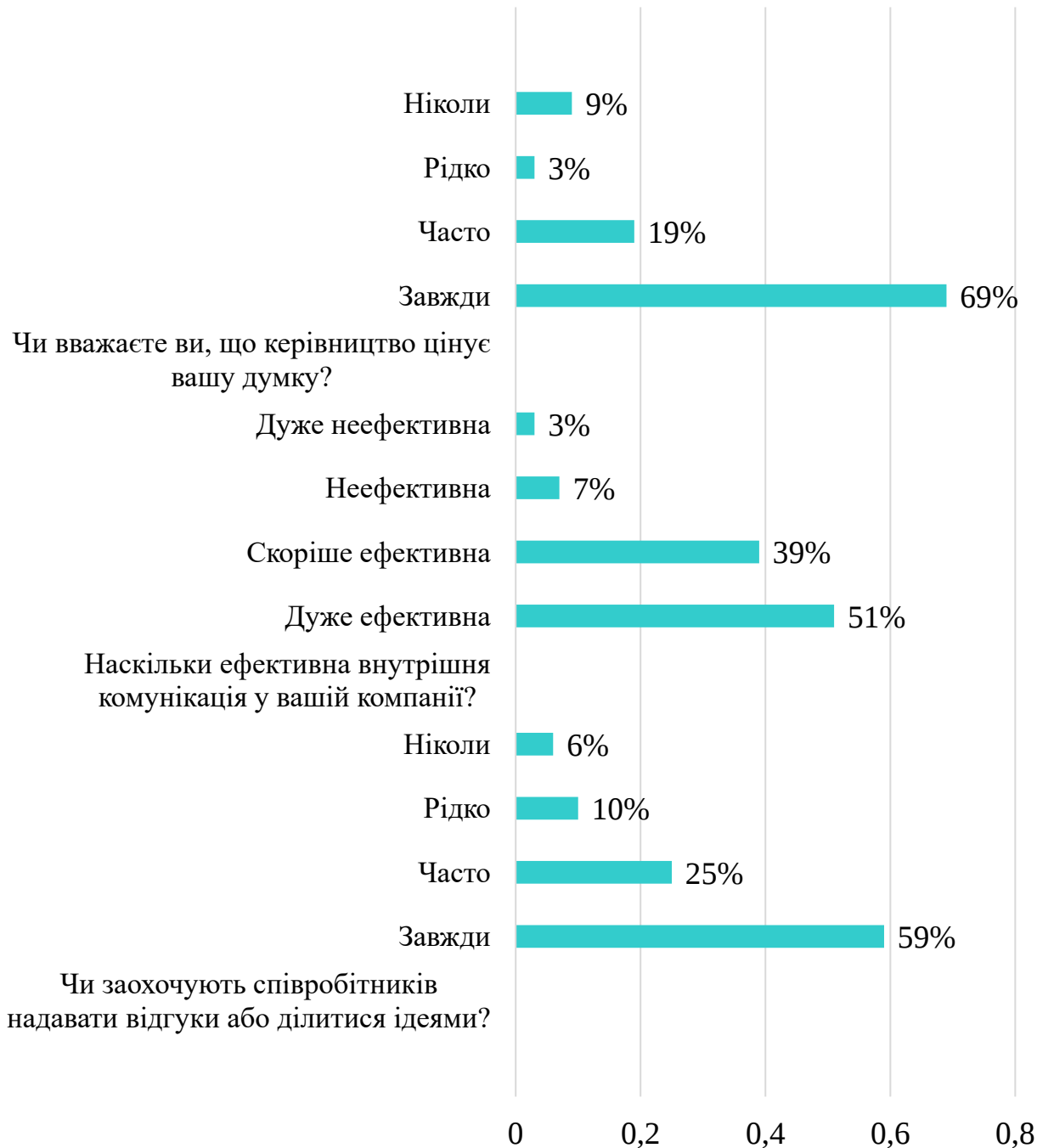


Рис. 2.5. Оцінка зворотного зв'язку від співробітників, ефективності комунікації та сприйнятої цінності думок

Щодо ефективності внутрішньої комунікації, 51% респондентів оцінили її як дуже ефективну, а 39% вважали її дещо ефективною. І навпаки, 7%

вважали її неефективною, а 3% – дуже неефективною. Це свідчить про те, що хоча більшість співробітників задоволені комунікацією в своїх фармацевтичних організаціях, помітна меншість вважає, що в цій сфері потрібні покращення.

Крім того, було виявлено, що значна частина працівників відчуває, що керівництво чує їхню думку. 69% повідомили, що керівництво завжди цінує їхню думку, а 19% – відповіли часто. Натомість, 3% сказали, що їхні думки не часто враховуються, тоді як 9% вважають, що їх взагалі ніколи не цінують. Ці результати загалом відображають міцні стосунки між працівниками та керівництвом, хоча залишається підгрупа працівників, яка відчуває себе недооціненою або ігнорованою.

Разом ці результати свідчать про те, що багато фармацевтичних компаній створили сприятливу атмосферу, яка заохочує спілкування та зворотний зв'язок. Тим не менш, слід докладати зусиль для забезпечення інклюзивності та визнання внеску всіх співробітників, особливо тих, хто наразі відчувається не почутим або відчуженим (рис. 2.5).

Було встановлено, що етичні стандарти та інновації відіграють вирішальну роль у формуванні корпоративної культури фармацевтичних компаній. Згідно з опитуванням, 70% співробітників повідомили, що етичні стандарти та ділова поведінка обговорюються або підкріплюються регулярно, наприклад, щоквартально. Ще 15% вказали, що такі обговорення відбуваються зрідка. Ці результати свідчать про те, що більшість організацій надають пріоритет навчанню з етики, хоча невеликому відсотку може бракувати послідовності в цій політиці.

Оцінюючи етику лідерства, більшість респондентів – 65% – оцінили етичну поведінку керівництва своєї компанії як дуже етичну, ще 19% описали її як здебільшого етичну. Однак 9% працівників вважали лідерство іноді неетичним, а 7% – часто неетичним, що свідчить про те, що хоча загальне сприйняття етики є позитивним, залишається певний сегмент занепокоєння щодо поведінки лідерства (рис. 2.6).

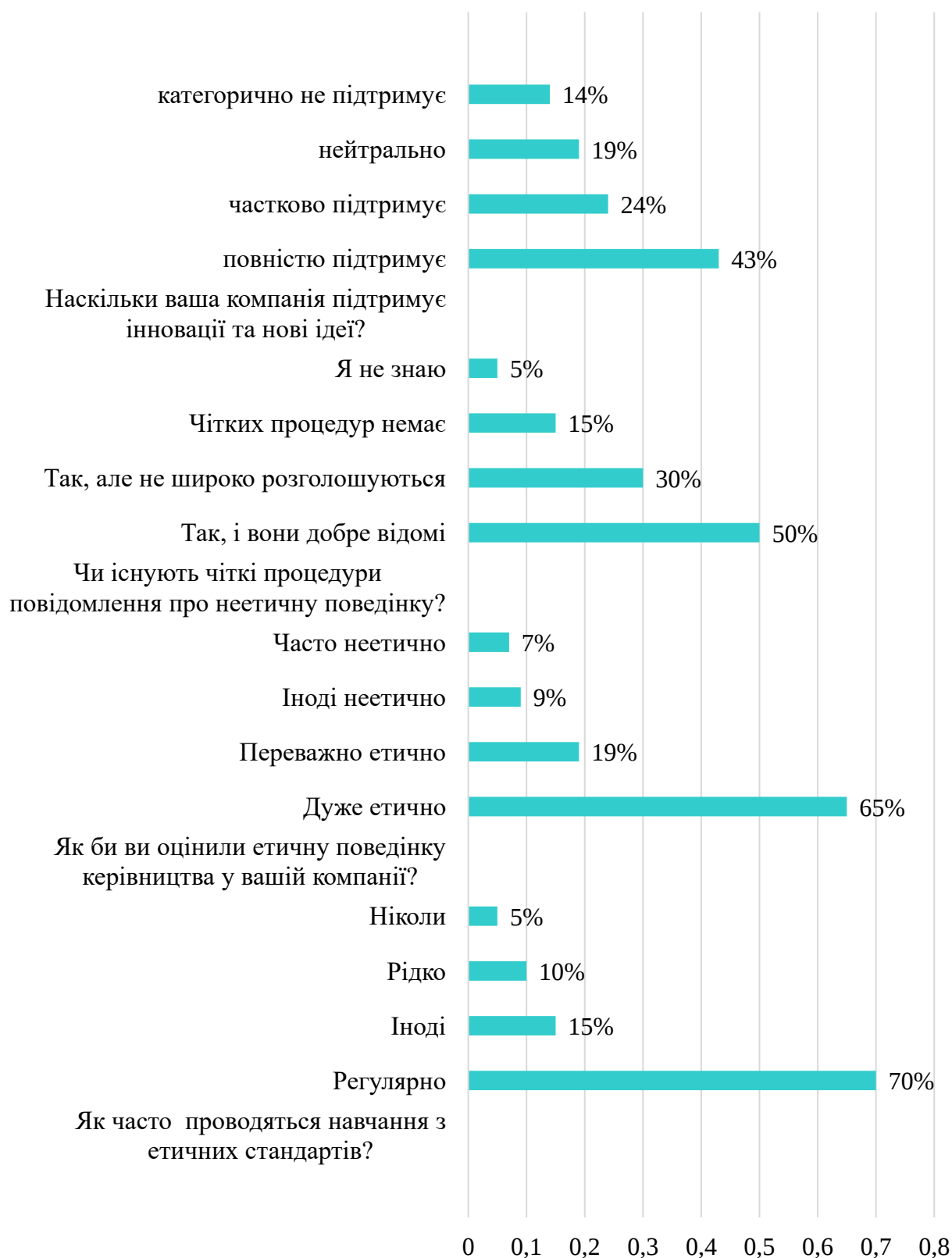


Рис. 2.6. Оцінка етичних стандартів, доброчесності керівництва, процедур звітності та підтримки інновацій у фармацевтичних компаніях

Щодо механізмів вирішення питань неетичної поведінки, 50% респондентів підтвердили, що їхня компанія має чіткі процедури повідомлення про неетичну поведінку, і що вони добре відомі, тоді як 30% зазначили, що процедури існують, але не є широко поширеними. Натомість 15% заявили, що чітких процедур немає, а 5% сказали, що не знають, чи існують такі. Це свідчить про необхідність ширшої комунікації та доступності каналів етичної звітності в певних компаніях.

Також було оцінено підтримку інновацій. Хоча 43% працівників описали свої компанії як такі, що повністю підтримують інновації та нові ідеї, а 24% – частково підтримують, 19% – нейтрально, а 14% – категорично не підтримують. Це свідчить про те, що хоча багато фармацевтичних компаній сприяють інноваціям, значна частина працівників відчуває брак заохочення до креативності та прогресивного мислення.

Загалом, дані відображають загалом етичне та помірно інноваційне робоче середовище в більшості опитаних фармацевтичних компаній, хоча залишаються можливості для підвищення прозорості, зміцнення етики лідерства та сприяння більш відкритій культурі для інновацій.

Було встановлено, що більшість фармацевтичних компаній, представлених в опитуванні, демонструють тверду відданість навчанню та професійному розвитку співробітників. Зокрема, 70% респондентів заявили, що їхня компанія часто інвестує в навчальні ініціативи, тоді як 13% вказали на епізодичні інвестиції. Однак 7% повідомили, що навчання проводиться рідко, а 10% зазначили, що їхня компанія ніколи не інвестує в такий розвиток, що вказує на меншість організацій, де можливостей професійного зростання може бути недостатньо.

Під час оцінки задоволеності працівників можливостями кар'єрного зростання 81% респондентів висловили свою дуже високу задоволеність, а 9% вказали на загальну задоволеність. І навпаки, 10% учасників повідомили про незадоволення, тоді як жоден респондент не обрав варіант «дуже незадоволений». Ці результати вказують на загалом позитивне сприйняття

кар'єрного зростання в опитаних компаніях, при цьому невелика, але помітна частина працівників відчуває себе недостатньо задоволеною в цій сфері (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Аналіз впровадження інноваційних технологій оптимізації процесів у фармацевтичній дистриб'юторській компанії

Також було оцінено загальну атмосферу на робочому місці. 50% респондентів описали своє робоче середовище як дуже позитивне та сприятливе для співпраці, а ще 20% вважають його дещо позитивним. Тим часом 11% вважали атмосферу нейтральною, а 19% описали її як негативну або конкурентну. Хоча більшість респондентів відзначили здорову та командно-орієнтовану культуру, майже п'ята частина тих, хто повідомив про конкурентну або негативну атмосферу, свідчить про те, що деякі компанії все ще стикаються з внутрішніми проблемами, які можуть перешкоджати співпраці та моральному духу.

Загалом, результати дослідження свідчать про те, що багато фармацевтичних компаній сприяють створенню сприятливого середовища для навчання та кар'єрного розвитку, що супроводжується переважно позитивною культурою на робочому місці. Однак, наявність невдоволення серед меншості респондентів свідчить про необхідність більш інклюзивних стратегій розвитку та більшої уваги до організаційного клімату в певних умовах (рис. 2.7).

Було встановлено, що фармацевтичні компанії суттєво відрізняються своїм підходом до балансу між роботою та особистим життям, різноманітності та загальної задоволеності працівників. Згідно з результатами опитування, 37% респондентів заявили, що їхня компанія рішуче підтримує баланс між роботою та особистим життям, тоді як 20% вважають, що існує помірна підтримка. Однак значні 31% повідомили лише про слабку підтримку, а 12% сказали, що їхня організація взагалі не підтримує баланс між роботою та особистим життям. Ці результати свідчать про те, що хоча багато компаній визнають важливість благополуччя працівників, значна частина все ще не має належних структур або політик для його ефективної підтримки.

Проведене опитування включало аналіз сприйняття та інтеграції принципів різноманітності та інклюзії у корпоративне середовище (рис. 2.8). Розподіл відповідей респондентів щодо цінності цих принципів у корпоративній культурі засвідчив, що 39% опитаних підтвердили, що ці принципи високо цінуються в їхніх організаціях, а ще 28% респондентів

зазначили, що ці принципи цінуються певною мірою. Таким чином, дві третини (67%) респондентів відзначають наявність визнання та інтеграції різноманітності та інклюзії на тому чи іншому рівні.

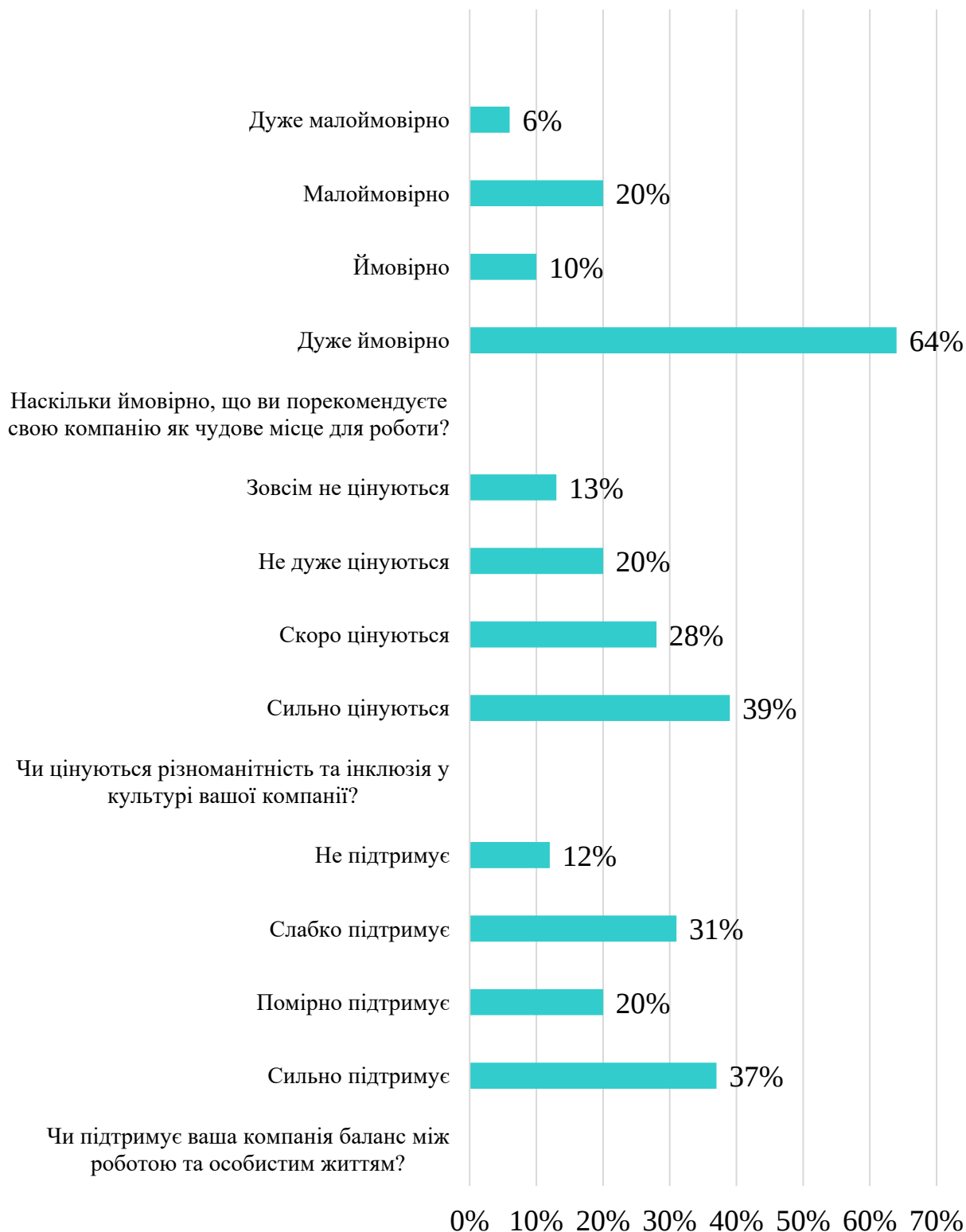


Рис. 2.8. Аналіз балансу між роботою та особистим життям, інклюзії та захисту прав працівників у фармацевтичних компаніях

Водночас, значна частка респондентів висловила скептичне ставлення до реальної цінності різноманітності та інклюзії: 20% учасників опитування вказали, що різноманітність та інклюзія недостатньо цінуються (або "насправді не цінуються"), і 13% респондентів вважають, що ці принципи не цінуються взагалі. Кумулятивна частка негативних оцінок становить 33%. Такий розподіл даних демонструє значну гетерогенність у ступені впровадження інклюзивних практик: хоча у багатьох організаціях спостерігаються помітні зусилля, спрямовані на культивування різноманітності та інклюзії, третина компаній має суттєвий простір для інституційних та культурних трансформацій з метою створення більш справедливого та інклюзивного робочого середовища. На запитання, наскільки ймовірно, що вони рекомендуватимуть свою компанію як чудове місце для роботи, 64% працівників відповіли «дуже ймовірно», а 10% — «ймовірно». Однак 20% сказали, що навряд чи рекомендуватимуть своє робоче місце, а 6% — дуже навряд чи зроблять це. Ці результати відображають загалом позитивний рівень задоволення, але також підкреслюють необхідність для деяких організацій вирішувати внутрішні проблеми, які можуть впливати на моральний дух або сприйняття працівників.

Підсумовуючи, дані свідчать про неоднозначну ситуацію у фармацевтичному секторі: багато компаній роблять кроки у сприянні створенню сприятливого робочого середовища, цінують різноманітність та забезпечують задоволеність працівників, проте залишаються прогалини, які можна було б усунути за допомогою більш послідовних організаційних стратегій та інклюзивних практик лідерства.

2.2. Порівняльний аналіз корпоративної культури в різних компаніях

Було визначено, що кілька ключових факторів суттєво впливають на корпоративну культуру у фармацевтичних компаніях, причому стиль лідерства виявився найбільш впливовим. Згідно з результатами опитування,

25% респондентів визначили стиль лідерства як найсильніший рушій корпоративної культури. Це підкреслює критичну роль, яку управлінський підхід та прийняття рішень відіграють у встановленні тону поведінки, цінностей та взаємодії співробітників на робочому місці (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Аналіз ключових факторів впливу на корпоративну культуру у фармацевтичних компаніях

Організаційну структуру також вважали важливим фактором впливу 21% учасників, що свідчить про те, що внутрішня організація компанії, її ієрархія, підрозділи та ланцюги командування можуть формувати загальну робочу атмосферу та культурні норми. 17% респондентів вказали на важливість прозорого, своєчасного та послідовного інформаційного обміну між командами та відділами.

Інші вагомі фактори впливу включали інноваційну стратегію (10%), залученість співробітників (9%) та етичні стандарти (8%), що демонструє, що відданість компанії передовим рішенням, залученість персоналу та моральні принципи також відіграють важливу роль, хоча й у дещо меншій мірі. Тим часом, регуляторне середовище (5%), розмір компанії (3%) та структура власності (2%) розглядалися як менш значущі культурні чинники. Ці

результати свідчать про те, що хоча зовнішні та структурні фактори є важливими, внутрішня динаміка лідерства та комунікація залишаються основними силами, що формують культуру компанії у фармацевтичній галузі.

Встановлено, що більшість респондентів мають обмежений досвід роботи в різних фармацевтичних компаніях. Згідно з результатами опитування, 77% працівників повідомили, що працювали лише в одній фармацевтичній компанії, тоді як лише 33% вказали, що працювали в кількох. Це свідчить про те, що більшість учасників мають досвід з однією корпоративною культурою, що може впливати на глибину їхнього порівняльного розуміння. Однак третина респондентів з досвідом роботи в кількох організаціях може запропонувати цінні перспективи для порівняльного аналізу корпоративного середовища, включаючи відмінності в стилях лідерства, практиці комунікації та культурних цінностях. Цей показник є важливим для розуміння діапазону та різноманітності досвіду працівників, представленого в загальній оцінці корпоративної культури у фармацевтичному секторі (рис. 2.10).

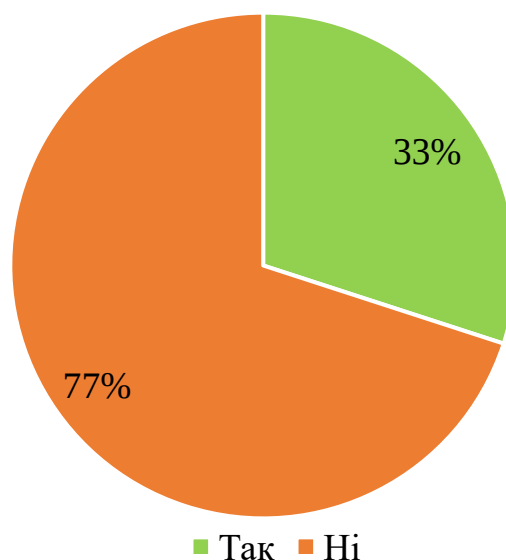


Рис. 2.10. Аналіз досвіду співробітників у кількох фармацевтичних компаніях

Було встановлено, що серед працівників, які мають досвід роботи в кількох фармацевтичних компаніях, сприйняття корпоративної культури

різниться, хоча більшість повідомили про покращення у своєму поточному організаційному середовищі. Згідно з результатами опитування, 42% респондентів заявили, що корпоративна культура в їхній поточній компанії набагато краща, ніж у попередній. Ще 23% оцінили її як дещо кращу, що свідчить про загалом позитивні зміни в їхньому робочому середовищі. Тим часом 19% вважають, що культура приблизно така ж, що свідчить про збереження цінностей та практик на робочому місці протягом усіх їхніх кар'єрних змін. Однак 16% опитаних вважали корпоративну культуру у своїй поточній організації дещо гіршою, що підкреслює, що деякі компанії все ще можуть не досягати успіхів у ключових сферах, таких як лідерство, комунікація або залученість співробітників. Загалом, ці висновки підкреслюють різноманітність культурного досвіду у фармацевтичному секторі та вказують на сфери найкращої практики, а також можливості для вдосконалення організації (рис. 2.11).

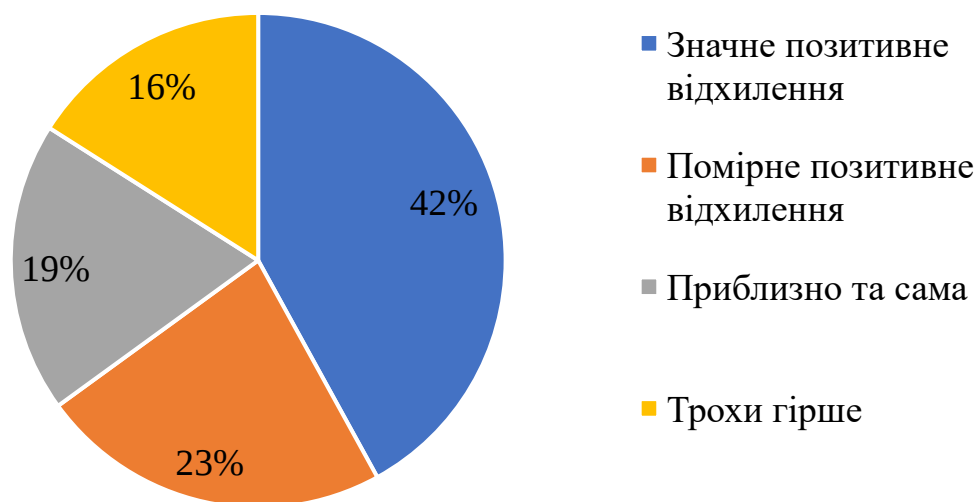


Рис. 2.11. Порівняльна оцінка корпоративної культури фармацевтичних компаній

Далі було встановлено, що працівники з досвідом роботи в кількох фармацевтичних компаніях визначили кілька ключових відмінностей у корпоративній культурі різних організацій. Згідно з результатами опитування,

практика визнання заслуг працівників була найчастіше згадуваною областю варіацій, яку відзначили 18% респондентів. Системи визнання та винагородження персоналу в межах організації демонструють істотну варіативність, що прямо корелює зі ступенем мотивації та рівнем задоволеності працівників (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Аналіз важливості адаптації до міжнародних стандартів у фармацевтичній компанії

По 17% учасників відзначили відкритість керівництва до зворотного зв'язку та динаміку співпраці в команді, що підкреслює важливість інклюзивного лідерства та згуртованої командної роботи у формуванні корпоративної культури. Відмінності у заохоченні інновацій відзначили 13% респондентів, що відображає різний акцент, який компанії надають креативності та перспективним підходам у своїй діяльності.

Додаткові відмінності були відзначені в таких сферах, як якість внутрішньої комунікації (11%), підтримка балансу між роботою та особистим життям (9%) та доступність навчання та розвитку (8%), що вказує на

невідповідності в тому, як організації інвестують у благополуччя та професійне зростання співробітників. Найменш часто відзначено респондентами забезпечення дотримання етичних стандартів, причому 7% респондентів визначили його як відмінність, що, можливо, свідчить про більшу однорідність у цій сфері або меншу видимість варіацій.

Ці висновки підкреслюють багатогранний характер корпоративної культури у фармацевтичній галузі та важливість стилю керівництва, залученості співробітників та комунікативних практик у створенні позитивного та ефективного робочого середовища.

На рис.2.13 представлені результати опитування, яке досліджує, якою мірою корпоративна культура компаній підтримує швидку адаптацію до нових регуляторних вимог та змін на ринку (рис. 2.13).

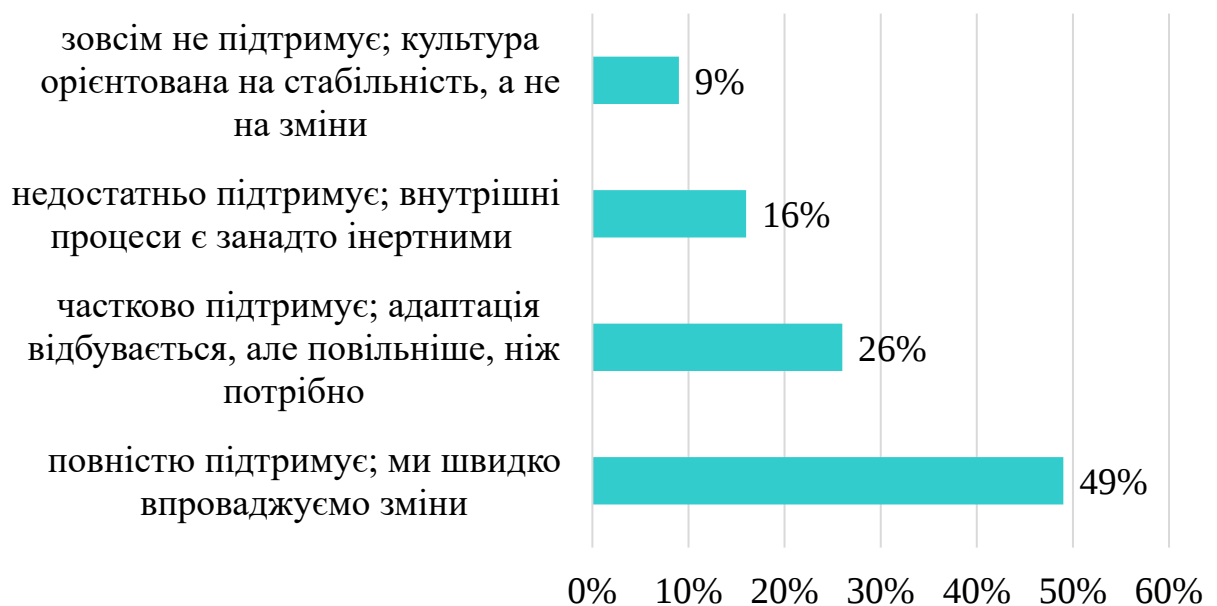


Рис. 2.13. Аналіз адаптивності корпоративної культури до змін

Більшість опитаних (49%) вважають, що їхня корпоративна культура повністю підтримує швидку адаптацію, і вони швидко впроваджують зміни. Значна частина респондентів (26%) зазначає, що культура частково підтримує адаптацію, проте вона відбувається повільніше, ніж потрібно. Водночас, 16% опитаних повідомляють, що їхня культура недостатньо підтримує зміни,

оскільки внутрішні процеси є "занадто інертними". Найменша частка (9%) стверджує, що корпоративна культура зовсім не підтримує швидку адаптацію, оскільки вона орієнтована на стабільність, а не на зміни.

Встановлено, що найбільша частка респондентів (26%) вважає, що їхня корпоративна культура високо стимулює інновації: помилки сприймаються як досвід, і заохочується ризик. Трохи менше (23%) зазначають, що культура стимулює, але робить це обережно, і інновації приймаються лише після суворих перевірок. Ще 20% опитаних повідомляють, що інноваційна діяльність є особистою ініціативою, а не загальною нормою в компанії. Значна частина (17%) вважає, що культура обмежує інновації, оскільки перевага надається дотриманню встановлених процедур і правил. При цьому 14% опитаних важко відповісти на це питання (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Стимулювання інновацій та експериментів корпоративною культурою

На рис. 2.15 представлені результати опитування щодо того, наскільки компанія демонструє довіру до працівників, надаючи їм автономію для прийняття рішень на низовому рівні в умовах підвищеної невизначеності

(кризових викликів). Найбільша частка респондентів (29%) вважає, що компанія скоріше не довіряє, і більшість важливих рішень є централізованими. При цьому приблизно рівні частки опитаних відзначили два протилежні полюси: 24% вважають, що компанія повністю довіряє і рішення є максимально децентралізованими, тоді як 23% зазначають, що компанія категорично не довіряє, і всі рішення приймаються вищим керівництвом. Також 24% респондентів відповіли, що компанія скоріше довіряє, але певна автономія надається лише в межах чітких інструкцій.

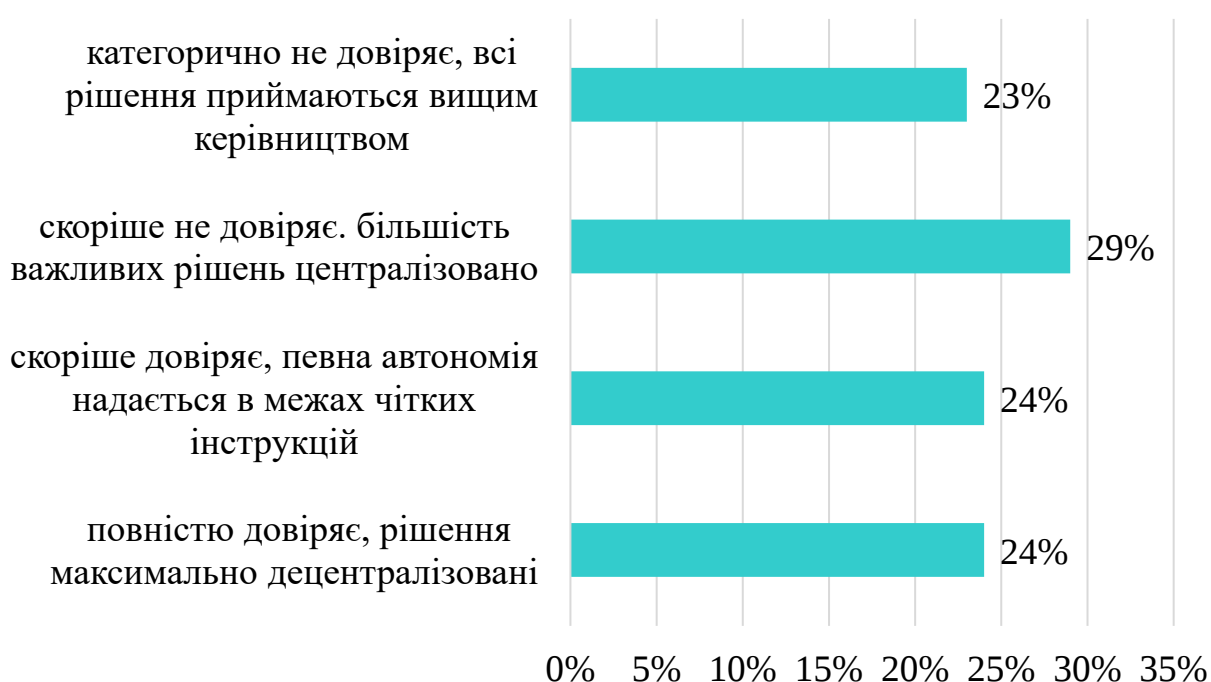


Рис. 2.15. Рівень довіри та децентралізація рішень в умовах кризових викликів

Висновок до розділу II

1. На основі аналізу даних, зібраних за допомогою структурованого анкетування серед 82 співробітників фармацевтичних компаній, можна зробити ключові висновки щодо характеру та факторів впливу корпоративної культури в фармацевтичному секторі. Виявлено, що більшість респондентів мали великий професійний досвід у фармацевтичній галузі, причому понад половина пропрацювала в цій галузі понад сім років. Більшість респондентів

представляли керівні, кадрові та науково-дослідні посади, що забезпечує широке уявлення про корпоративну культуру. Встановлено, що більшість учасників працювали в малих та середніх фармацевтичних компаніях.

2. Більшість працівників повідомили, що цінності їхньої компанії чітко донесені до громадськості, і що вони особисто поділяють ці цінності. Також спостерігався високий рівень довіри між працівниками та керівництвом, хоча деякі прогалини в інклюзивності та послідовній комунікації все ще існують.

3. Значна частина працівників відчуває заохочення до надання зворотного зв'язку та вважає, що керівництво цінує їхні думки. Тим не менш, меншість повідомила про обмежені можливості висловлювати свою думку, що вказує на простір для покращення інклюзивності.

4. Більшість компаній демонстрували регулярне посилення етичних стандартів і вважалися такими, що мають етичне лідерство. Однак були випадки, коли етичні процедури були погано донесені до громадськості.

5. Інвестиції в навчання та розвиток співробітників були поширеними в усіх компаніях, і більшість респондентів висловили задоволення можливостями кар'єрного зростання. Проте деякі організації відстають у забезпеченні послідовних шляхів розвитку.

6. Хоча багато працівників описували своє робоче місце як таке, що базується на співпраці та позитивно, помітна частина повідомила про конкурентну або негативну атмосферу, що підкреслює сфери, де можна зміцнити організаційну культуру.

7. Підтримка балансу між роботою та особистим життям і різноманітності значно відрізнялася залежно від компанії. Хоча багато хто повідомляв про сильну підтримку, інші повідомляли про обмежену або повну відсутність політики, що свідчить про непослідовні зусилля щодо сприяння добробуту та інклюзивності працівників.

8. Найважливішим фактором, що впливав на корпоративну культуру, був стиль лідерства, далі йшли організаційна структура та практика

комунікації. Зовнішні фактори, такі як розмір компанії чи форма власності, мали відносно мінімальний сприйнятий вплив.

9. Більшість респондентів працювали лише в одній фармацевтичній компанії, що може обмежувати їхнє порівняльне розуміння. Однак ті, хто мав досвід роботи в кількох компаніях, надали цінні погляди на культурні відмінності. Серед тих, хто мав досвід роботи в кількох компаніях, більшість вважала свою поточну корпоративну культуру кращою, ніж на попередніх посадах. Відмінності найчастіше спостерігалися у визнанні заслуг співробітників, відкритості до зворотного зв'язку та командній роботі.

10. Виявлено, що даптивність до змін переважає, але інертність залишається значною проблемою. Більшість опитаних (49%) стверджують, що їхня корпоративна культура повністю підтримує швидку адаптацію до змін. Однак, загалом 41% компаній (26% частково підтримують, 16% недостатньо підтримують, 9% зовсім не підтримують) відчують проблеми з цим.

11. Виявлено, що найбільша частка респондентів (26%) зазначає, що їхня культура високо стимулює інновації та ризик.

12. В умовах невизначеності домінує обережна централізація рішень. Сукупна більшість компаній (52%) скоріше не довіряє або категорично не довіряє працівникам на низовому рівні у прийнятті рішень в умовах кризових викликів, зосереджуючи всі рішення у вищому керівництві. Незважаючи на те, що 24% демонструють повну децентралізацію, ще 24% надають автономію лише в межах чітких інструкцій, що вказує на загальну тенденцію до обережності та централізованого контролю під час кризи, потенційно уповільнюючи реакцію на виклики.

РОЗДІЛ III

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

3.1 Виявлення тенденцій та закономірностей у розвитку корпоративної культури

Корпоративна культура, яку часто описують як спільні цінності, переконання та поведінку, що формують ідентичність фармацевтичної організації, стала критичним фактором у визначенні успіху бізнесу. Оскільки робочі місця розвиваються у відповідь на глобальні тенденції, технологічний прогрес та суспільні зміни, виявлення тенденцій та закономірностей у розвитку корпоративної культури є важливим для того, щоб організації залишалися конкурентоспроможними, залучали таланти та сприяли інноваціям. Однією з найвизначніших тенденцій у корпоративній культурі є перехід до цілеспрямованих організацій. Працівники все частіше шукають робочі місця, які відповідають їхнім особистим цінностям, таким як сталий розвиток, соціальна відповідальність та етичне управління. Компанії вбудовують мету у свої місії, операції та стратегії залучення співробітників. Наприклад, організації впроваджують рамки екологічних, соціальних та управлінських (ESG) аспектів, щоб продемонструвати відданість суспільному впливу, що підвищує лояльність співробітників та довіру клієнтів [24].

Зростання частки віддаленої роботи, прискорене пандемією COVID-19, змінило корпоративну культуру. Організації переглядають норми на робочому місці, щоб забезпечити гнучкий графік, віртуальну співпрацю та автономію співробітників. Цей зсув призвів до зосередження уваги на культурах, заснованих на довірі, де результати мають пріоритет над традиційними показниками, такими як відпрацьовані години [7].

Організації надають пріоритет інклюзивним практикам найму, справедливому кар'єрному зростанню та навчанню з урахуванням культурної чутливості. Окрім демографічних показників, інклюзія тепер охоплює

когнітивне різноманіття, забезпечуючи, щоб різноманітні погляди стимулювали інновації [17].

Досягнення у сфері штучного інтелекту, аналізу даних та автоматизації трансформують корпоративну культуру. Організації культивують прийняття рішень на основі даних та заохочують співробітників до технологічної грамотності. Інструменти штучного інтелекту також використовуються для моніторингу настроїв співробітників, прогнозування ризиків плинності кадрів та персоналізації програм навчання та розвитку [4].

Зростаюча обізнаність про психічне здоров'я призвела до культурного зсуву в бік цілісного благополуччя працівників. Організації пропонують оздоровчі програми, ресурси з питань психічного здоров'я та гнучку політику відпусток. Керівників також навчають розпізнавати ознаки вигорання та створювати сприятливе середовище [8].

В епоху швидких змін організації культивують культуру, яка наголошує на гнучкості та стійкості. Це передбачає спростування ієрархій, заохочення експериментів та сприйняття невдачі як можливості для навчання. Гнучкі культури дозволяють компаніям швидко реагувати на ринкові збої та потреби клієнтів [19].

Працівники дедалі більше очікують мати право голосу в процесах прийняття рішень. Організації впроваджують культуру участі, де зворотний зв'язок активно збирається через опитування, міські ради та між функціональні команди. Ця тенденція узгоджується зі зростанням «плоских» організаційних структур, які надають пріоритет співпраці над директивами «зверху вниз» [1].

Хоча ці тенденції пропонують можливості, організації стикаються з труднощами узгодження культури зі стратегічними цілями. Опір змінам, особливо серед працівників з тривалим стажем, може перешкоджати культурній трансформації. Крім того, глобальні організації повинні враховувати культурні відмінності між регіонами, балансуючи місцеві норми з єдиною корпоративною ідентичністю. Вимірювання культурного впливу

також залишається складним, оскільки якісні фактори, такі як довіра та приналежність, важче кількісно оцінити, ніж фінансові показники [12].

Тенденції та закономірності розвитку корпоративної культури представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Тенденції та закономірності розвитку корпоративної культури

Аспект корпоративної культури	Домінуюча тенденція	Ключова закономірність (розрив/проблема)
адаптивність до змін та регулювання	сильна орієнтація на дотримання нормативних вимог (compliance) та якість (quality)	інертність у нерегульованих сферах (наприклад, маркетинг, цифровізація) через домінування консервативних гхр-процесів. адаптація до швидких змін ринку (ціноутворення, дистрибуція) може бути повільною
стимулювання інновацій та R&D	високе заохочення фундаментальних наукових та клінічних інновацій, ризик-тейкінг у R&D є нормою	складнощі з інноваціями у бізнес-моделях та операційній діяльності (наприклад, продаж, взаємодія з пацієнтами) через високу залежність від бюрократизованого процесу затвердження
довіра та децентралізація рішень	висока централізація критичних рішень, пов'язаних з продуктом (R&D, виробництво, регулювання)	низька автономія на низовому рівні у критичних функціях. децентралізація може обмежуватися лише маркетинговими або регіональними адаптаціями, що призводить до повільного прийняття рішень у кризових ситуаціях
етична культура та репутація	жорсткий фокус на етичній поведінці, прозорості та соціальній відповідальності (доступність ліків)	"культура страху" помилок через високу ціну провалу (відкликання ліків, судові позови), це може призводити до замовчування проблем або надмірної обережності, що гальмує інновації

Щоб ефективно виявляти та використовувати тенденції в корпоративній культурі, організації можуть застосовувати такі стратегії: проводити регулярні оцінки культури; узгоджувати культуру з бізнес-стратегією; інвестувати в розвиток лідерства; використовувати технології; сприяти безперервному навчанню. Розвиток корпоративної культури формується динамічними тенденціями, від цілеспрямованих місій до інтеграції технологій та розширення прав і можливостей співробітників. Виявляючи та реагуючи на ці закономірності, організації можуть створювати культуру, яка приваблює найкращі таланти, стимулює інновації та адаптується до постійно мінливого бізнес-ландшафту. Найуспішнішими компаніями є ті, які проактивно оцінюють стан своєї культури, узгоджують його зі стратегічними цілями та сприяють середовищу, де співробітники відчують себе цінними. Слідкуючи за цими тенденціями, організації можуть створювати стійкі, готові до майбутнього культури, які процвітають в умовах невизначеності [8].

3.2. Рекомендації щодо розвитку корпоративної культури у фармацевтичних компаніях

Рекомендації щодо розвитку корпоративної культури у фармацевтичних компаніях:

1) Впровадити місію, орієнтовану на пацієнта. Фармацевтичні компанії повинні зробити благополуччя пацієнтів основною метою своєї діяльності. Це включає врахування перспектив пацієнтів у навчанні, розробці продуктів та оцінці ефективності. Узгодження культури компанії з результатами лікування пацієнтів формує довіру, покращує залученість та посилює соціальну відповідальність галузі.

2) Зміцнення етичної доброчесності та дотримання нормативних вимог. Міцна культура етики та дотримання вимог є важливою в галузі з високим рівнем регулювання. Для забезпечення доброчесності на кожному організаційному рівні слід впроваджувати регулярне навчання, підзвітність

керівництва, прозору комунікацію та доступні механізми звітності щодо етичних проблем.

3) Сприяння інноваціям через міжфункціональну співпрацю. Заохочуйте співпрацю між такими відділами, як дослідження та розробки, маркетинг, регуляторний відділ та відділ продажів. Створення інноваційних лабораторій, проведення внутрішніх хакатонів та стимулювання нових ідей, навіть якщо вони зазнають невдачі, може пришвидшити розробку ліків та реагування на них на ринок.

4) Інтегрування різноманітності, рівності та інклюзії (DEI) в організаційну практику. DEI має бути вбудований у найм, розвиток лідерських якостей та клінічні дослідження. Вимірювані цілі, програми наставництва та відстеження показників різноманітності на основі даних допомагають створити інклюзивне середовище, яке відображає та обслуговує різноманітні групи пацієнтів.

5) Пріоритетним є благополуччя співробітників. Вирішуйте проблему високого тиску у фармацевтичній роботі за допомогою надійних програм благополуччя. Пропонуйте підтримку психічного здоров'я, гнучкий графік роботи та ресурси для управління стресом, щоб запобігти вигоранню та покращити утримання персоналу та продуктивність.

6) Використання технології для підтримки культури та зв'язку. Впроваджуйте штучний інтелект, платформи для віртуальної співпраці та захопливі цифрові інструменти для об'єднання глобальних команд, персоналізації навчання та оцінки настроїв співробітників. Ці технології допомагають підтримувати культурну єдність, особливо в гібридному або віддаленому середовищі.

7) Сприяти безперервному навчанню та професійному зростанню. Підтримувати навчання протягом усього життя через партнерство з академічними установами, сертифікацію в нових наукових галузях та внутрішні платформи обміну знаннями. Культура, орієнтована на навчання, забезпечує адаптивність співробітників у швидкозмінній галузі.

Впроваджуючи ці рекомендації, фармацевтичні компанії можуть створювати стійкі, етичні та інноваційні культури, які прискорюють науковий прогрес і мають вагомий вплив на глобальну охорону здоров'я.

Висновки до розділу III

1. Було проведено виявлення тенденцій та закономірностей у розвитку корпоративної культури.
2. Було розглянуто рекомендації щодо розвитку корпоративної культури у фармацевтичних компаніях.

ВИСНОВКИ

1. Розглянуто визначення та сутність корпоративної культури. Проаналізовано ключові фактори, що впливають на розвиток корпоративної культури. На основі аналізу даних, зібраних за допомогою структурованого анкетування серед 82 співробітників фармацевтичних компаній, можна зробити ключові висновки щодо характеру та факторів впливу корпоративної культури в фармацевтичному секторі. Виявлено, що більшість респондентів мали великий професійний досвід у фармацевтичній галузі, причому понад половина пропрацювала в цій галузі понад сім років. Більшість респондентів представляли керівні, кадрові та науково-дослідні посади, що забезпечує широке уявлення про корпоративну культуру. Встановлено, що більшість учасників працювали в малих та середніх фармацевтичних компаніях.

2. Більшість працівників повідомили, що цінності їхньої компанії чітко донесені до громадськості, і що вони особисто поділяють ці цінності. Також спостерігався високий рівень довіри між працівниками та керівництвом, хоча деякі прогалини в інклюзивності та послідовній комунікації все ще існують. Значна частина працівників відчуває заохочення до надання зворотного зв'язку та вважає, що керівництво цінує їхні думки. Тим не менш, меншість повідомила про обмежені можливості висловлювати свою думку, що вказує на простір для покращення інклюзивності.

3. Більшість компаній демонстрували регулярне посилення етичних стандартів і вважалися такими, що мають етичне лідерство. Однак були випадки, коли етичні процедури були погано донесені до громадськості. Інвестиції в навчання та розвиток співробітників були поширеними в усіх компаніях, і більшість респондентів висловили задоволення можливостями кар'єрного зростання. Проте деякі організації відстають у забезпеченні послідовних шляхів розвитку. Хоча багато працівників описували своє робоче місце як таке, що базується на співпраці та позитивно, помітна частина повідомила про конкурентну або негативну атмосферу, що підкреслює сфери,

де можна зміцнити організаційну культуру. Підтримка балансу між роботою та особистим життям і різноманітності значно відрізнялася залежно від компанії. Хоча багато хто повідомляв про сильну підтримку, інші повідомляли про обмежену або повну відсутність політики, що свідчить про непослідовні зусилля щодо сприяння добробуту та інклюзивності працівників.

4. Найважливішим фактором, що впливав на корпоративну культуру, був стиль лідерства, далі йшли організаційна структура та практика комунікації. Зовнішні фактори, такі як розмір компанії чи форма власності, мали відносно мінімальний сприйнятий вплив. Більшість респондентів працювали лише в одній фармацевтичній компанії, що може обмежувати їхнє порівняльне розуміння. Однак ті, хто мав досвід роботи в кількох компаніях, надали цінні погляди на культурні відмінності. Серед тих, хто мав досвід роботи в кількох компаніях, більшість вважала свою поточну корпоративну культуру кращою, ніж на попередніх посадах. Відмінності найчастіше спостерігалися у визнанні заслуг співробітників, відкритості до зворотного зв'язку та командній роботі.

5. Виявлено, що адаптивність до змін переважає, але інертність залишається значною проблемою. Більшість опитаних (49%) стверджують, що їхня корпоративна культура повністю підтримує швидку адаптацію до змін. Однак, загалом 41% компаній відчувають проблеми з цим. Виявлено, що найбільша частка респондентів (26%) зазначає, що їхня культура високо стимулює інновації та ризик. В умовах невизначеності домінує обережна централізація рішень. Сукупна більшість компаній (52%) скоріше не довіряє або категорично не довіряє працівникам на низовому рівні у прийнятті рішень в умовах кризових викликів, зосереджуючи всі рішення у вищому керівництві. Незважаючи на те, що 24% демонструють повну децентралізацію, ще 24% надають автономію лише в межах чітких інструкцій. Було проведено виявлення тенденцій та закономірностей у розвитку корпоративної культури. Розглянуто рекомендації щодо розвитку корпоративної культури у фармацевтичних компаніях.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б. М., Химич І. Г. Сенгуляритивність формування корпоративної культури в контексті європейської трансформації підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1. С. 23–278.
2. Балацька Н. Ю., Кушнір Д. М. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 11. С. 551–554.
3. Балика О. Г. Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України : кол. монографія. Київ : Ун-т економіки та права «КРОК», 2012. Т. 2. С. 309–319.
4. Булгакова О. В. Бренд-імідж підприємства на споживчому ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13(1). С. 31–36.
5. Бурнусус А. І. Дослідження корпоративної культури великого фармацевтичного підприємства. *Технологічні та біофармацевтичні аспекти створення лікарських препаратів різної направленості дії : матеріали V Міжнар. наук.-практ. інтернет - конф., м. Харків, 26 листоп. 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 124–125.*
6. Гарафонова О. І. Організаційна культура як елемент забезпечення стійкості функціонування механізму здійснення змін на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2. С. 95–100.
7. Герасимова В. О., Сидоренко В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сучасна економіка*. 2019. № 14. С. 60–65.
8. Демуз І. О., Зленко А. М. Формування корпоративної культури: світовий досвід та українські реалії. *Економічний вісник університету*. 2019. № 40. С. 77–84.

9. Замазій О. В. Оптимізація іміджу підприємства в системі ціннісно-орієнтованого управління. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. С. 40–46.
10. Іванова К. А., Кулакова О. М., Хіріна Г. О. Принципи корпоративної культури. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 23-24 квіт. 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 262–264.
11. Кір'ян О. І. Формування іміджу організації як джерела її стійкості та прибутковості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 75–80.
12. Крижко О. В., Дарчук В. Г. Інформаційні системи в маркетинговій діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4. С. 113–120.
13. Мохненко А. С., Мельникова К. Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2021. № 42. С. 45–49.
14. Мужичук І. В., Козирєва О. В. Теоретичні аспекти формування та управління корпоративною культурою підприємства. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали IX наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2020 р. Харків, 2020. С. 45–47.
15. Носик О. М., Буніна Г. Д. Вплив корпоративної культури на ефективність функціонування підприємства. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали доп. IV наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 3 листоп. 2015 р. Харків, 2015. С. 22–23.
16. Первуніна Т. О., Кайдалова А. В. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали III наук.-практ. конф., м. Харків, 4 листоп. 2014 р. Харків, 2014. С. 283–285.

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

18. Посилкіна О. В., Кутова К. В. Науково практичні засади формування і розвитку інноваційної корпоративної культури на фармацевтичних підприємствах. *Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 17 січ. 2025 р. Харків : НФаУ, 2025. С. 73–84.

19. Пузак Н. О., Чмихало Н. В. Корпоративна культура фірми як складова соціально орієнтованого управління фармацевтичним підприємством. *Фармація XXI століття: тенденції та перспективи* : матеріали VIII Нац. з'їзду фармацевтів України, м. Харків, 13-16 верес. 2016 р. Харків, 2016. Т. 2. С. 280–281.

20. Пузак Н. О., Школенко Ю. О. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності фармацевтичної фірми. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. дистанційної конф., м. Харків, 21 берез. 2019 р. Харків : НФаУ, 2019. С. 169–170.

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

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

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

24. Смолінська Н. В. Метод оцінювання рівня організаційної культури підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2013. № 5. С. 136–145.
25. Софронова І. В., Жадько С. В., Бабічева Г. С. Оцінка факторів внутрішньофірмової лояльності у фармацевтичних організаціях. *Вісник фармації*. 2024. № 1. С. 89–96.
26. Топольницька Т. Б. Формування іміджу підприємства на зовнішніх ринках. *Інтелект ХХІ*. 2018. № 2. С. 39–42.
27. Фаїзова С. О., Фаїзова О. Л., Гуцалова В. І. Позитивний імідж, як 65 ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 4. С. 36–40.
28. Ababneh O. M. The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality Reliability Management*. 2021. Vol. 38(6). P. 1387–1408.
29. Akpa V. O., Asikhia O. U., Nneji N. E. Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*. 2021. Vol. 3(1). P. 361–372.
30. Assoratgoon W., Kantabutra S. Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 400. P. 136-166.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Шановний респонденте,

Це анонімне опитування розроблено для оцінки різних аспектів корпоративної культури у фармацевтичних компаніях. Ваш внесок допоможе розробити практичні рекомендації щодо покращення залученості співробітників, комунікації, етики та інновацій.

Будь ласка, відповідайте на всі запитання чесно. Дякуємо за вашу участь!

1. Яка ваша поточна посада в компанії?
 - ☐ Керівник/Менеджер
 - ☐ Спеціаліст з управління персоналом
 - ☐ Дослідження та розробки
 - ☐ Продажі/Маркетинг
 - ☐ Інше (будь ласка, уточніть)
2. Скільки років ви працюєте у фармацевтичній галузі?
 - ☐ Менше 1 року
 - ☐ 1–3 роки
 - ☐ 4–7 років
 - ☐ Понад 7 років
3. Скільки співробітників працює у вашій організації?
 - ☐ Менше ніж 50
 - ☐ 50–199
 - ☐ 200–499
 - ☐ 500 або більше
4. Наскільки чітко цінності та місія компанії доносяться до співробітників?
 - ☐ Дуже чітко
 - ☐ Досить чітко
 - ☐ Незрозуміло
 - ☐ Зовсім ні
5. Чи відчуваєте ви згоду з основними цінностями та цілями компанії?
 - ☐ Повністю згоден
 - ☐ Згоден
 - ☐ Не погоджуюся
 - ☐ Категорично не згоден
6. Як би ви оцінили рівень довіри між працівниками та керівництвом?
 - ☐ Дуже високий
 - ☐ Помірний
 - ☐ Низький
 - ☐ Дуже низький
7. Чи заохочують працівників надавати відгуки або ділитися ідеями?
 - ☐ Завжди
 - ☐ Часто
 - ☐ Рідко

Продовження додатка А

- ☐ Ніколи
- 8. Наскільки ефективна внутрішня комунікація у вашій компанії?
 - ☐ Дуже ефективно
 - ☐ Досить ефективно
 - ☐ Неефективний
 - ☐ Дуже неефективно
- 9. Чи відчуваєте ви, що керівництво цінує вашу думку?
 - ☐ Завжди
 - ☐ Часто
 - ☐ Рідко
 - ☐ Ніколи
- 10. Як часто у вашій компанії обговорюються або проводяться навчання з питань етичних стандартів та ділової поведінки?
 - ☐ Регулярно (наприклад, щоквартально)
 - ☐ Зрідка
 - ☐ Рідко
 - ☐ Ніколи
- 11. Як би ви оцінили етичну поведінку керівництва у вашій компанії?
 - ☐ Дуже етично
 - ☐ Здебільшого етичні
 - ☐ Іноді неетично
 - ☐ Часто неетично
- 12. Чи існують чіткі процедури повідомлення про неетичну поведінку?
 - ☐ Так, і вони добре відомі
 - ☐ Так, але не широко розповсюджується
 - ☐ Немає чітких процедур
 - ☐ Я не знаю
- 13. Наскільки ваша компанія підтримує інновації та нові ідеї?
 - ☐ Дуже підтримую
 - ☐ Певною мірою підтримую
 - ☐ Не дуже підтримуюче
 - ☐ Зовсім не підтримую
- 14. Чи інвестує ваша компанія в навчання та професійний розвиток співробітників?
 - ☐ Часто
 - ☐ Зрідка
 - ☐ Рідко
 - ☐ Ніколи
- 15. Наскільки ви задоволені можливостями кар'єрного зростання?
 - ☐ Дуже задоволений
 - ☐ Задоволений ☐ Незадоволений

Продовження додатка А

- ☐ Дуже незадоволений
16. Як би ви описали загальну атмосферу на вашому робочому місці?
- ☐ Дуже позитивно та співпрацююче
 - ☐ Деяко позитивно
 - ☐ Нейтральний
 - ☐ Негативний або конкурентний
17. Чи підтримує ваша компанія баланс між роботою та особистим життям?
- ☐ Рішуче підтримує
 - ☐ Помірно підтримує
 - ☐ Слабо підтримує
 - ☐ Не підтримує
18. Чи цінуються різноманітність та інклюзивність у культурі вашої компанії?
- ☐ Високо цінується
 - ☐ Досить цінний
 - ☐ Не дуже цінується
 - ☐ Зовсім не цінується
19. Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте свою компанію як чудове місце для роботи?
- ☐ Дуже ймовірно
 - ☐ Ймовірно
 - ☐ Мало ймовірно
 - ☐ Дуже мало ймовірно
20. Які фактори, на вашу думку, найбільше впливають на корпоративну культуру у фармацевтичних компаніях? (Виберіть до 3)
- ☐ Стил ь керівництва
 - ☐ Організаційна структура
 - ☐ Практики комунікації
 - ☐ Етичні стандарти
 - ☐ Залученість співробітників
 - ☐ Інноваційна стратегія
 - ☐ Регуляторне середовище
 - ☐ Розмір компанії
 - ☐ Власність (місцева чи багатонаціональна)
21. Ви працювали в більш ніж одній фармацевтичній компанії?
- ☐ Так ☐ Ні
22. Як корпоративна культура вашої нинішньої компанії порівнюється з вашою(-ими) попередньою(-ими)?
- ☐ Набагато краще
 - ☐ Трохи гірше

Продовження додатка А

23. На вашу думку, які ключові відмінності в корпоративній культурі фармацевтичних компаній ви спостерігали?

- ☐ Відкритість керівництва до зворотного зв'язку
- ☐ Заохочення інновацій
- ☐ Забезпечення дотримання етичних стандартів
- ☐ Якість внутрішньої комунікації
- ☐ Підтримка балансу між роботою та особистим життям
- ☐ Доступність навчання та розвитку
- ☐ Практики визнання заслуг працівників
- ☐ Динаміка співпраці в команді

24. Якою мірою корпоративна культура Вашої компанії підтримує швидку адаптацію до нових регуляторних вимог та змін на ринку?

- ☐ повністю підтримує; ми швидко впроваджуємо зміни
- ☐ частково підтримує; адаптація відбувається, але повільніше, ніж потрібно
- ☐ недостатньо підтримує; внутрішні процеси є занадто інертними
- ☐ зовсім не підтримує; культура орієнтована на стабільність, а не на зміни

25. Наскільки існуюча корпоративна культура стимулює експерименти, пропонування нових ідей та інновації у Вашому підрозділі (наприклад, у R&D, виробництві чи продажах)?

- ☐ високо стимулює; помилки сприймаються як досвід, заохочується ризик
- ☐ стимулює, але обережно; інновації приймаються після суворих перевірок
- ☐ нейтрально; інновації є особистою ініціативою, а не загальною нормою.
- ☐ обмежує; перевага надається дотриманню встановлених процедур і правил
- ☐ важко відповісти

26. В умовах підвищеної невизначеності, наскільки компанія демонструє довіру до працівників, надаючи їм автономію для прийняття рішень на низовому рівні?

- ☐ повністю довіряє; рішення максимально децентралізовані
- ☐ скоріше довіряє; певна автономія надається в межах чітких інструкцій
- ☐ скоріше не довіряє; більшість важливих рішень централізовано
- ☐ категорично не довіряє; всі рішення приймаються вищим керівництвом

27. Наскільки чітко корпоративна культура Вашої компанії орієнтована на інтереси пацієнтів та дотримання високих етичних стандартів порівняно з комерційними цілями?

- ☐ пріоритетом є пацієнт та етика; комерційні цілі вторинні
- ☐ цілі пацієнта та комерційні цілі збалансовані (50/50)
- ☐ пріоритетом є досягнення комерційних цілей; орієнтація на пацієнта є формальною вимогою
- ☐ культура повністю орієнтована на прибуток та фінансові показники

