

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВИРОБНИЧОГО
ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»
КАФТАН АННИ СЕРГІЇВНИ**

**Науковий керівник:
д.е.н., професор Ситницький М. В.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 16 від «14» червня 2023 р.

Завідувач кафедри
д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
КАФТАН АННИ СЕРГІЇВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Розвиток організаційної культури виробничого підприємства»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022 р.

2. Строк завершення роботи: 05.06.2023

3. Підсумковий передзахист роботи: 30.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретичні та методичні аспекти розвитку організаційної культури ПАТ «Фармак».

5. Об'єкт дослідження: процеси розвитку організаційної культури виробничого підприємства.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – дослідження теоретичних та методичних аспектів організаційної культури, а також розробка заходів щодо удосконалення розвитку організаційної культури виробничого підприємства.

Завдання:

6.1. висвітлити сутність, складові та функції організаційної культури виробничого підприємства;

6.2. навести моделі організаційної культури виробничого підприємства;

6.3. охарактеризувати організаційне управлінське забезпечення ПАТ «Фармак»;

6.4. проаналізувати організаційну культуру ПАТ «Фармак»;

6.5. розробити рекомендації щодо формування корпоративної системи тайм менеджменту ПАТ «Фармак»;

6.6. запропонувати заходи щодо впровадження системи мотивації на основі організаційної культури ПАТ «Фармак».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 -лютий 2023	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	
9.	Попередній передзахист роботи	11.05.2023	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	30.05.2023	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2023	
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Організаційна культура: сутність, складові та функції.....	5
1.2 Моделі організаційної культури підприємства	15
РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ «ФАРМАК»	26
2.1 Характеристика організаційно-управлінського забезпечення ПАТ «Фармак»	26
2.2 Аналіз організаційної культури ПАТ «Фармак»	31
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	41
3.1 Формування корпоративної системи тайм менеджменту	41
3.2 Трансформація моделі організаційної культури ПАТ «Фармак»	51
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Питання організаційної культури вважається досить актуальним на сучасному етапі розвитку економіки, в умовах інформаційної та технологічної революцій, адже організація, яка зможе побудувати високоефективну організаційну культуру, матиме впливовіший імідж серед конкурентів, а його продукція чи послуги буде мати попит серед споживачів.

Культура організації може визначати її успіх або невдачу, а також впливати на задоволеність співробітників, їх продуктивність та загальний клієнтський досвід. Крім того, зростання конкуренції та швидких змін у технологіях і бізнес-процесах, а також збільшення розміру підприємств, роблять питання культури організації дедалі важливішими. Дослідження в галузі організаційної культури можуть допомогти компаніям створити ефективніші та успішніші організаційні культури та досягти більшого успіху на ринку.

Організаційна культура визначає, як працівники сприймають та взаємодіють між собою, як вони сприймають свою роботу та компанію, в якій вони працюють, та які цінності та підходи панують в організації.

Не розуміння важливості організаційної культури може призвести до низької мотивації працівників, втрати талановитих спеціалістів, погіршення якості продукту, а також загрози стійкості компанії на ринку. Отже, дослідження та аналіз організаційної культури є важливим інструментом для забезпечення успішного розвитку та зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Метою написання кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та методичних аспектів організаційної культури, а також розробка заходів щодо удосконалення розвитку організаційної культури виробничого підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку організаційної культури виробничого підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти розвитку організаційної культури ПАТ «Фармак».

Виходячи з поставленої мети було сформовано наступні завдання кваліфікаційної роботи бакалавра:

- висвітлити сутність, складові та функції організаційної культури виробничого підприємства;
- навести моделі організаційної культури виробничого підприємства;
- охарактеризувати організаційне управлінське забезпечення ПАТ «Фармак»;
- проаналізувати організаційну культуру ПАТ «Фармак»;
- розробити рекомендації щодо формування корпоративної системи тайм менеджменту ПАТ «Фармак»;
- запропонувати заходи щодо впровадження системи мотивації на основі організаційної культури ПАТ «Фармак».

Методичну основу дослідження склали праці провідних закордонних і вітчизняних науковців та фахівців у сфері розвитку організаційної культури, а саме: Л. М. Баценко, Баюра Д.М., Т.В. Білорус, Л.А. Оліх, Р. В. Галенін, М. М. Ксенофонтowa , А. А. Герасимчук, П.В. Кухта, Ю. І. Палеха, Е. Шейн, О. М. Шиян, О. Гавриляк, Ю. В. Білявська , І.М. Горбась, О. Б. Марцінковська, О. А. Легкий , В.І. Гордієнко , Г. І. Ільчук , К.В. Фокіна-Мезенцева та інші.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, висновків, списку використаних джерел та основної частини, яка в свою чергою, складається з переліку виробничих та ознайомчих питань, за якими проводилась основна аналітична робота. Робота відображає результати вивчення програмних питань та має чітку побудову, логічну послідовність, переконливу аргументацію.

Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи пізнання: опис, спостереження, порівняння, збір і систематизація теоретичних знань, аналіз, синтез, класифікацію, абстрагування та узагальнення отриманої інформації.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Організаційна культура: сутність, складові та функції

Організаційна культура в сучасному світі є дуже важливим елементом успішної діяльності будь-якої компанії. У сучасному світі конкуренція на ринку надзвичайно висока, тому компанії змушені бути дуже гнучкими та адаптивними до змін в зовнішньому середовищі. Організаційна культура допомагає компанії підтримувати стійкість та здатність адаптуватись до нових викликів [2].

Розвиток теорії та практики менеджменту в останні десятиліття сприяв тому, що організаційна культура набула статусу вагової складової системи управління, внаслідок чого у науковій літературі з'явилась значна кількість публікацій, присвячена цій проблемі, та, зокрема, питанню визначення суті категорії «організаційна культура». Для визначення сутності організаційної культури необхідно проаналізувати дане поняття шляхом узагальнення відомостей з наукових праць за цією темою (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз поняття «організаційна культура»

Автор	Визначення поняття «організаційна культура»
І.А. Ігнатієва [21, с. 13]	Це поняття, яке дає детальний опис культури всередині організації, адаптації працівників до неї, їх навчання та наслідування звичок роботи працівників.
Д. Боллінджер [36, с. 9]	Це один із найважливіших чинників, що відповідають за її існування.

Продовження таб.1.1

Ф. Буркель [51, с. 4]	Вона містить велику кількість правил, які сформувалися в організації підсвідомо і самі увійшли всередину та завжди регулювалися директором для забезпечення системної роботи працівників.
Л.М. Карамушка [16, с. 34]	Вона визначається як вірування та переконання, які мають місце у фірмі й які визначають напрям ефективної реалізації її інтересів.
М.В. Семикіна [31, с. 41]	Це творчість окремих членів організації, яка підтримана і зрозуміла решті членів організації.
О.В. Харчишина [37, с. 38]	Це соціально-духовне поле компанії, яке формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлених і неусвідомлених процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до розв'язання проблем і поведінки персоналу в компанії, і які дають можливість компанії просуватись до успіху.
І.В. Сіменко [30, с. 5]	Це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою і є притаманними даній корпорації, відображають її індивідуальність та сприйняття себе та інших в соціальному і матеріальному середовищі та проявляються у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і довкілля.

*Джерело: сформовано автором

Отже, організаційна культура – це сукупність цінностей, поведінкових норм і установок, які формують спосіб життя в організації. Це своєрідний «характер» організації, який визначає, як працюють її співробітники, як вони взаємодіють між собою та з клієнтами, який стиль управління та який рівень інноваційності.

Однією з ключових особливостей організаційної культури в сучасному світі є звернення до цінностей, які зберігаються в компанії, та їх втілення у різних

аспектах діяльності. Компанії, які зосереджені на збереженні своїх цінностей та втіленні їх у різних аспектах своєї роботи, зазвичай мають більш стійкі та відповідальні стосунки зі своїми споживачами, партнерами та співробітниками [5].

Організаційна культура також допомагає компаніям залучати та утримувати талановитих співробітників. У сучасному світі люди шукають не тільки роботу, але й робоче місце, де вони можуть розвиватись, бути вислуханими та співпрацювати зі своїми колегами. Компанії з сильною організаційною культурою, які дбають про своїх співробітників та створюють сприятливу робочу атмосферу, здатні привернути найкращих працівників та зберегти їх на довгі роки [11].

Організаційна культура проявляється у повсякденних ритуалах, традиціях, способі комунікації та здійснення рішень. Ознаки організаційної культури визначають через наступні характеристики:

1. Цінності та переконання – це основні принципи, на яких базується діяльність організації, такі як етика, відповідальність, якість;
2. Норми та поведінкові стереотипи, що сприймаються як прийнятна поведінка в організації;
3. Символи та обряди – це традиції, емблеми, визначні місця, які втілюють цінності та історію організації;
4. Комунікація – це те, як взаємодіють співробітники та керівництво організації між собою та з зовнішнім світом;
5. Система нагородження та покарань визначає, які норми винагородження та покарання існують в організації;
6. Стиль управління визначає, який підхід до керування організацією використовується.

Знання ознак організаційної культури допоможуть керівництву визначити напрямки розвитку та внести зміни в організаційну культуру [10].

Внесення змін в організаційну культуру може забезпечити покращення ефективності та результативності діяльності організації. Для цього необхідно спочатку визначити та описати ознаки поточної організаційної культури, а потім визначити, які зміни необхідно внести, щоб створити більш відповідну для досягнення поставлених цілей культуру. Ознаки організаційної культури можуть бути різними для різних організацій, але можна виділити чотири основні ознаки:

1. Відношення до ризику полягає в тому, якщо організація має консервативне відношення до ризику, то вона може упустити багато можливостей для розвитку та інновацій.

2. Стиль керівництва – це відношення керівництва до співробітників та їх участі у процесах прийняття рішень.

3. Комунікації є важливим чинником формування організаційної культури, якщо комунікації в організації неефективні, це може призвести до непорозумінь та помилок в роботі.

4. Сприйняття часу, що означає, якщо час вважається важливішим за якість, то це може призвести до недостатньої уваги до помилок у роботі.

Отже, зміни в організаційну культуру вносяться різними способами, наприклад, шляхом зміни стилю керівництва, організації тренінгів з комунікації, реорганізації процесів роботи, впровадження нових технологій та інші [3].

Слід відзначити, що зміни організаційної культури – це довготривалий та складний процес, який потребує якісного планування та систематичної оцінки й вдосконалення. Для того, щоб успішно внести зміни в організаційну культуру, потрібно провести аналіз поточного стану та визначити, які конкретні зміни необхідно внести.

Перш за все, важливо визначити місце організації в суспільстві, її місію та цінності. Далі, необхідно визначити поточну культуру організації та причини, що призводять до негативних наслідків.

Після проведення аналізу поточного стану необхідно розробити стратегію внесення змін в організаційну культуру, в якій мають бути чітко визначені цілі та завдання. Для успішного внесення змін в організаційну культуру необхідно встановити нові стандарти поведінки та спілкування, що відповідають цінностям, місії та стратегії організації.

Для досягнення успіху в цьому процесі необхідна активна участь керівництва організації та залучення всіх працівників. Необхідно проводити регулярні тренінги та курси з питань організаційної культури, щоб працівники могли адаптуватися до нових стандартів і почували себе комфортно в новому середовищі. Важливо також надавати підтримку та мотивацію працівникам, які виявляють активну участь у процесі змін організаційної культури. Це може бути винагорода за успішні ініціативи, премії за досягнення певних результатів, а також підвищення посадових зарплат [37].

Організаційна культура є одним з основних важелів впливу на будь-яку компанію і має власні функції, складові та елементи, а також структуру, що представлена на рисунку 1.1.

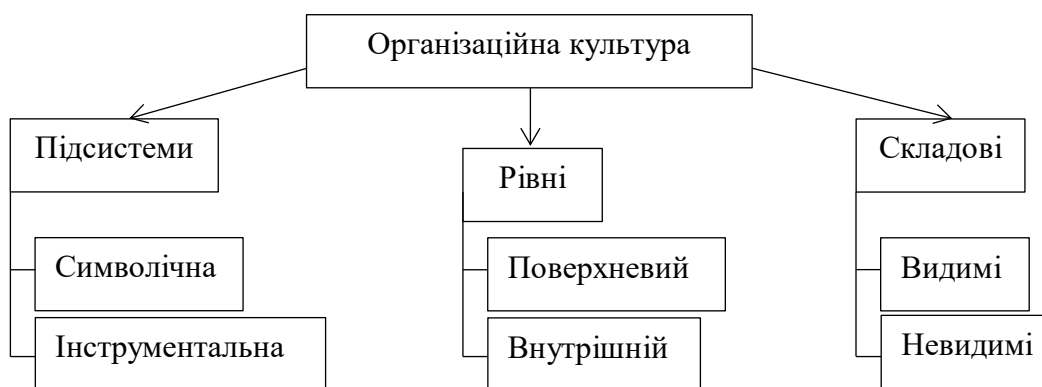


Рис. 1.1. Структура організаційної культури

*Джерело: сформовано автором на основі [26]

Структура поділяється на такі елементи: традиції, цінності, імідж компанії, стратегія та місія, цілі, правила й норми поведінки, етичні норми компанії.

Виокремлюють такі основні принципи, які впливають на формування та вдосконалення організаційної культури: системності, корисності, відкритості, постійного вдосконалення, соціально-економічного розвитку, законності, узгодженості із цілями, стратегічними планами компанії, винагороди й наочності.

Організаційна культура охоплює різноманітні складові. Кожна складова організаційної культури має свої особливості, які впливають на функціонування організації в цілому. Основними складовими організаційної культури є наступні:

1. Спільні цінності та переконання – це ідеї, які вважаються важливими для всієї організації та які співробітники ділять;
2. Норми поведінки – це правила та очікування, які регулюють взаємодію між співробітниками та взаємовідносини з клієнтами;
3. Комунікація – це процес передачі інформації в межах організації, який може бути формальним та неформальним;
4. Лідерство – це вміння керівників ефективно керувати співробітниками, дотримуючись спільних цінностей та норм поведінки;
5. Клієнтоорієнтованість – це підхід до бізнесу, який ставить клієнтів в центр уваги та дозволяє організації відповідати на їх потреби та очікування;
6. Атмосфера робочого місця – це загальний клімат та настрої, що впливає на загальну продуктивність та їхню задоволеність роботою.

Отже, складові організаційної культури є важливими елементами, які впливають на успішність діяльності організації. Кожна зі складових має свої особливості, що визначають специфіку культури конкретної організації. Важливо зазначити, що оскільки зміни в одній можуть вплинути на інші складові [27].

Для ефективного управління організацією важливо розуміти, як кожна зі складових взаємодіє з іншими та які зміни вони можуть викликати. Знання про складові організаційної культури допоможе керівництву організації визначити потребу в змінах та забезпечити більш ефективну діяльність організації в цілому.

Організаційна культура – це не тільки імідж компанії, а й ефективний інструмент стратегічного розвитку бізнесу. Її формування завжди пов'язане з інноваціями, спрямованими підвищеннями конкурентоспроможності.

У класичному розумінні організаційна культура розглядається як інструмент стратегічного розвитку компанії через стимулювання інновацій та управління змінами. Організаційна культура існує в будь-якій компанії незалежно від того, створюється спеціальна служба для роботи з нею чи ні. Грамотне управління організаційною культурою надає саме позитивний вплив на бізнес компанії [34].

Зважаючи на важливе місце організаційної культури в загальній структурі управління в організації, слід зазначити, що вона виконує різноманітні функції, якісне виконання яких забезпечить підвищення мотивації, продуктивності праці, якості управління та ефективності бізнесу в цілому.

Організаційна культура допомагає створити спільну ідентичність серед працівників організації. Це може бути досягнуто за допомогою спільних цінностей, вірувань та підходів до виконання роботи.

Отже, всі функції умовно можна підрозділити на дві групи:

1. ті, що визначаються внутрішнім станом механізму організації;
2. ті, що визначаються необхідністю адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Отже, до функцій, що визначаються внутрішнім станом механізму організації належать охоронна, інтегруюча, регулююча, функція заміщення, адаптивна, освітня, функція управління якістю, орієнтуюча, мотиваційна, а також функція формування іміджу організації [17].

Охоронна функція організаційної культури забезпечує збереження і захист стійкої системи цінностей та норм поведінки, що підтримується в організації. Інтегруюча функція організаційної культури підтримує єдність та співпрацю між працівниками організації. Своєю чергою, регулююча функція організаційної

культури визначає правила поведінки, що регулюють взаємодію між працівниками та відносини зі зовнішнім середовищем.

Функція заміщення передбачає заміну працівників, які покинули організацію, на нових, які вписуються в культуру організації. Адаптивна функція організаційної культури допомагає організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Освітня функція організаційної культури забезпечує навчання та розвиток працівників організації.

Функція управління якістю підтримує високу якість виробництва та обслуговування. Орієнтуюча функція організаційної культури забезпечує визначення цілей та завдань організації та спрямовує зусилля на їх досягнення. Мотиваційна функція організаційної культури забезпечує стимулювання працівників до досягнення найвищих результатів. Функція формування іміджу організації забезпечує формування позитивного іміджу компанії у громадськості та серед працівників компанії [14].

До функцій, що визначаються необхідністю адаптації організації до свого зовнішнього середовища належать:

1. Функція орієнтації на споживача;
2. Функція регулювання партнерських відносин;
3. Функція пристосування економічної організації до потреб суспільства.

Функція орієнтації на споживача - організаційна культура спрямована на задоволення потреб та очікувань клієнтів, підвищення якості продуктів та послуг, побудова позитивної репутації компанії серед споживачів.

Функція регулювання партнерських відносин - організаційна культура може впливати на створення партнерських відносин з іншими компаніями, постачальниками, клієнтами, підприємствами та державними органами, що сприяє покращенню ефективності діяльності компанії та сприяє розвитку бізнесу.

Функція пристосування економічної організації до потреб суспільства - організаційна культура може впливати на розвиток та впровадження новітніх технологій, удосконалення продуктів та послуг, зменшення впливу на довкілля, що сприяє покращенню соціально-економічної ситуації в країні [13].

Схематично взаємозв'язок функцій організаційної культури показані на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок функцій організаційної культури

*Джерело: сформовано автором на основі [41]

Культура організації складається з окремих елементів. Всю їх сукупність заведено ділити на дві великі групи: суб'єктивні й об'єктивні. Суб'єктивні елементи культури охоплюють вірування, цінності, образи, ритуали, табу, легенди та міфи, пов'язані з історією організації та життям її засновників, звичаї, прийняті норми спілкування, гасла. Своєю чергою, об'єктивні елементи культури відображають матеріальний бік життя організацій [20].

У підсумку, слід зауважити, що для забезпечення якісного впровадження та подальшого функціонування організаційної культури в межах компанії необхідно виконання наступних функцій:

1. Визначення норм поведінки;

Організаційна культура допомагає визначити норми поведінки, які діють в організації, що досягається шляхом встановлення правил та стандартів поведінки.

2. Підтримка комунікації;

Організаційна культура сприяє комунікації між різними рівнями та функціональними групами в організації. Якісна комунікація може бути досягнута шляхом створення відкритої та прозорої комунікаційної системи.

3. Вплив на мотивацію;

Організаційна культура може впливати на мотивацію працівників організації, а якщо культура підтримує високі стандарти виконання роботи та забезпечує можливості для розвитку, це може сприяти збільшенню мотивації.

4. Формування клієнтського середовища.

Організаційна культура може впливати на формування клієнтського середовища та взаємодію з клієнтами. Тож, якщо культура сприяє високим стандартам обслуговування та відповідальності, це позитивно впливає на співпрацю з клієнтами. Крім того, функції організаційної культури полягають у забезпеченні ефективної комунікації внутрішньої та зовнішньої, що є важливим аспектом успішної діяльності будь-якої компанії [19].

Організаційна культура також відіграє важливу роль у формуванні ідентичності компанії, тобто створює образ компанії, що робить її впізнаваною та неповторною. Також, слід зауважити, що організаційна культура впливає на управління, прийняття рішень та визначення стратегії компанії. Вона може стимулювати розвиток та інноваційність, або ж, навпаки, гальмувати їх, що може призвести до відставання від конкурентів. Крім того, організаційна культура впливає на задоволеність та мотивацію працівників, а отже, на продуктивність та результативність діяльності компанії в цілому [15].

Отже, організаційна культура є важливим елементом будь-якої компанії, що впливає на її успішність та розвиток. Функції організаційної культури полягають у створенні сприятливого середовища для розвитку бізнесу, формуванні ідентичності компанії та впливі на управління та задоволеність працівників.

1.2 Моделі організаційної культури підприємства

Моделі організаційної культури – це концептуальні моделі, які використовуються для опису, аналізу та класифікації організаційних культур. Ці моделі надають фреймворк для вивчення основних рис організаційної культури, зокрема, її цінностей, норм, символів та поведінки. У світі існує безліч моделей організаційної культури, кожна з яких має свої переваги та недоліки.

Моделі організаційної культури в сучасному менеджменті є важливим інструментом для розуміння та аналізу культурних аспектів організації. Ці моделі можуть бути використані для діагностики організаційної культури, а також для розробки стратегій зміни культури з метою поліпшення роботи організації.

Крім того, моделі організаційної культури можуть бути застосовані для розуміння взаємозв'язків між різними складовими культури, такими як

символіка, цінності та норми поведінки. Це дає можливість розуміти, як ці елементи взаємодіють між собою та впливають на роботу організації.

Схематично моделі організаційної культури та напрями їх застосування в діяльності організації представлені на рисунку 1.3.

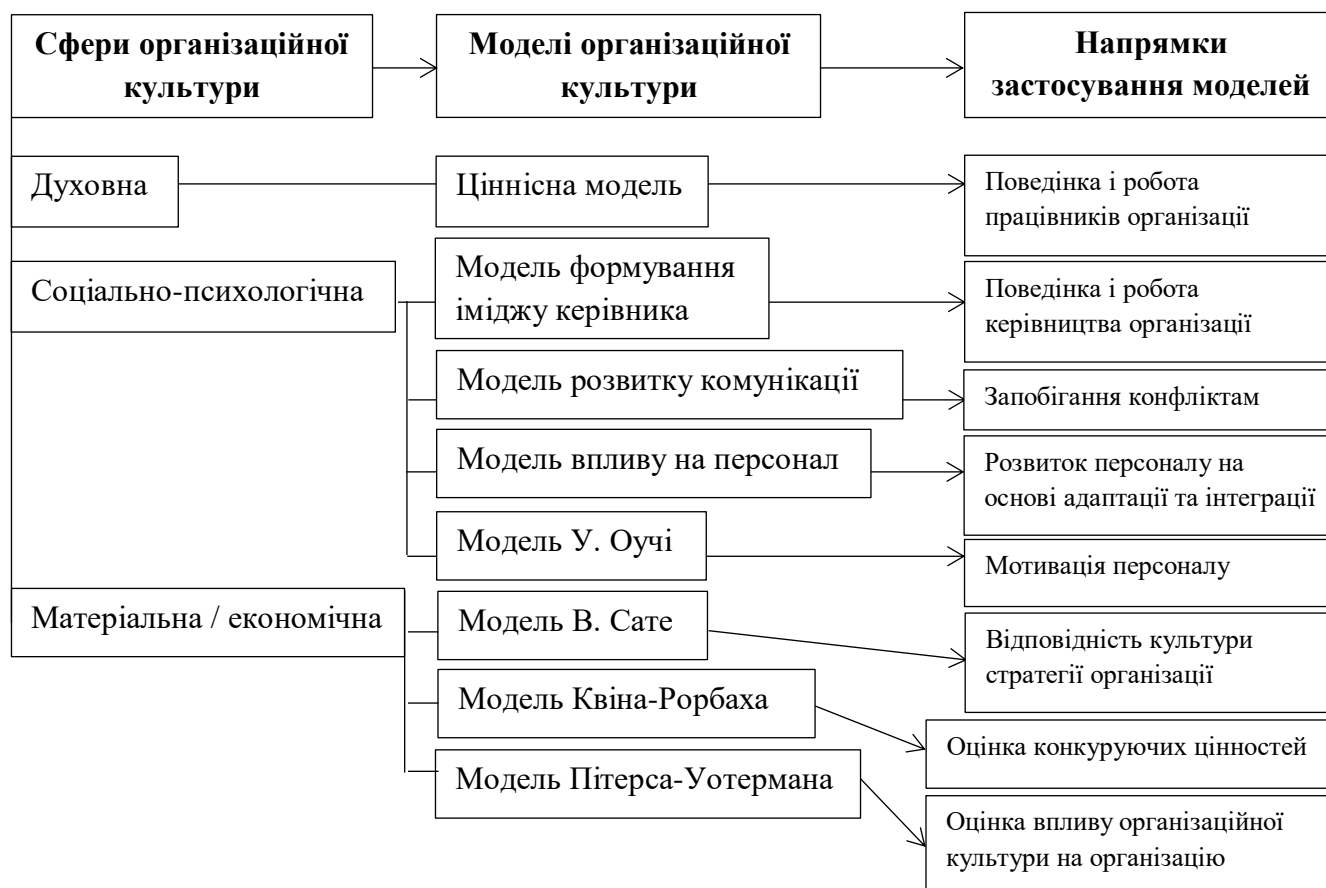


Рис. 1.3. Моделі організаційної культури та напрями їх застосування в діяльності організації

*Джерело: сформовано автором на основі [18]

За сферами організаційної культури поділяються на духовну, соціально-психологічну та економічну, які містять наступні моделі:

Модель формування іміджу керівника є стратегічним підходом, спрямованим на створення та підтримку позитивного іміджу керівника як всередині, так і зовні організації. Ця модель враховує важливість взаємодії між

керівником та його підлеглими, а також націлення на позитивне сприйняття керівництва з боку стейкхолдерів.

Взаємодія керівника зі своїми підлеглими є ключовим аспектом моделі формування іміджу. Керівник повинен володіти високими комунікаційними навичками та лідерськими якостями, що дозволяють йому ефективно спілкуватися, слухати та взаємодіяти зі своїми підлеглими. Він повинен створювати сприятливу робочу атмосферу, де працівники відчують себе цінними, мотивованими та заохоченими до досягнення високих результатів.

Забезпечення позитивного сприйняття керівництва з боку стейкхолдерів є ще одним важливим аспектом моделі. Керівник повинен будувати довіру зі стейкхолдерами шляхом своєї етичності, прозорості та відкритості. Він повинен бути справедливим у своїх діях та прийнятих рішеннях, а також використовувати комунікаційні канали для пояснення своїх дій та сприяння зрозумінню мети та стратегії організації.

Організація повинна розробити ефективну структуру комунікації, яка забезпечує зручний потік інформації між керівництвом, підрозділами та працівниками. Це може включати регулярні зустрічі, звітності, електронну пошту, внутрішні комунікаційні платформи тощо. Забезпечення відкритості та доступності комунікаційних каналів сприяє зменшенню бар'єрів та поліпшенню обміну інформацією.

Також модель передбачає проведення тренінгів з комунікації для співробітників. Ці тренінги спрямовані на розвиток навичок активного слухання, ефективного висловлювання, конструктивного спілкування та вирішення конфліктів. Вони допомагають працівникам вдосконалити свою комунікаційну компетентність та підвищити рівень взаєморозуміння всередині організації. Модель впливу на персонал є стратегічним підходом до управління, спрямованим на підвищення мотивації працівників шляхом створення організаційної культури,

що стимулює та забезпечує сприятливі умови для їх розвитку та задоволення від роботи.

Для моделі впливу на персонал важливим є створення організаційної культури, яка заохочує та мотивує робітників. Це означає визнання та винагородження досягнень працівників, створення позитивної атмосфери співпраці та підтримки, а також сприяння розвитку та зростанню кожного працівника. Організація повинна встановити механізми стимулювання, такі як бонусні системи, розширені можливості для кар'єрного росту та навчання, що сприяють підвищенню мотивації персоналу.

Крім того, модель враховує необхідність створення сприятливих умов для працівників. Це включає забезпечення комфортного та безпечного робочого середовища, раціонального розподілу робочого часу, адекватної компенсації та підтримки балансу між роботою та особистим життям. Задоволеність працівників від їхньої роботи впливає на їх продуктивність та здатність до досягнення результатів

Модель У. Оучі є підходом до формування специфічної організаційної культури, що сприяє високій продуктивності працівників та ефективному управлінню. Ця модель базується на розумінні п'яти основних елементів організаційної культури: принципи, цінності, норми, символи та клімат.

Принципи в організаційній культурі відображають основні ідеї, які організація вважає важливими та відповідними для свого функціонування. Вони визначають основні принципи діяльності, етику та підходи до роботи.

Цінності в організаційній культурі представляють сукупність переконань, які спільно визначають, що важливо для організації та її членів. Вони відображають те, що організація вважає цінним і над чим працює у своїх діях та рішеннях.

Норми в організаційній культурі визначають прийняті правила та стандарти поведінки в організації. Вони формують спосіб взаємодії, комунікації та сприйняття внутрішнього середовища.

Символи в організаційній культурі можуть бути візуальними, аудіо або словесними засобами, які представляють та комунікують значення та ідентичність організації. Вони включають логотипи, слогани, специфічні терміни або символи, що стають впізнаваними та асоціюються з організацією.

Клімат в організаційній культурі описує загальну атмосферу та настрій в організації, яка виникає в результаті взаємодії між працівниками та керівництвом. Клімат відображає ступінь відкритості, співпраці, довіри, взаємопідтримки та стимулювання інновацій в організації.

Модель У. Оучі сприяє створенню стійкої та сприятливої організаційної культури, яка підтримує високу продуктивність та залученість працівників, сприяє досягненню організаційних цілей та забезпечує ефективне управління. Вона визнає важливість культури як основного фактора успіху організації та прагне до її систематичного розвитку та підтримки

В. Сате, видатний теоретик і дослідник культури, розглядає культуру як складну систему символів, яка визначає спосіб функціонування та взаємодії організації. Він вважає, що символи в культурі виступають як мова, яка дозволяє комунікувати, передавати значення і створювати спільні цінності. Ці символи можуть бути візуальними, вербальними або поведінковими.

За концепцією Сате, мета організації є центральним елементом, який орієнтує культуру і надає їй сенс. Культура слугує для побудови загальної реалізації цієї мети шляхом створення сприятливого середовища, цінностей, норм і соціальних структур. Вона формує і утримує спільні погляди, уявлення і поведінку членів організації, сприяючи їхній ідентифікації з організаційними цілями.

Культура в організації включає такі аспекти, як комунікація, лідерство, стиль управління, норми та цінності. Сате вважає, що культура є активним фактором, що впливає на ефективність організації, оскільки вона формує особистість, мотивацію та поведінку її членів. Крім того, він стверджує, що культура може бути унікальною конкурентною перевагою організації, сприяючи створенню сприятливого клімату для інновацій, творчості та розвитку.

Загалом, концепція Сате показує, що культура є ключовим елементом успіху організації.

Модель Квіна-Рорбаха, розроблена Кімом Квіном та Кертісом Рорбахом, визначає чотири основних типи організаційної культури: кланову, ієрархічну, підприємницьку та ринкову. Ця модель надає універсальний фреймворк для аналізу та класифікації культур в організаціях.

1) Кланова культура: В цьому типі культури домінує спільнота та колективність. Організації з клановою культурою часто наголошують на взаєморозумінні, співпраці та розвитку внутрішньої спільноти. Вони вважають, що успіх організації залежить від задоволення потреб та очікувань своїх співробітників.

2) Ієрархічна культура: Цей тип культури характеризується сильною ієрархією та формальною структурою в організації. Вона підкреслює розподіл влади, правил та процедур, і використовує жорсткі системи контролю та координації. Організації з ієрархічною культурою зазвичай ставлять акцент на ефективність та результативність.

3) Підприємницька культура: Цей тип культури сприяє стимулюванню інновацій та підприємництва в організації. Вона підтримує підхід, що спрямований на пошук нових можливостей, ризик та гнучкість. Організації з підприємницькою культурою акцентують на творчості, швидкості реагування та адаптації до змін.

4) Ринкова культура: Цей тип культури зосереджений на задоволенні потреб і вимог зовнішніх стейкхолдерів, таких як клієнти, конкуренти, постачальники тощо. Організації з ринковою культурою акцентують на конкурентоспроможності, залученні та утриманні клієнтів, інноваціях у продуктах та послугах.

Кожен з цих типів культури має свої унікальні риси, цінності та норми, які впливають на спосіб функціонування організації. Вибір та розвиток певного типу культури залежить від багатьох факторів, включаючи сферу діяльності організації, її цілей та стратегії, зовнішнього середовища, а також індивідуальних цінностей та уподобань учасників.

Важливо зазначити, що організаційна культура може бути комбінацією різних типів, а також еволюціонувати з часом. Керівництво організації має велике значення у формуванні та управлінні культурою, створюючи сприятливі умови для її розвитку та зміни.

Розуміння типу організаційної культури є важливим для керівництва та співробітників, оскільки воно впливає на комунікацію, прийняття рішень, співпрацю та створення організаційного клімату. Дослідження та аналіз типу культури можуть допомогти виявити сильні та слабкі сторони організації і розробити стратегії для підтримки та покращення культурного середовища.

Модель Пітерса-Уотермана, розроблена Томасом Пітерсом та Робертом Уотерманом, пропонує підхід до організаційної культури, в якому акцентується на її ролі як фактора успіху. Згідно з цією моделлю, культура організації має бути активною силою, що сприяє досягненню стратегічних цілей.

У моделі Пітерса-Уотермана велика увага приділяється формуванню цінностей та визначенню місії організації. Цінності визначають пріоритети, які організація вважає найважливішими, та визначають основні принципи, якими керуються співробітники. Визначення місії організації містить чітку визначені цілі та напрямки, що мають бути досягнуті.

Згідно з цією моделлю, успіх організації залежить від того, наскільки ефективно вона може відповісти на швидкоплинні потреби ринку та залучити талановитих співробітників. Культура організації має стимулювати творчість, інновації, відкритість до нових ідей та швидкість прийняття рішень. Успішні організації з цією культурою високо цінують комунікацію, співпрацю та ефективне управління знаннями.

Культура, згідно з цією моделлю, має бути внутрішньо узгодженою і забезпечувати співробітникам відчуття приналежності та ідентифікації з організацією. [9].

Більш детально розглянемо ціннісну модель організаційної культури. Отже, ціннісна модель організаційної культури характеризує духовну сторону цього феномена. Явище організаційної культури в силу своєї специфіки має описуватися в термінах цінностей, оскільки той чи інший компонент організаційної культури неодмінно є їх проявом. Організаційними цінностями виступають всі навколишні об'єкти – внутрішні і зовнішні, щодо яких члени організації займають позицію оцінки відповідно до потреб та цілей організації.

З позицій теорії управління сфера духовного життя людей, стан суспільної та індивідуальної свідомості виступають в якості найважливіших елементів управління організацією. Це обумовлено тим, що моральність, мораль як найважливіші регулятори життя організаційної системи поряд з інтелектуальною владою пронизують всі механізми управління, а цінності лежать в основі розробляються в організації норм і форм поведінки [1].

Організаційно-культурні цінності, ідеали засвоюються співробітниками і починають спонукати їх активність в якості «моделей належного», в результаті чого відбувається предметне втілення цих моделей. Своєю чергою, втілені цінності є основою для формування організаційних ідеалів. Надалі цей процес повторюється та безперервно вдосконалюється на кожному етапі розвитку

організаційної культури. Процес формування цінностей організаційної культури можна представити у вигляді рисунка (рис. 1.4).

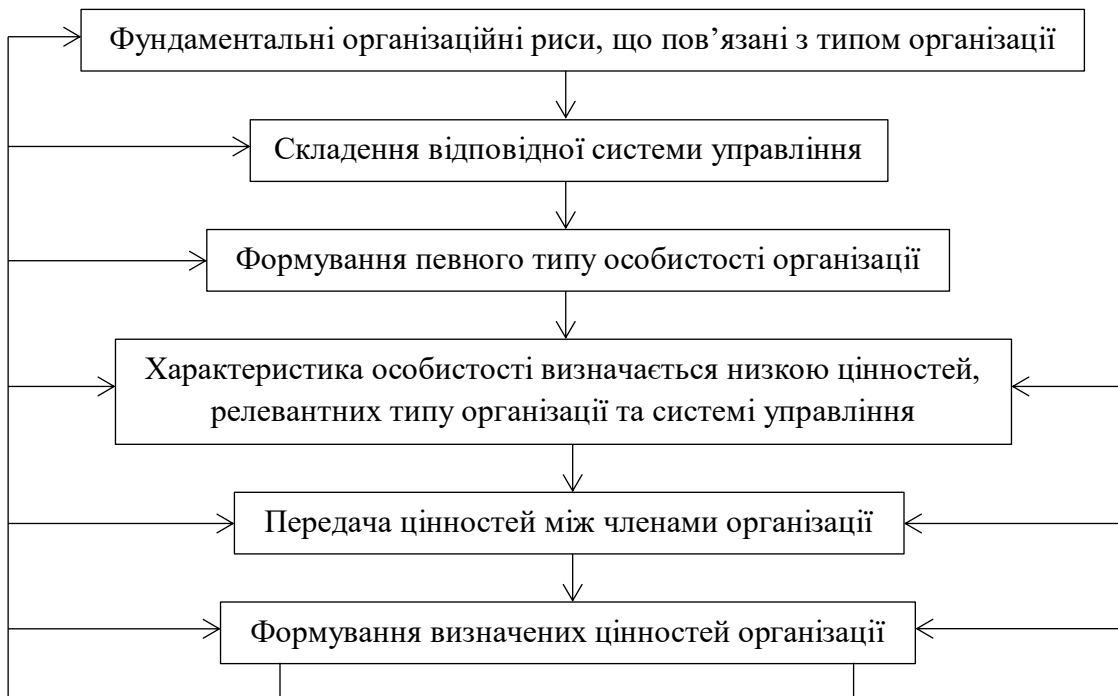


Рис. 1.4. Схема формування цінностей організаційної культури

*Джерело: сформовано автором на основі [4]

Організаційна культура впливає на поведінку та роботу членів організації на різних рівнях. На рівні індивідуальної поведінки, організаційна культура може впливати на мотивацію, ставлення до роботи та стиль виконання завдань. Наприклад, в організації з високою культурою можуть бути підтримувані стандарти виконання робіт, підвищена самомотивація та бажання працювати на результат. Схема впливу організаційної культури на поведінку і роботу членів організації показана на рисунку 1.5.

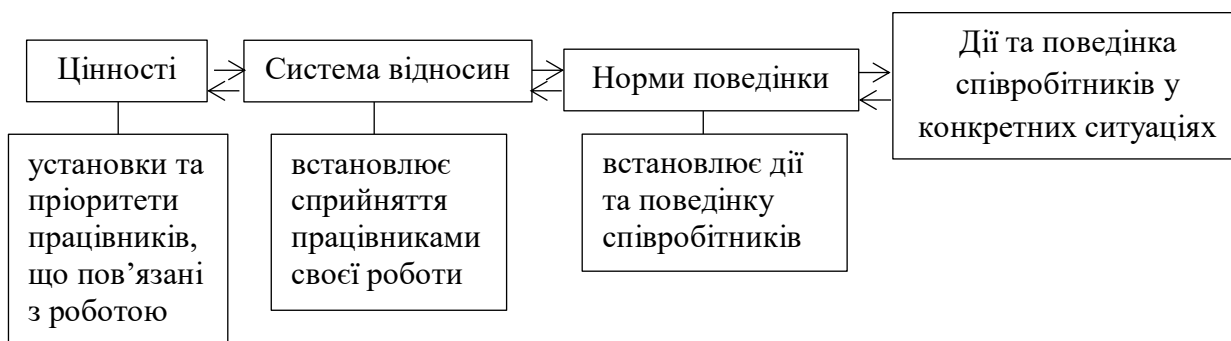


Рис. 1.5. Взаємовплив організаційної культури на поведінку працівників

*Джерело: сформовано автором на основі [6]

На рівні групової поведінки, організаційна культура може впливати на співпрацю, комунікацію та колективну працю. Організації зі здоровою культурою сприяють співпраці між працівниками, підтримують розвиток командних навичок та сприяють ефективній комунікації в межах колективу.

На рівні організації в цілому, організаційна культура може впливати на ефективність роботи, здатність до інновацій та здатність до пристосування до змін. Організації зі здоровою культурою можуть бути більш ефективними, здатними до інновацій та здатними до пристосування до змін, оскільки вони зосереджені на підтримці розвитку працівників та сприянні їхній роботі.

Таким чином, організаційна культура має великий вплив на поведінку та роботу членів організації на різних рівнях та може сприяти або заважати досягненню організаційних цілей.

Отже, з метою ефективного управління організацією та досягнення успіху в її діяльності, необхідно приділяти увагу формуванню і розвитку організаційної культури. Різноманітні моделі організаційної культури, які були описані, можуть допомогти управлінцям зрозуміти специфіку своєї організації, визначити її сильні та слабкі сторони та вплинути на поведінку та мотивацію співробітників.

Моделі організаційної культури можуть бути застосовані для досягнення різних цілей, таких як формування іміджу керівника, розвиток комунікації, вплив на персонал тощо. Деякі моделі, такі як модель У. Оучі, підкреслюють важливість внутрішніх структур організації, тоді як інші, наприклад, модель Пітерса-Уотермана, зосереджуються на зовнішніх аспектах організації.

Попри різноманітність моделей, вони всі мають спільну мету - допомогти управлінцям ефективніше керувати організацією. Відповідно, використання моделей організаційної культури може стати ключовим елементом успішного управління організацією та досягненням її стратегічних цілей.

РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ «ФАРМАК»

2.1 Характеристика організаційно-управлінського забезпечення ПАТ «Фармак»

ПАТ «Фармак» - це одна з провідних фармацевтичних компаній в Україні, яка спеціалізується на виробництві та розробці медичних препаратів. Компанія була заснована у 1994 році й на сьогодні має більше 20 років досвіду в галузі фармацевтики. Головний офіс компанії розташований у місті Києві на вулиці Кирилівській, 63, а виробничі підрозділи розташовані в різних регіонах України.

ПАТ «Фармак» є однією з найбільших компаній в Україні за обсягом виробництва фармацевтичної продукції, має великий асортимент лікарських засобів, включаючи препарати для лікування онкологічних та інфекційних захворювань, серцево-судинної системи, нервової системи та інших галузей медицини [33]. ПАТ «Фармак» здійснює свою діяльність на ринку відповідно до наступних видів діяльності:

1. Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів (КВЕД 21.20);
2. Оптова торгівля фармацевтичними товарами (КВЕД 46.46);
3. Неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90);
4. Вантажний автомобільний транспорт (КВЕД 49.41);
5. Надання послуг перевезення речей (переїзду) (КВЕД 49.42);
6. Забір, очищення та постачання води (КВЕД 36.00).
7. Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.73);

Компанія ПАТ «Фармак» прагне до високих стандартів якості та безпеки, що відображається в наявності сертифікатів відповідності якістю виробництва та відповідальності за середовище. Слід зауважити, що у компанії ПАТ «Фармак»

zareєстровано 111 торгових марок, 39 одиниць автотранспорту в користуванні, та 75 ліцензій на виробництво та розробку медичних препаратів.

Крім того, компанія активно веде соціальну діяльність та підтримує проекти з охорони здоров'я та соціальної сфери в Україні. В цілому, ПАТ «Фармак» володіє високим ступенем розвитку та досвідом у своїй галузі, що дозволяє їй бути однією з провідних фармацевтичних компаній в Україні та за її межами.

Слід зазначити, що компанія має багаторічний досвід в міжнародному співробітництві, зокрема з партнерами з Європи та США. Результати діяльності ПАТ «Фармак» за 2016-2021 роки у сфері міжнародної співпраці:

1. придбано польську компанію «Nord Farm»;
2. завершено будівництво й запущено комплекс АФІ в Шостці;
3. продукція компанії експортується до 20 країн світу;- у портфелі компанії нараховується 220 продуктових досьє;
4. щорічно на ринок виводиться до 20 нових препаратів;- колектив компанії становить понад 2600 осіб;
5. функціонують 19 виробничих ліній, що відповідають вимогам GMP;
6. впроваджено та постійно вдосконалюється фармацевтична система якості згідно з чинними регуляторними вимогами та відповідно до світових стандартів: ISO, GMP.

Загальна стратегічна мета ПАТ «Фармак» на найближче майбутнє складається з наступних проміжних цілей:

1. стати одним з впливових регіональних фармацевтичних учасників ринку зміцнюючи провідну позицію в Україні та збільшуючи свою присутність на ринках сусідніх країн;
2. працювати над збільшенням ефективності всіх процесів, і підвищувати продуктивність виробництва;

3. виводити на ринок нові продукти зі значним комерційним потенціалом, що не представлені на локальному фармацевтичному ринку;
4. впроваджувати заходи з збільшення ефективності маркетингу;
5. поглиблювати співробітництво зі стратегічними партнерами;
6. розширювати географію експорту;
7. збільшувати експорт на ринках, розширювати можливості представництв на основних ринках, зокрема і відкриття нових представництв;
8. розвивати проекти партнерства на ринках експорту.

Отже, ПАТ «Фармак» – є лідером на фармацевтичному ринку України. Підприємство має надійні зв'язки з постачальниками та добре забезпечений сировиною, що дозволяє успішно просувати свою продукцію на ринок медпрепаратів. Компаніє має свою мету, стратегію та завдання, які допоможуть втримати головну позицію протягом наступних років [33].

Показники фінансового результату вказують на те, що ПАТ «Фармак» за останні три роки збільшує чистий дохід від реалізації продукції. Одночасно, вартість собівартості реалізованої продукції збільшувалась також, але меншою мірою, ніж чистий дохід. Це свідчить про підвищення прибутковості продажів, що є позитивним знаком для організації. Крім того, валовий прибуток від реалізації продукції за три роки зріс і показує позитивну динаміку.

Водночас, адміністративні та витрати на збут збільшилися за останні три роки, що може бути показником збільшення витрат на управління і маркетинг. З іншого боку, інші операційні доходи зросли, а інші операційні витрати зменшилися, що є додатковою позитивною ознакою фінансового стану компанії.

Загалом, зростання чистого прибутку та грошового потоку за останні три роки є добрим показником фінансового стану ПАТ «Фармак», що свідчить про ефективність її бізнес-моделі та стратегії управління фінансами.

Також організаційно-управлінське забезпечення ПАТ «Фармак» залежить від чіткої та злагодженої роботи відділів та керівництва компанії. Для визначення

ефективності організаційної структури ПАТ «Фармак» було зроблено її схематичне зображення на рисунку 2.1.

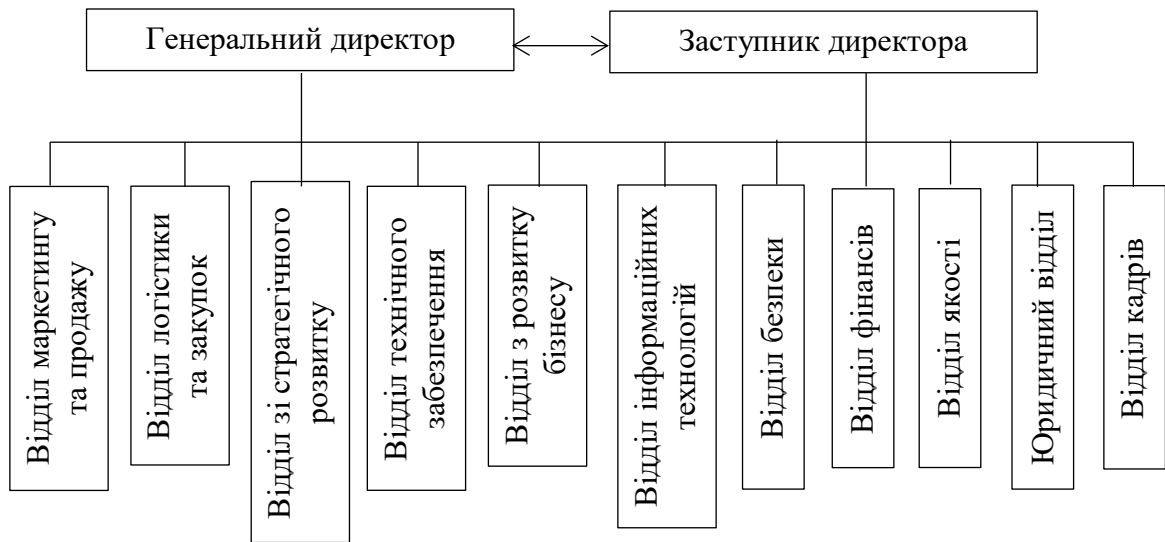


Рис. 2.1. Організаційна структура ПАТ «Фармак»

* Джерело: сформовано автором на основі [33]

Лінійно-штабна організаційна структура ПАТ «Фармак» базується на принципі ієрархічності та лінійної комунікації. У цій структурі використовуються два типи підрозділів: лінійні та штабні. Тож, ПАТ «Фармак» має вищий рівень керівництва та відділи, що розподілені на лінійні та штабні підрозділи.

Генеральний директор ПАТ «Фармак» – це вищий керівник компанії, відповідальний за загальне керівництво, стратегічне планування та прийняття стратегічних рішень. Своєю чергою, заступник директора – це виконавчий керівник, який надає підтримку генеральному директору у керуванні компанією та забезпечує реалізацію стратегічних завдань ПАТ «Фармак».

Лінійні відділи, такі як відділ маркетингу та продажу, логістики і закупок, технічного забезпечення, розвитку бізнесу, фінансів, якості та кадрів, прямо

залежать від генерального директора чи заступника директора та виконують операційні функції, пов'язані з щоденною роботою у відповідних областях.

Відділ маркетингу та продажу ПАТ «Фармак» відповідає за маркетингові дослідження, розробку стратегій маркетингу, продаж та просування продукції.

Відділ логістики та закупок відповідає за організацію логістичних процесів, постачання та закупівлю необхідних матеріалів та послуг для виробництва. Відділ технічного забезпечення відповідає за забезпечення ефективної роботи технічного обладнання, планування обслуговування та ремонту. Відділ з розвитку бізнесу займається пошуком та реалізацією нових бізнес-можливостей, встановленням партнерських відносин та розширенням ринків збуту.

Відділ фінансів відповідає за фінансове планування, бухгалтерський облік, фінансовий аналіз та звітність ПАТ «Фармак». Відділ якості займається контролем якості продукції, впровадженням стандартів якості та вдосконаленням процесів виробництва. Відділ кадрів відповідає за управління людськими ресурсами, а саме планування кадрових потреб, рекрутинг, підбір та прийняття нових працівників, управління процесом навчання та розвитку персоналу, оцінку, адміністрування соціальних програм та розв'язання персональних питань працівників.

Штабні відділи, такі як відділ зі стратегічного розвитку, інформаційних технологій, безпеки та юридичний відділ, надають консультативну та підтримуючу функцію іншим відділам і керівництву, а також забезпечують аналіз, планування, розробку стратегій, юридичну підтримку, інформаційну інфраструктуру та інші штабні послуги для ефективної роботи компанії.

Відділ зі стратегічного розвитку займається розробкою стратегічних планів та проєктів, аналізом ринкових тенденцій та прогнозуванням майбутнього розвитку ПАТ «Фармак».

Відділ інформаційних технологій забезпечує інформаційну інфраструктуру, розробку та підтримку програмного забезпечення, а також надає технічну підтримку іншим відділам ПАТ «Фармак».

Відділ безпеки відповідає за забезпечення безпеки працівників, контроль доступу та виконання вимог з охорони праці на ПАТ «Фармак».

Юридичний відділ відповідає за юридичну підтримку, укладання та контроль договорів, розгляд правових питань.

Отже, організаційна структура ПАТ «Фармак» відображає чіткий розподіл функцій та відповідальності між різними відділами. Це сприяє ефективному управлінню, розвитку бізнесу та досягненню стратегічних цілей компанії.

2.2 Аналіз організаційної культури ПАТ «Фармак»

Організаційна культура визначається як система спільних цінностей, переконань та практик, які визначають поведінку та рішення членів організації. Ця культура може охоплювати різноманітні елементи, такі як стиль керівництва, спосіб комунікації, підхід до роботи з клієнтами та співробітниками, корпоративні цінності тощо. Організаційна культура впливає на всі аспекти функціонування компанії, включаючи відносини зі споживачами, конкурентоспроможність на ринку та здатність до інновацій. На цей час, наявність ефективної організаційної культури є важливим фактором успішності будь-якої компанії.

Згідно результатів глобального дослідження «Culture and change management survey», яке провела The Katzenback Center at Booz and Company, понад 80 % керівників компаній з усього світу зіштовхуються з необхідністю постійного розвитку організаційної культури. Для 87% респондентів саме організаційна культура та залученість персоналу є пріоритетними напрямками управління [43]. При цьому, важливим аспектом є сталість організаційної

культури, тобто певні її компоненти мають залишатися незмінними, проте за умови зміни її характеристик, що забезпечить відповідність культури новому профілю співробітника та бізнесу.

Організаційна культура ПАТ «Фармак» має свої особливості, які відображаються в цінностях, нормах та звичаях, що панують в цій компанії.

Основними цінностями ПАТ «Фармак» є професіоналізм, інноваційність, командна робота, прагнення до досягнення результатів та дотримання міжнародних стандартів. Компанія застосовує новітні технології та постійно вдосконалюється для забезпечення якісної медичної допомоги населенню.

У компанії високо цінуються командна робота та співпраця між співробітниками. Кожен працівник відчуває відповідальність за результат роботи всієї команди та прагне досягти максимальних результатів. Даний підхід дозволяє забезпечити ефективну роботу всіх підрозділів компанії. Також ПАТ «Фармак» має високий рівень соціальної відповідальності. Компанія активно долучається до благодійних проєктів та підтримує розвиток медичної галузі в Україні.

Кількість працівників підприємства постійно зростає, а кадрова політика побудована таким чином, щоб не допускати дискримінацію за статтю, віком, освітою або будь-якими іншими характеристиками. При цьому, певні прогалини в організації певного безпечного психологічного клімату для роботи команд.

На основі інформації, що наведена на схемі організаційної культури ПАТ «Фармак», слід зазначити, що основними її компонентами є: лідерство, комунікація, командний дух, соціальна відповідальність, навчання та розвиток, продуктивність, інновації та творчість, стійкість, співпраця та взаємодія, а також соціальна відповідальність.

З урахуванням наданої характеристики, слід заробити висновок, що ПАТ «Фармак» має задачний тип організаційної культури. Задачна культура характеризується акцентом на досягненні конкретних цілей та виконанні завдань.

Схематично організаційна культура ПАТ «Фармак» наведено на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна культура ПАТ «Фармак»

*Джерело: сформовано автором на основі [33]

Керівництво та працівники відділів ставляться до роботи з великою відповідальністю, надають пріоритет результатам та забезпечують ефективне виконання завдань. У ПАТ «Фармак» ця культура розповсюджена у відділах логістики та закупок, стратегічного розвитку, технічного забезпечення, розвитку бізнесу, інформаційних технологій, фінансів, якості та інших відділах, пов'язаних з виконанням конкретних завдань.

Отже, у компанії практикується лідерський стиль керівництва, що дозволяє стимулювати ефективну роботу персоналу та розвивати в них лідерські якості. Також, існує ефективна система комунікації між керівництвом та співробітниками, що дозволяє забезпечувати швидкий і якісний обмін інформацією та розв'язання проблем.

У ПАТ «Фармак» практикується співпраця та взаємодія між співробітниками, що дозволяє створювати командний дух та сприяти ефективній роботі колективу. Вона активно взаємодіє зі спільнотою та займається благодійністю, що відображається в її організаційній культурі. Слід зауважити, що високий рівень уваги приділяється навчанню та розвитку співробітників, що сприяє їх професійному зростанню та розвитку кар'єри.

У цій компанії прагнуть до досягнення високої продуктивності та ефективності виробничих процесів, що відображається в її організаційній культурі. Керівництво та працівники прагнуть до інноваційного підходу в роботі, постійно вдосконалює технології та процеси виробництва, що дозволяє їй займати лідерські позиції на ринку.

ПАТ «Фармак» займає стійкі позиції на ринку та дотримується стратегії сталого розвитку, що забезпечує їй стабільність та надійність. Компанія вважає співпрацю та взаємодію між співробітниками та партнерами ключовими складовими успішного функціонування та розвитку бізнесу. Також, ПАТ «Фармак» активно взаємодіє з громадськими та благодійними організаціями,

розвиває соціальну відповідальність та здійснює ряд ініціатив у сфері екології, охорони здоров'я та соціального захисту.

Узагальнюючи вищесказане, слід зауважити, що організаційна культура ПАТ «Фармак» сприяє ефективній роботі компанії, підвищенню її престижу та забезпеченню конкурентоспроможності на ринку медичних препаратів.

Організаційна культура ПАТ «Фармак» характеризується як високоякісна та інноваційна. Компанія має сильний фокус на розробці та впровадженні нових технологій у виробництво, що дає їй перевагу на ринку. Крім того, в компанії розвинута система корпоративної відповідальності, що проявляється у здійсненні соціально відповідних проєктів та забезпеченні здорового та безпечного робочого середовища для співробітників. Організаційна культура компанії також характеризується високою ступенем автономії та самоорганізації в роботі, що сприяє швидкому та ефективному реагуванню на зміни в умовах ринку

Для визначення точних характеристик та проблемних аспектів організаційної структури ПАТ «Фармак», необхідно провести діагностику її рівня з використанням аналізу опитування працівників компанії (Додаток В). В опитуванні брало участь 30 співробітників ПАТ «Фармак». Опитування містило 10 тестових запитань, а також анкету, відповіді у яку вносилися по п'ятибальній шкалі (Додаток Г). Результати опитування представлені графічно у вигляді діаграм.

Діагностика рівня організаційної культури є важливим інструментом для керівництва організації, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони культури, визначити її потенціал та напрямки подальшого розвитку.

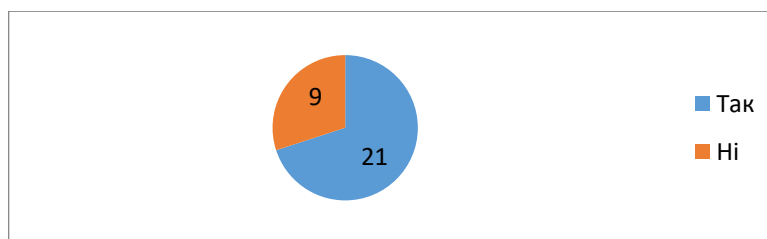


Рис. 2.3. Структура відповідей на питання «Чи знаєте Ви історію?»

На питання «Чи знаєте Ви історію свого підприємства?» із 30 опитаних співробітників 70% відповіли «так», а 30% – недостатньо добре, це свідчить про те, що співробітникам цікава історія створення та розвитку їх підприємства і їм не байдуже те місце, де вони працюють.

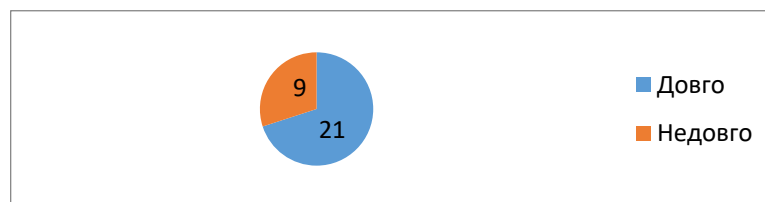


Рис. 2.4. Структура відповідей на питання «Скільки часу ви працюєте в організації?»

Із 30 опитаних 70% (21 особа) працюють більше 10 років, а інші частина опитаних (9 осіб) працюють менш 5 років, це говорить про те, що колектив достатньо стабільний та злагоджений.

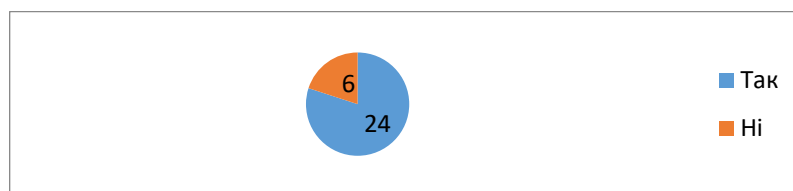


Рис. 2.5. Структура відповідей на питання «Чи маєте Ви уявлення про місію та стратегію та мету організації?»

Співробітники досить добре уявляють місію організації: чітке уявлення мають – 80%, а не уявляє стратегію та мету організації 20% співробітників.

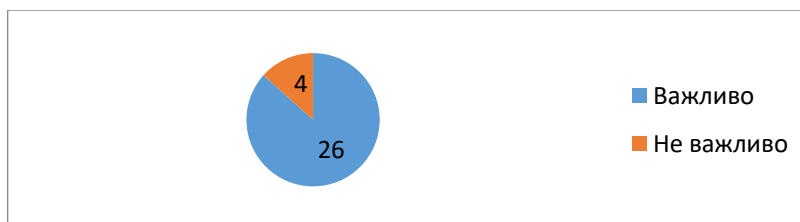


Рис. 2.6. Структура відповідей на питання «Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?»

Як видно з отриманих відповідей, більшості учасників анкетування дуже важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним (86,67%) і тільки 13,3% це не дуже важливо. Дані відповіді свідчать про те, що співробітникам для ефективної роботи необхідно перебувати в умовах з позитивним морально психологічним кліматом.

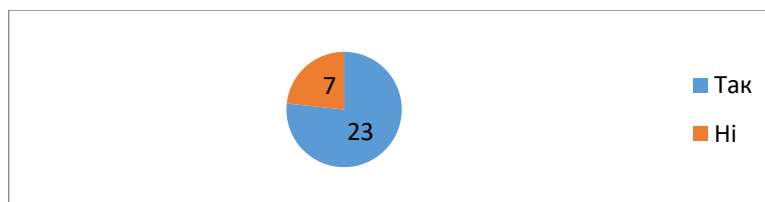


Рис. 2.7. Структура відповідей на питання «На вашу думку, чи відповідають цінності організації потребам співробітників?»

На рис. 2.7 чітко видно, що 23 респонденти (76,67%) із 30 опитаних вважають, що наявні в організації цінності не відповідають потребам співробітників організації, тільки 23,3% згодні з такою думкою.

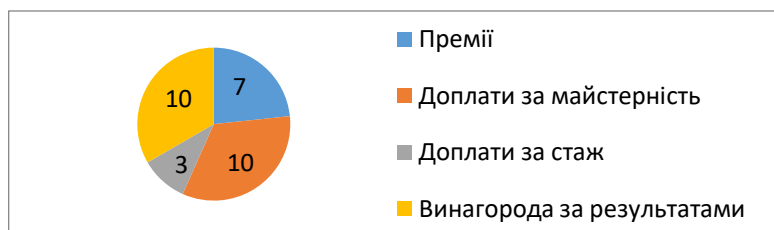


Рис. 2.8. Структура відповідей на питання «Найбільш важливі матеріальні форми стимулювання для Вас?»

Для більшої частини співробітників найбільш важливими формами матеріального стимулювання є різні доплати, премії, бонуси – 56,67%, для 33,3% також є важливими винагороди за результатами року і найменше значення має доплата за стаж роботи на підприємстві – 10%.

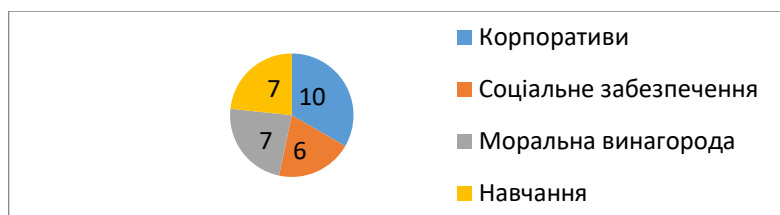


Рис. 2.9. Структура відповідей на питання «Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання для Вас?»

З графіка видно, що найбільш значущими формами нематеріального стимулювання є корпоративи – 33,3%, моральна винагорода та навчання важливі для 46,67% (по 23,3%), а соціальне забезпечення – 20%.

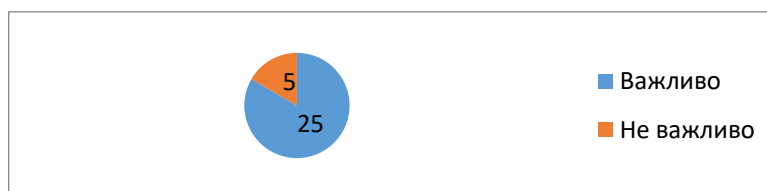


Рис. 2.10. Структура відповідей на питання «Наскільки важливо для Вас мати хороші можливості для просування кар'єрними сходами?»

На рисунку 2.10 видно, що для 83,3% опитаних співробітників дуже важливо мати хороші можливості для просування по службі, відповідно 16,67% вважають це не важливим для них особисто.

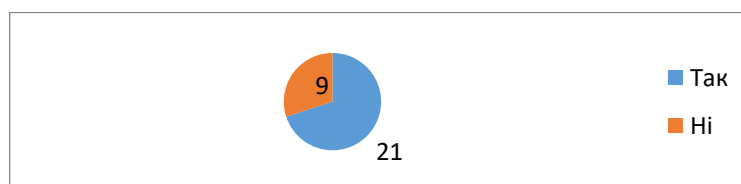


Рис. 2.11. Структура відповідей на питання «Як Ви вважаєте, чи достатньо добре на Вашому підприємстві здійснюється підвищення кваліфікації кадрів?»

Проаналізувавши результати відповідей, можна сказати, що у ПАТ «Фармак» досить добре здійснюється підвищення кваліфікації кадрів, адже так вважає більшість опитаних співробітників – 70%.

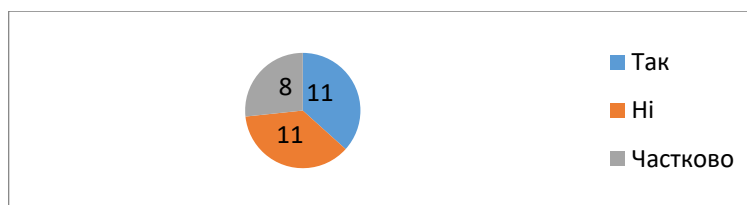


Рис. 2.12. Структура відповідей на питання «Чи задоволені ви в цілому існуючою у вашій компанії організаційною культурою»

З рисунку 2.12 видно, що 36,67% влаштовує чинна організаційна культура, це більш ніж третина опитаних. Однак є працівники, яких не влаштовує наявна організаційна культура (36,67%), або частково влаштовує (26,67%).

За результатами проведеного опитування та аналізом результатів відповідей було складено зведену таблицю та виявлено ступінь задоволеності складовими організаційної культури ПАТ «Фармак» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Зведені показники задоволеності складовими організаційної культури

Питання	Середній бал
Атмосфера (клімат), що склалася в колективі	4,03333
Політика фірми і керівництва	3,63333
Стиль керівництва	4
Зміст роботи	3,93333
Можливості професійного росту	3,86667
Атмосфера тепла та підтримки	4,1

*Джерело: розроблено автором

Загальна оцінка показників організаційної культури в ПАТ «Фармак» є досить високою, з більшістю оцінок понад 4 бали з 5. Зокрема, атмосфера в колективі оцінюється у 4,03333 бали, що свідчить про те, що працівники сприймають колег та взаємини в компанії досить позитивно. Стиль керівництва також має високу оцінку, а саме 4 бали, що свідчить про те, що працівники задоволені способом, яким їх керівництво здійснює управління.

Оцінка політики фірми та керівництва дещо нижча - 3,63333 бала, що може свідчити про те, що працівники не вважають, що керівництво компанії виконує

свої функції відповідно до потреб працівників та компанії в цілому. Можливості професійного росту оцінені на 3,86667 бала, що може свідчити про те, що працівники не задоволені можливостями професійного зростання та розвитку.

З огляду на те, що атмосфера тепла та підтримки оцінена на високий бал - 4,1, можна зробити висновок, що працівники вважають, що колеги та керівництво створюють в компанії досить сприятливе середовище для роботи.

Хоча організаційна культура ПАТ «Фармак» має свої сильні сторони, аналіз показує наявність деяких слабких сторін, таких як:

1. Недостатня увага до інновацій;
2. Обмежений діапазон дій та рішень;
3. Низький рівень відкритості та комунікації;
4. Необхідність більшої уваги до розвитку та збереження талантів;
5. Потреба в більш широкому діапазоні ресурсів.

Отже, для досягнення максимального потенціалу та зростання, компанія може потребувати найширшого діапазону ресурсів, включаючи технології, фінанси, людські ресурси та інші. Також, організація може потребувати більшої уваги до розвитку та збереження талантів, щоб забезпечити стабільність та зростання компанії в майбутньому.

В підсумку, слід зауважити, що ПАТ «Фармак» має задачну організаційну культуру з акцентом на досягненні цілей і виконанні завдань. Керівництво та співробітники відділів проявляють велику відповідальність, пріоритет надається результатам, а виконання завдань забезпечується ефективно. Лідерський стиль керівництва та ефективна комунікаційна система сприяють розвитку персоналу та швидкому обміну інформацією. Однак, є слабкі сторони, зокрема потреба в поліпшенні політики фірми та керівництва, а також невідповідність цінностей компанії потребам співробітників. Необхідно забезпечити кращі можливості для кар'єрного росту та матеріального стимулювання, такі як доплати, премії та бонуси.

РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ «ФАРМАК»

3.1 Формування корпоративної системи тайм менеджменту

Впровадження корпоративного тайм-менеджменту в сучасному бізнес-середовищі стає все більш актуальним завданням для підприємств різних галузей. Конкуренція, швидкі темпи життя та постійні зміни вимагають від організацій ефективного управління часом та ресурсами для досягнення успіху.

Однак, саме корпоративна культура визначає доцільність і успішність впровадження такої системи. Корпоративний тайм-менеджмент необхідно розглядати в контексті організаційних цінностей, норм та практик, що формують культуру компанії.

Корпоративний тайм-менеджмент сприяє досягненню високої продуктивності, а також підвищенню відповідальності та самостійності співробітників. У сучасному бізнес-середовищі, де швидкість змін та конкуренція на ринку постійно зростають, підприємства шукають способи ефективного використання потенціалу своїх співробітників.

Підвищення відповідальності означає зміцнення свідомості та почуття власної відповідальності кожного працівника за свої дії та результати роботи. Це означає, що співробітники беруть на себе відповідальність за виконання покладених на них завдань, дотримання встановлених термінів та досягнення поставлених цілей. Відповідальність спонукає співробітників приймати ініціативу, розв'язувати проблеми та вносити свої ідеї для поліпшення робочих процесів [7].

Самостійність співробітників, зі свого боку, передбачає довіру та надання їм вільності в прийнятті рішень та організації своєї роботи. Це означає, що співробітники мають можливість самостійно планувати свої завдання, розподіляти ресурси та виробляти власні рішення, спрямовані на досягнення

спільних цілей організації. Самостійність сприяє розвитку творчих здібностей співробітників, стимулює їх інноваційність та внесок у розвиток організації.

Зараз вільний простір Trello є потужним інструментом для впровадження корпоративного тайм-менеджменту. Trello - це онлайн-інструмент розроблений компанією Fog Creek Software [25] для управління проєктами та спільної роботи, який дозволяє створювати дошки з завданнями, списками та картками. Також варто відзначити, що Trello доступний на різних платформах, включаючи вебверсію, мобільні додатки для iOS та Android, що забезпечує зручний доступ до проєктів та завдань з будь-якого місця і пристрою.

Загалом, Trello забезпечує ефективне управління часом та завданнями, спрощує спілкування та спільну роботу команди, а також допомагає зберегти організованість і структуру у бізнес-процесах. Простий та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс робить Trello найбільш популярним та ефективним інструментом для впровадження корпоративного тайм-менеджменту. Він дозволяє організувати та відстежувати робочі процеси, розподіляти завдання між співробітниками, встановлювати терміни виконання та відстежувати прогрес.

Використання Trello може сприяти підвищенню відповідальності та самостійності співробітників через зрозумілу і структуровану систему управління завданнями. Кожен співробітник може бачити свої завдання, терміни виконання та прогрес, що спонукає до своєчасного та якісного виконання роботи. Крім того, Trello надає можливість спілкування та обміну інформацією між співробітниками, що сприяє підвищенню комунікації та спільної роботи.

У своїй діяльності ПАТ «Фармак» послуговується лінійно-штабною структурою управління, тому доцільно запропонувати застосування інформаційного для забезпечення ініціатив співробітників компанії з використанням вільного простору Trello. Програма реалізації даного заходу показана на рисунку 3.1.

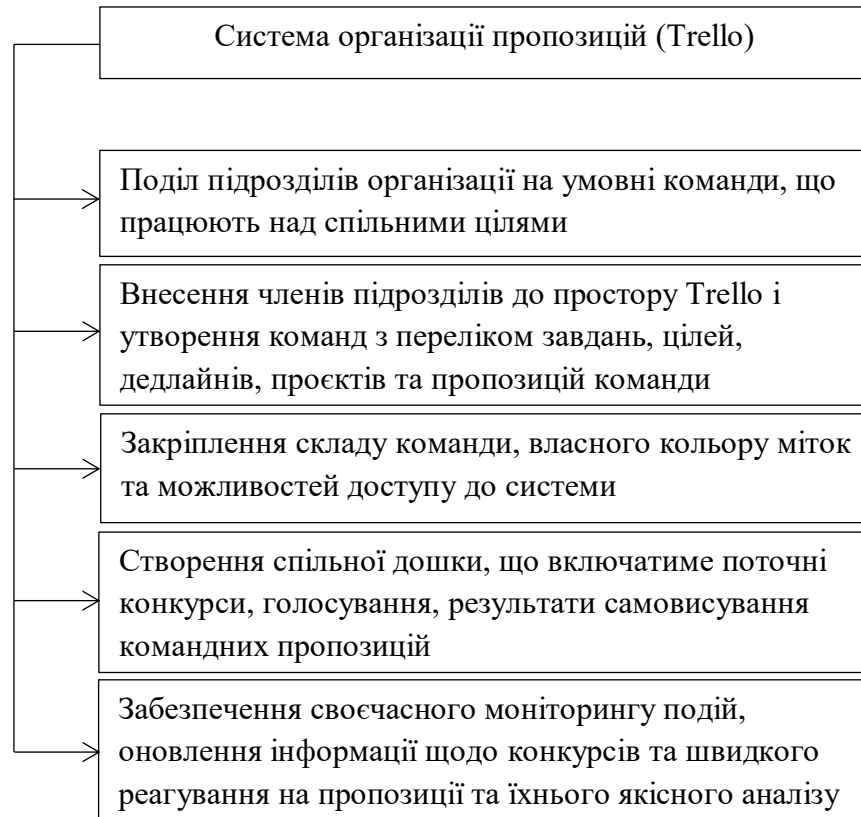


Рис. 3.1. Реалізація інформаційного забезпечення ініціатив ПАТ «Фармак»

*Джерело: розроблено автором

У висновку можна сказати, що використання системи організації пропозицій з поділом підрозділів на команди та використанням простору Trello сприяє підвищенню відповідальності та самостійності співробітників. Ця система дозволяє створити структуровану та організовану робочу середу, де кожен член команди має доступ до завдань, цілей та проєктів, і може активно брати участь у спільній роботі. Вона сприяє ефективному спілкуванню, обміну ідеями та швидкому реагуванню на пропозиції.

Завдяки систематичному моніторингу та аналізу пропозицій, організація може приймати обґрунтовані рішення, сприяючи зростанню якості та ефективності роботи. В цілому, використання вільного простору Trello допомагає

підвищити рівень відповідальності та самостійності співробітників, сприяючи зміцненню командної спрямованості та досягненню спільних цілей організації.

Для повного розуміння ефективності та якості запропонованого інформаційного забезпечення ініціатив співробітників ПАТ «Фармак» було розроблено порядок організації простору Trello, першим етапом якого є створення сторінки (рис. 3.2) та запрошення співробітників (рис. 3.3).

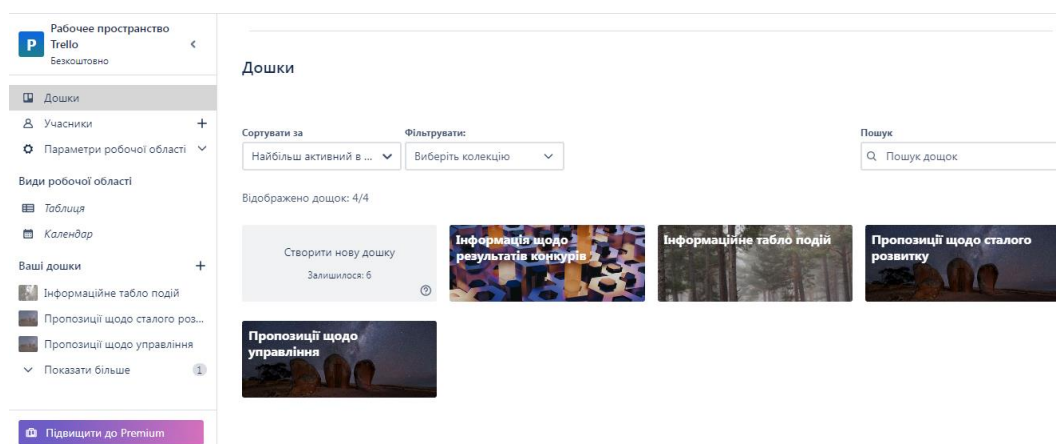


Рис. 3.2. Створення робочого простору Trello

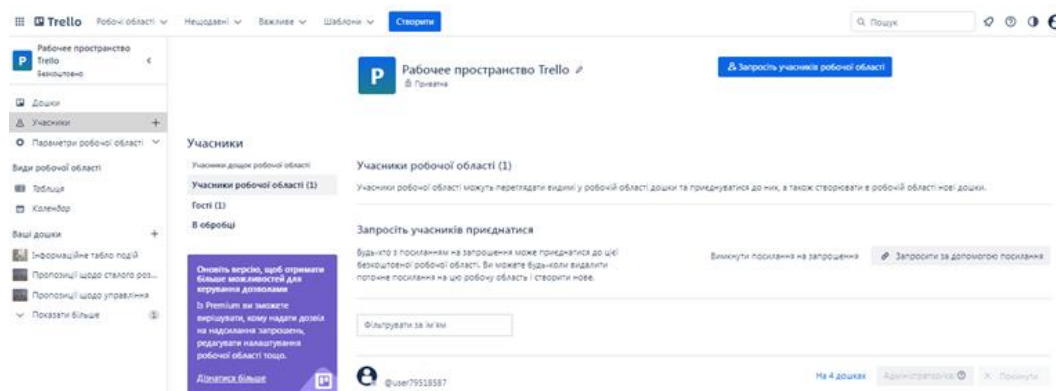


Рис. 3.3. Визначення рівнів доступу для співробітників

В залежності від рішення керівництва ПАТ «Фармак» слід визначити які підрозділи та сформовані в ході реалізації рішень з підвищення відповідальності та самостійності співробітників будуть мати повний доступ до дощок та календарних планів компанії (рис. 3.4), можливо деякі працівники матимуть

найширший спектр функцій або навпаки не матимуть можливості редагувати картки завдань та висувати пропозиції, брати участь у конкурсах тощо.

Також можна додати партнерів, клієнтів, власників акцій та інших стейкхолдерів за допомогою функції «Загальний доступ», що дозволить просувати імідж та репутацію компанії та її співробітників серед зацікавлених осіб та учасників діяльності ПАТ «Фармак».

Додавати, виключати та редагувати доступи та учасників робочого простору можна через панель «Параметри» та у вкладниці «Змінити видимість».

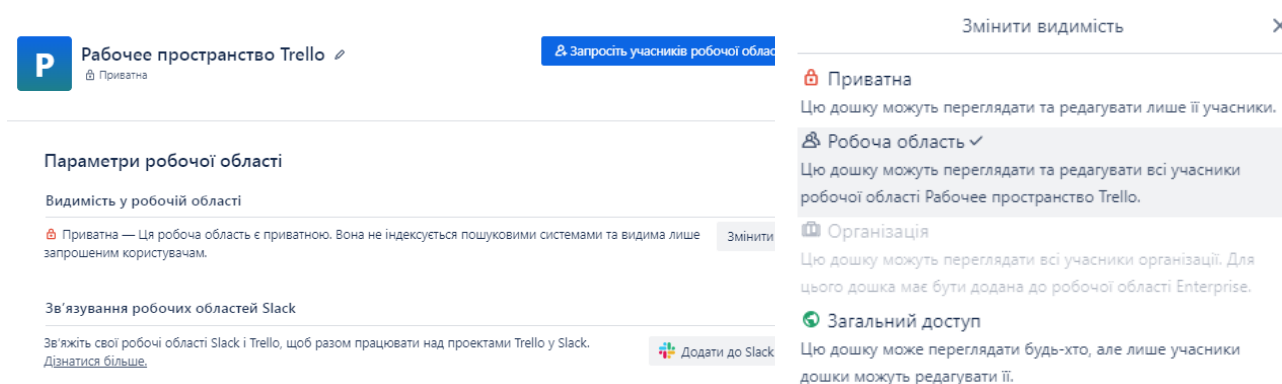


Рис. 3.4. Визначення рівнів доступу до інструментарію простору Trello

Далі адміністратора робочого простору Trello важливо звернути окрему увагу на формування команд для виконання завдань у вкладинці «Таблиця», встановленні чітких та зрозумілих дедлайнів у вкладинці «Календар», а також на якість викладення інформації на дошках.

Створення дошки «Пропозиції щодо сталого розвитку» для ПАТ «Фармак» наведено на рисунку 3.5. Метою функціонування цієї дошки є облік ініціатив щодо розвитку компанії та безпосередньо підвищення відповідальності та самостійності співробітників.

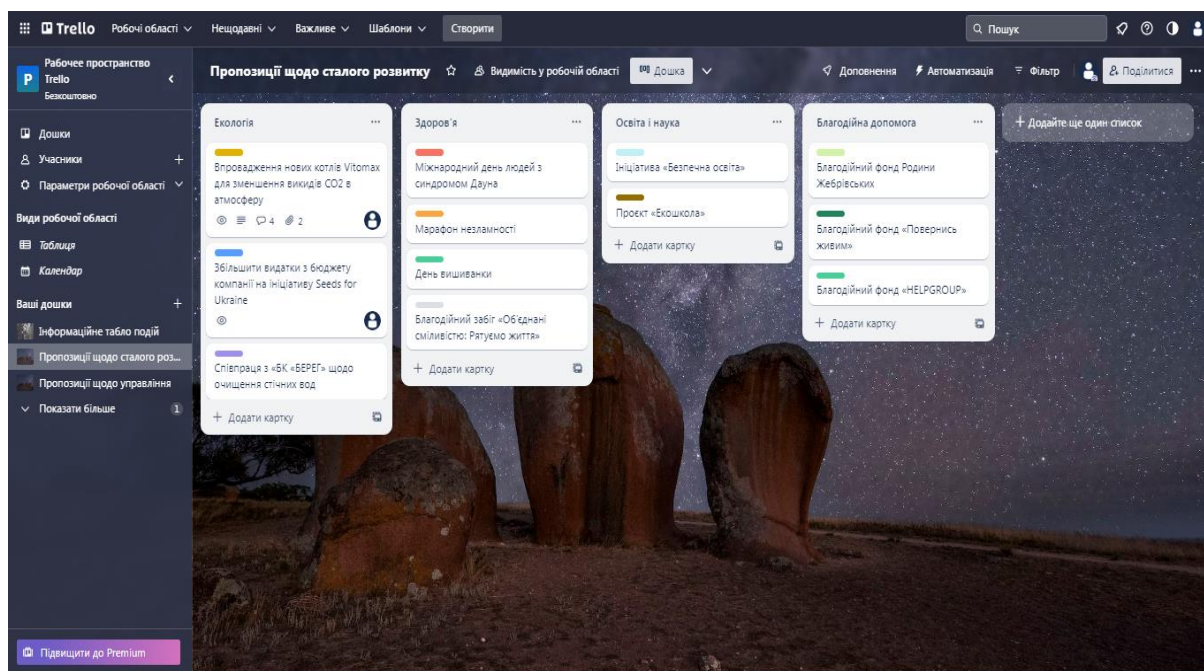


Рис. 3.5. Створення дошки пропозицій

Кожен співробітник ПАТ «Фармак» самостійно або спільно зі своєю командою може створити ґрунтовну пропозицію офіційного формату згідно з пріоритетними напрямками розвитку компанії та викласти її у список відповідної дошки робочого простору Trello.

Приклад оформлення ініціативи співробітників у робочому просторі Trello наведено на рисунку 3.6.



Рис. 3.6. Інструменти для оформлення пропозиції в Trello

Пропозицію потрібно детально описати, додати учасників та мітку команди (індивідуальна для кожного підрозділу), для чіткого та зрозумілого викладення проєктної пропозиції можна використати інструменти з вкладинок, що розташовані праворуч від опису ініціативи, а саме: «Додати до картки», «Доповнення» та «Автоматизація». Своєю чергою, вкладинка «Дії» допоможе керувати створеною карткою ініціативи, наприклад, архівувати карту або перемістити її до іншого списку або дошки, поділитися з учасниками тощо.

Також команди мають надати економічне та практичне обґрунтування своєї пропозиції, додати схеми, дослідження, кошторис тощо за допомогою вкладинки «Вкладення». Приклад оформлення додатків наведено на рисунку 3.7.

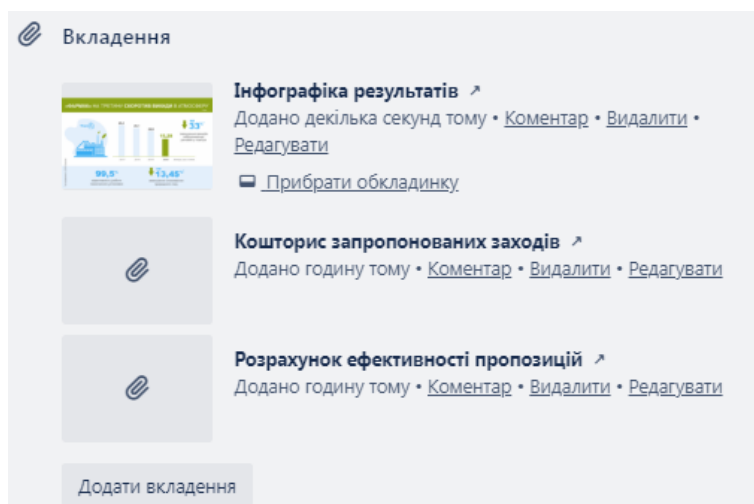


Рис. 3.7. Додатки до пропозиції або завдання

Крім того, Trello надає можливість зворотного зв'язку та комунікації з іншими учасниками робочого простору. На рисунку 3.8 видно, що за допомогою вкладинки «Активність» команда отримала зворотній зв'язок від адміністратора робочого простору та декілька реакцій на ініціативу від колег з інших підрозділів.

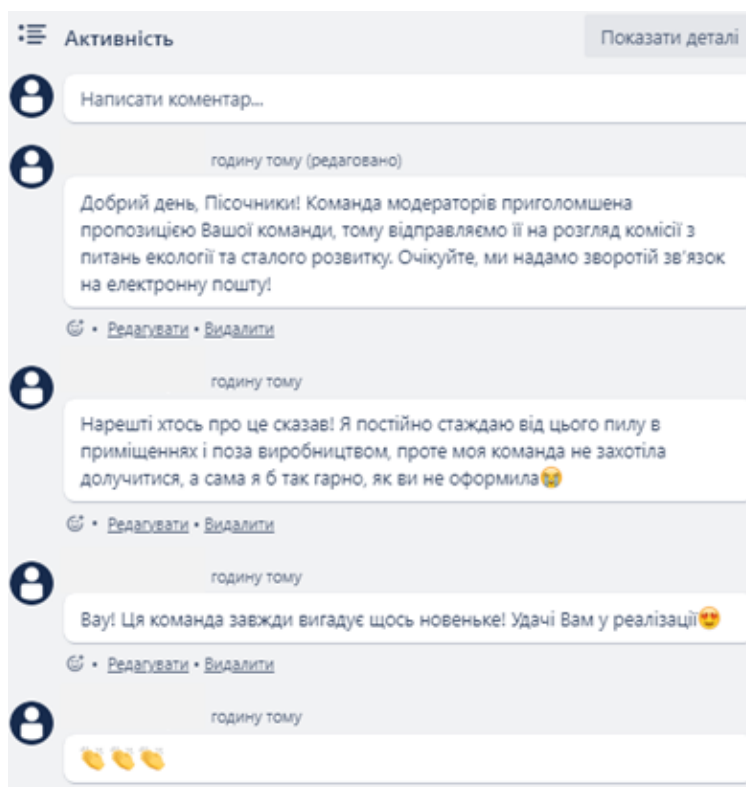


Рис. 3.8. Зворотній зв'язок та комунікація в Trello

Після створення ініціативи у членів команди є можливість перевіряти не тільки власні робочі задачі та дедлайни, а й статус своєї ініціативи у вкладинці «Домашня сторінка», що показано на рисунку 3.9.

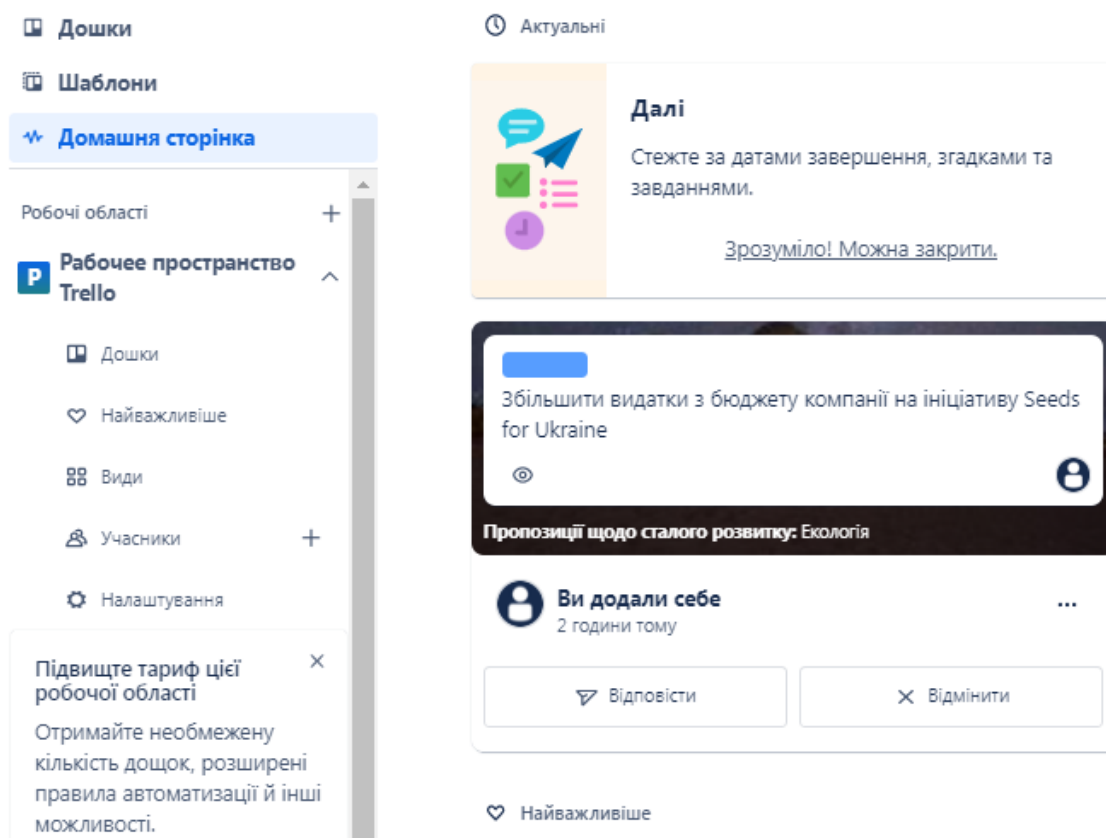


Рис. 3.9. Домашня сторінка користувача робочого простору Trello

За допомогою вкладинки «Домашня сторінка» кожен співробітник ПАТ «Фармак» зможе керувати своїм робочим часом, стежити за кількістю та прогресом виконання робочих завдань, отримувати нові завдання та бачити вже виконані. Це допоможе працівникам аналізувати власну ефективність, результати роботи, впливати на щільність графіку, визначати послідовність виконання, а головне – приймати самостійні рішення під час виконання поставлених задач. Тобто використання робочого простору Trello може забезпечити залученість, самостійність та готовність до прийняття рішень

кожного співробітника компанії, створювати довгострокові цілі, підвищити мотивацію та створити систему для комунікації між різними підрозділами.

Крім того, за допомогою робочого простору Trello керівництво ПАТ «Фармак» створить сприятливі умови для розвитку креативності та особистих навичок та навіть збільшить ефективність компанії в цілому, адже якісні ініціативи впроваджуватимуться на практиці, опитування та коментарі допоможуть у визначенні проблем в управлінні, виробництві, матеріальному забезпеченні працівників тощо. У довгостроковій перспективі на основі активності співробітників у Trello та якості їхніх ініціатив ПАТ «Фармак» зможе ефективно використовувати внутрішні джерела залучення персоналу та удосконалити систему матеріальної та нематеріальної мотивації.

Таким чином, впровадження корпоративного тайм-менеджменту за допомогою вільного простору Trello на ПАТ «Фармак» є вигідним та ефективним рішенням. Використання Trello дозволяє компанії структурувати робочі процеси, встановлювати пріоритети та контролювати етапи виконання завдань.

Завдяки Trello, працівники ПАТ «Фармак» мають зручний доступ до списків завдань та карток, які дозволяють їм організувати свою роботу, надавати пріоритети та визначати крайні терміни виконання. Крім того, спільні дошки та можливість запрошувати учасників до проєктів сприяють спільній роботі та забезпечують зручний обмін документами. Впровадження Trello також сприяє покращенню комунікації між співробітниками, оскільки кожен учасник проєкту може бачити, які завдання виконуються та коментарі інших учасників, що допомагає уникнути непорозумінь та забезпечує швидкий обмін інформацією.

Загалом, впровадження корпоративного тайм-менеджменту з використанням Trello на ПАТ «Фармак» виявляється успішним кроком у поліпшенні організації робочих процесів, забезпеченні ефективного управління часом та завданнями, а також сприяє підвищенню комунікації та спільній роботі

команди. Цей інструмент допомагає забезпечити організованість та структуру в роботі, що є важливим фактором для успіху компанії.

3.2 Трансформація моделі організаційної культури ПАТ «Фармак»

Для підвищення ефективності потрібно внести деякі зміни до існуючої моделі організаційної культури в ПАТ «Фармак». Перш за все, потрібно удосконалити політику компанії та керівництва, зосереджуючись на підтримці корпоративного тайм-менеджменту і використанні Trello як інструменту. Це можна досягти шляхом встановлення чітких правил, створення стимулів для використання Trello та надання необхідних ресурсів для його ефективного використання. Також, важливо залучити персонал до процесу впровадження корпоративного тайм-менеджменту з використанням Trello. Це може включати проведення навчальних семінарів та тренінгів з використанням Trello, пояснення переваг і важливості ефективного управління часом та організації завдань.

Для успішного впровадження корпоративного тайм-менеджменту, важливо змінити цінності компанії, щоб вони відповідали потребам співробітників. Надання можливостей для професійного зростання, матеріального стимулювання та визнання досягнень може покращити мотивацію співробітників і сприяти успішному впровадженню тайм-менеджменту. Ефективна комунікація між керівництвом і співробітниками відіграє важливу роль у впровадженні корпоративного тайм-менеджменту. Потрібно створити механізми для зворотного зв'язку, де співробітники можуть поділитися своїми думками, пропозиціями та питаннями щодо використання Trello та тайм-менеджменту. Керівництво має надавати підтримку та ресурси для ефективного використання простору Trello.

Щодо реалізації впровадження корпоративного тайм-менеджменту за допомогою простору Trello на ПАТ «Фармак», процес включає наступні кроки:

1. Проведення навчальних семінарів і тренінгів з використання Trello та основ корпоративного тайм-менеджменту.
2. Створення облікового запису на Trello для компанії та налаштування потрібних дошок для різних відділів та проєктів.
3. Визначення правил, процедур та стандартів використання Trello, включаючи створення шаблонів для завдань та проєктів, налаштування кольорового кодування, визначення пріоритетів тощо.
4. Постійна підтримка та моніторинг використання Trello, проведення регулярних оглядів та оцінок ефективності впровадження та використання корпоративного тайм-менеджменту.

Ці кроки сприятимуть успішному впровадженню корпоративного тайм-менеджменту з використанням Trello на ПАТ «Фармак» та підвищать ефективність організації.

Запровадження системи мотивації на основі організаційної культури в ПАТ «Фармак» є важливим кроком для підвищення ефективності та задоволеності співробітників. Організаційна культура визначає цінності, норми та підходи, які приймаються в компанії, і впливає на мотивацію та поведінку працівників.

Слід зазначити, що запровадження системи мотивації на основі організаційної культури включає ряд ключових елементів [8].

Перш за все, необхідно удосконалити відкрите та підтримуюче середовище, де співробітники почувуються поважними, важливими та зв'язаними зі спільною метою компанії.

Таблиця 3.1

Формування елементів запровадження системи мотивації

Елемент	Характеристика
Місія	Нашою місією є покращення якості життя та здоров'я людей шляхом надання інноваційних і ефективних фармацевтичних рішень. Ми прагнемо стати провідною компанією в галузі фармацевтики, пропонуючи широкий асортимент високоякісних лікарських засобів та забезпечуючи їх доступність для кожної людини.
Візія	Наша візія полягає в тому, щоб створювати майбутнє здоров'я, бути інноваційними та прогресивними у всіх аспектах нашої діяльності. Ми прагнемо бути лідерами у розробці новаторських фармацевтичних продуктів, впроваджувати передові технології виробництва та дистрибуції, а також займати провідні позиції на ринку здоров'я.
Цінності	<p>1. Якість. Ми покладемо особливий акцент на якість наших продуктів та послуг. Ми дбаємо про високі стандарти виробництва, контролю якості та дотримання регуляторних вимог, щоб забезпечити безпеку та задоволення наших клієнтів.</p> <p>2. Інновації. Ми прагнемо до постійного інноваційного розвитку, шукаємо нові рішення та технології, щоб забезпечити ефективні та передові продукти для поліпшення здоров'я та добробуту наших клієнтів.</p> <p>3. Прозорість. Ми віримо у відкриту комунікацію та прозорість всередині організації. Ми сприяємо вільному обміну ідеями, ділитися інформацією та створюємо сприятливе середовище для активної співпраці та взаємодії між всіма співробітниками.</p>

Продовження таб. 3.1

Стратегічні цілі	<p>1. Залучення та розвиток талановитих співробітників. Ми прагнемо створити мотивуюче середовище, що сприяє розвитку наших співробітників, їхній професійній зростанню та особистому задоволенню. Ми надаємо можливості для навчання, тренінгів та кар'єрного розвитку.</p> <p>2. Інтеграція інновацій. Ми впроваджуємо передові технології та новаторські підходи в усіх аспектах нашої роботи, включаючи дослідження і розробку, виробництво, маркетинг та логістику. Ми прагнемо створювати унікальні та конкурентоспроможні продукти.</p> <p>3. Задоволення клієнтів. Ми ставимо клієнта в центр наших зусиль і прагнемо задовольняти їхні потреби та очікування. Ми надаємо якісні продукти, швидку та надійну обслуговування, будемо довгострокові взаємовигідні відносини з клієнтами.</p>
------------------	--

*Джерело: сформовано автором на основі [33]

Отже, запровадження системи мотивації на основі організаційної культури в ПАТ «Фармак» має на меті сприяти досягненню цих стратегічних цілей, зміцнювати корпоративну культуру та забезпечувати стабільний розвиток.

Додатковою складовою системи мотивації є розробка конкретних інструментів, що стимулюють працівників до досягнення високих результатів (рис. 3.10). Це можуть бути фінансові премії, розвиток кар'єрних можливостей, системи визнання та похвали, програми навчання та розвитку, а також можливість брати участь у важливих проєктах та приймати участь у прийнятті стратегічних рішень [16].



Рис. 3.10. Інструментарій стимулювання мотивації працівників

*Джерело: розроблено автором

Крім того, важливо забезпечити прозорість та комунікацію всередині організації. Співробітники повинні бути інформовані про стратегічні цілі, досягнення та виклики компанії. Відкритість у взаємодії та можливість ділитися ідеями та пропозиціями сприяють почуттю власної важливості та залученості до процесів прийняття рішень. Зокрема, прозорість, комунікацію та залученість співробітників можна забезпечити шляхом впровадження пропозиції щодо створення робочого простору Trello. Наприклад, можна створити дошку обговорень для різних сфер функціонування співробітників або опитування щодо

нагальних питань. На рисунку 3.11 зображено опитування у робочому просторі Trello щодо запровадження системи мотивації.

Які методи Вас найбільш мотивують? Видалити

0%

- Фінансові премії
- Бонуси за перевиконання плану
- Надбавки за стаж роботи
- Безкоштовна зона для відпочинку
- Страхування життя та здоров'я
- Знижки на відвідування психолога
- Тренінги, вебінари, тимбілдинги з особистісного розвитку
- Робочий простір Trello
- Виплата відсотків за ініціативу в Trello

Додати пункт

Рис. 3.10. Опитування створене у робочому просторі Trello

Впровадження нової системи мотивації на основі організаційної культури та розробленого вище інструментарію вимагає формування чіткого плану, що відображений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Планування впровадження системи мотивації ПАТ «Факрмак»

Елементи системи мотивації	Пріоритетність від 1 до 5	Період, міс./рік	Ціна, грн.
Фінансові премії	4	3	8283000
Бонуси за перевиконання плану	2	12	4141500
Надбавки за стаж роботи	3	1	276000
Безкоштовна зона для відпочинку	4	∞	89700
Страхування життя та здоров'я	4	12	27610000
Знижки на відвідування психолога	3	∞	1104400
Тренінги, вебінари, тимбілдинги з особистісного розвитку	4	6	552200
Робочий простір Trello	5	∞	948262,689
Виплата відсотків за ініціативу в Trello	5	-	500000
Всього			43505062,7

*Джерело: розроблено автором

План впровадження системи мотивації ПАТ «Фармак» спрямований на підвищення відповідальності та самостійності співробітників, що впливає на їхню продуктивність та задоволеність роботою. Загальна вартість планування впровадження системи мотивації становить значну суму, але вона виправдовується перевагами, які принесе компанії. Цей план спрямований на забезпечення розвитку та підвищення ефективності ПАТ «Фармак» шляхом залучення та мотивації її співробітників. Слід зауважити, що за даними таблиці найбільш пріоритетним напрямком при формуванні системи мотивації є саме використання Trello як інструменту для організації та управління процесами мотивації, що дозволяє створити зручне та цілеспрямоване середовище, де співробітники можуть бути більш відповідальними та самостійними.

Також Trello надає можливість створювати робочі дошки та карти, на яких можна фіксувати завдання, цілі, дедлайни, проекти та пропозиції команди. Це дозволяє кожному співробітнику бачити свої обов'язки та відповідальність, а також вносити свої ідеї та пропозиції. Крім того, використання Trello дозволяє встановлювати доступ до системи та встановлювати рівень приватності, що забезпечує конфіденційність інформації. За допомогою Trello також можна організувати спільну дошку, на якій будуть розміщені поточні конкурси, голосування, результати самовисування командних пропозицій. Це сприятиме активній участі співробітників у мотиваційних заходах, створюватиме почуття належності до команди та організації в цілому.

Аналіз результатів та якісний аналіз пропозицій також стане більш доступним та ефективним завдяки інструментам, які надає Trello. Загалом, впровадження системи мотивації з використанням Trello у ПАТ «Фармак» допоможе підвищити відповідальність та самостійність співробітників, поліпшити комунікацію та співпрацю в організації та стимулювати досягнення вищих результатів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра було досліджено та висвітлено сутність, складові та функції організаційної культури виробничого підприємства, та зроблено такий висновок, що за останні роки, питання організаційної культури стало дуже актуальним на сучасному етапі розвитку економіки, особливо в умовах інформаційної та технологічної революцій. Компанії, які здатні побудувати високоефективну організаційну культуру, отримують позитивний імідж серед конкурентів та збільшений попит на їхню продукцію чи послуги. Організаційна культура стає важливим елементом успішної діяльності будь-якої компанії в умовах високої конкуренції на ринку та необхідності адаптуватись до змін.

Також були охарактеризовані моделі організаційної культури виробничого підприємства та встановлено, що моделі організаційної культури можуть бути використані для різних цілей, включаючи формування іміджу керівника, розвиток комунікації та вплив на персонал. Використання таких моделей може стати ключовим елементом успішного управління організацією та досягнення стратегічних цілей.

У другому розділі кваліфікаційної роботи була проведена діагностика організаційно-управлінського забезпечення ПАТ «Фармак». Цей аналіз показує, що ця компанія є однією з найбільших та найуспішніших фармацевтичних компаній України. Збільшення чистого доходу від реалізації продукції, при збереженні валового прибутку, свідчить про високу ефективність її діяльності. Також компанія показує позитивну фінансову стабільність та здатність до інвестування в розвиток бізнесу.

Завдяки дослідженню організаційної культури ПАТ «Фармак» було виявлено, що за останні три роки ПАТ «Фармак» зміцнила свою позицію на вітчизняному фармацевтичному ринку, збільшивши чистий дохід від реалізації

продукції на понад 69%. Це свідчить про високу ефективність діяльності компанії та високий показник реалізації організаційної культури підприємства.

Окремо слід зазначити, що прибуток від операційної діяльності зріс на 47% за останні три роки, що свідчить про ефективність компанії. Також грошовий потік компанії збільшився на понад 90%, що свідчить про позитивну фінансову стабільність та здатність до інвестування в розвиток бізнесу.

Загальна оцінка показників організаційної культури в ПАТ «Фармак» є високою, але аналіз також виявляє наявність деяких слабких сторін, таких як недостатня увага до інновацій, обмежений діапазон дій та рішень, низький рівень відкритості та комунікації, необхідність більшої уваги до розвитку та збереження талантів, а також потреба в більш широкому діапазоні ресурсів.

У третьому розділі бакалаврської роботи було розроблено рекомендації щодо формування корпоративної системи тайм менеджменту ПАТ «Фармак» задля ефективнішої роботи виробничого підприємства та подолання чинних проблем.

Також були запропоновані заходи щодо впровадження системи мотивації на основі організаційної культури ПАТ «Фармак», а саме: для досягнення максимального потенціалу та зростання компанії, рекомендується розширити діапазон ресурсів, зосередитися на розвитку та збереженні талантів, поліпшити комунікацію та співпрацю. Впровадження системи мотивації з використанням Trello може сприяти цим процесам, забезпечуючи більшу відповідальність та самостійність співробітників, поліпшення комунікації та спільної роботи. Trello також надає зручний доступ до інформації та інструменти для аналізу результатів та пропозицій, що підвищує ефективність управління та сприяє досягненню вищих результатів.

Загалом, впровадження системи мотивації з використанням Trello в ПАТ «Фармак» може підтримати подальший розвиток компанії, сприяючи покращенню результативності, комунікації та співпраці серед співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баценко Л.М., Галенін Р.В., Ксенофонтова М.М. Теорія організації: навч. Посіб. Суми: Мрія, 2016. 362 с.
2. Білорус Т.В. Організаційна культура / Т.В. Білорус, І.М. Горбась // Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – С. 41–42.
3. Білявська Ю.В. Формування збалансованої організаційної культури підприємств торгівлі. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_45_18
4. Веремчук Р.О. Корпоративна культура організації та її вплив на систему розвитку персоналу. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/36034/1/42_240-245.pdf
5. Гавриляк О., Миронов Ю. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. Електронний науковий вісник «Керівник. ІНФО». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>
6. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / С. О. Гайдученко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. – 75 с.
7. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf
8. Герасимчук А. А., Палеха Ю. І., Шиян О. М. Соціологія: навчальний посібник. Київ: Європейський університет, 2004. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://politics.ellib.org.ua/pages-11263.html>

9. Головань М.С. Компетенція і кометентність: досвід теорії, теорія досвіду. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_VM/Holovan_03.pdf
10. Гордієнко В.І. Аналіз методів дослідження організаційної культури професійно-освітніх середовищ / В.І. Гордієнко // Наукові записки НаУКМА. – 2005. – Т. 47 : Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. – С. 60–67.
11. Григор'єва М.І. Особливості адаптації корпоративної культури напредставництвах іноземних підприємств в Україні. Економіка та держава. Київ, 2011. №5. 35–39 с.
12. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2018. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135694>.
13. Діденко Н.В. Формування механізму організаційної культури. Бізнес Інформ. 2012. № 6. С. 206-207.
14. Дмитренко М.Й. Корпоративна культура та її функціональний потенціал. Гілея: науковий вісник. Київ, 2016. 244-249 с..
15. Древаль Ю.Д. Особливості формування організаційної (адміністративної) культури / Ю.Д. Древаль // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2012. – Вип. 2 (37). – С. 376– 381.
16. Дробязко Л. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом. Теорія та практика державного управління. Київ, 2012. №3. 41-50 с.
17. Заболотна В.О. Організаційна культура як психологічне підґрунтя підвищення ефективності праці / В.О. Заболотна // Заболотна В.О. Психологічні основи управління персоналом : навч. посіб. – К. : Гнозис, 2010. – С. 227–241.

18. Захарчин Г. М. Корпоративна культура : навчальний посібник. Львів : Новий світ, 2011, 344 с.
19. Ільчук Г. І. Організаційна культура: особливості формування та оцінювання впливу на результати діяльності колективу / Г. І. Ільчук // Науковий вісник НЛТУ України : збірник науково-технічних праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21 (18). – 400 с.
20. Карамушка Л.М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів : наук.-метод. посіб. / Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко. – Біла Церква : КОШОПК, 2013. – 104 с.
21. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : навч. посіб. / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. – К. ; Львів : Край, 2010. – 212 с.
22. Кириченко В. Уявлення працівників про організаційну культуру та соціально-психологічний клімат на підприємстві / Вероніка Кириченко // Соціальна психологія. – 2009. – №1. – С. 121–129.
23. Копець Г.Р., Леськів М.Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. Львів, 2006. 232-239 с.
24. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. Причорноморські економічні студії. 2016, 86–91 с.
25. Красовська О. Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017, 89–93 с.
26. Культура ділового спілкування: Навч. посібник/ Укл. Людмила Зубенко, Віктор Немцов,. — К.: ЕксОб, 2000. — 196 с.
27. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації: підручник. Львів, 2015. 359 с.

28. Марцінковська О.Б., Легкий О.А. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018, 81–85 с.

29. Мацак А.Г., Бала В.В. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. Економічний форум. Луцьк, 2014. № 3. С. 136-144.

30. Микитенко В.В. Ігнатієва І.А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства. Київ: Вісн. економ. науки України. 2005, 77-80 с.

31. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2009, 664 с.

32. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

33. Офіційний сайт ПАТ «Фармак». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://farmak.ua/>

34. Офіційний сайт Trello. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://trello.com>

35. Палеха Ю. І. Ключі до успіху або організаційна та управлінська культури : навчальний посібник / Ю.І. Палеха. – 2-ге вид., доп. – К. : Вид-во Європ. Ун-ту, 2002. 337 с.

36. Пончонова-Рисак Т.М., Яценко Л. М. Поняття «професійні якості» як складова фахової підготовки майбутніх спеціалістів. Педагогічні науки. 2016. 159-163 с.

37. Радул В.В. Особливості професійної соціалізації особистості. Науковий вісник мду імені В.О. Сухомлинського. Миколаїв, 2009. Вип. 33. 66 -70 с.

38. Рачинський А.П. Організаційна культура і стратегічне управління персоналом: особливості взаємозв'язку / А.П. Рачинський // Державне

управління: теорія та практика. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-1/txts/07rappov.htm>.

39. Сіменко І. В. Організаційна культура підприємства: Лексико-семантичний аналіз змісту [Електронний ресурс] / І. В. Сіменко, І. М. Белоусова // Сталій розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_3/55.pdf

40. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя / М. В. Семикіна // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2009. – № 6. – С. 197–200.

41. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010, 360 с.

42. Статінова Н. Етика бізнесу: Навчальний посібник/ Ніна Статінова, Світлана Радченко; М-во освіти і науки України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2001. — 279 с.

43. Терещенко К.В. Методи вивчення організаційної культури / К.В. Терещенко //Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К.- Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2013. – Вип. 37. – 28-31 с.

44. Тимошенко Н. Корпоративна культура: Діловий етикет: Навч. посібник. — К. : Знання, 2006. - 392 с.

45. Туленков М.В., Ковтун О.С. Типологічні засади корпоративної культури господарської організації. Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. Київ, 2014. №64. 21-27 с.

46. Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.

47. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія. – Житомир: Вид-во ЖДУ, 2011. – 290 с.
48. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – С. 66–84.
49. Trello Національна бібліотека ім. Н. Е. Баумана. – Електронний ресурс: <https://ru.bmstu.wiki/Trello>
50. Bollinger D. Les differences des cultures organisatinelles / D. Bollinger, G. Hofstede. – P., 1987.
51. Cameron, K.S. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework / Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. – Reading, Mass. : Addison-Wesley Prentice Hall, 1999. – XVIII. – 221 p.
52. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. 288 p.
53. Denison D.R. Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*. 1984. Vol. 13 (2). P. 4-22.
54. Denison D.R. Corporate culture and organizational effectiveness. New York: John Wiley & Sons, 1990. 267 p.
55. Irani Z., Beskase A., Love P.E.D. Total quality management and corporate culture: constructs of organizational excellence. *The International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management – Technovation*. 2004. Vol. 24. P. 643-650.
56. Kilmann, R.H. Gaining control of the corporate culture / Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa ; University of Pittsburgh, Program in Corporate Culture. – San Francisco : Jossey-Bass, 1985. – 451 p.

57. Kwan P., Walker A. Validating the competing values model as a representation of organizational culture through inter-institutional comparisons. *Organizational Analysis*. 2004. Vol. 12. No 1. 21-37 p.

58. McGuire, S. *Entrepreneurial Organizational Culture: Construct Definition and Instrument Development and Validation* : Ph.D. Dissertation / Stephen J. J. McGuire. – Washington : The George Washington University, 2003. – 608 p.

59. Rynkevich N. Organizational-economic mechanism of management development of organizational culture of enterprises. Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 3 Vol.; Higher School of Social and Economic. Przeworsk: WSSG, 2019. Vol. 3. 119-128 p.

60. The Katzenbach Center at Booz and Company. Culture research and change management surveys DOI: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/katzenbach-center.html>

61. Diane A., Burkel F., Lancar R. *Market Academy: Marketing*. 1993. Bollinger D. *Les differences des cultures organisatinelles* / D. Bollinger, G. Hofstede.– P., 1987.

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А

Звіт про фінансові результати ПАТ «Фармак» за 2019 рік

№	Показник	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	3578033	5112352
2	Собівартість реалізованої продукції	1467686	2398495
3	Валовий прибуток від реалізації	2110347	2713857
4	Адміністративні витрати	316668	467233
5	Витрати на збут	832050	1094302
6	Інші операційні доходи	40204	7431
7	Інші операційні витрати	192861	192262
8	Прибуток від операційної діяльності	808972	967491
9	Прибуток від учаті в капіталі	1543	1350
10	Інші фінансові доходи	1696	3032
11	Інші доходи		
12	Фінансові витрати	29048	50480
13	Втрати від участі у капіталі		
14	Інші витрати	287884	83314
15	Прибуток до оподаткування	495279	838079
16	Податок на прибуток	89864	152821
17	Чистий прибуток	405415	685258
18	Грошовий потік	571838	869945

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати ПАТ «Фармак» за 2020 рік

№	Показник	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	5112352	6084681
2	Собівартість реалізованої продукції	2398495	2723663
3	Валовий прибуток від реалізації	2713857	3361018
4	Адміністративні витрати	467233	546175
5	Витрати на збут	1094302	1237688
6	Інші операційні доходи	7431	20575
7	Інші операційні витрати	192262	407618
8	Прибуток від операційної діяльності	967491	1190112
9	Прибуток від учаті в капіталі	1350	3965
10	Інші фінансові доходи	3032	9860
11	Інші доходи		
12	Фінансові витрати	50480	51428
13	Втрати від участі у капіталі		
14	Інші витрати	83314	70333
15	Прибуток до оподаткування	838079	1082176
16	Податок на прибуток	152821	243086
17	Чистий прибуток	685258	839090
18	Грошовий потік	869945	1091375

ДОДАТОК В

Результати опитування персоналу ПАТ «Фармак»

Питання	Відповіді	Номер анкети														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Чи знаєте Ви історію свого підприємства?	Так		x		x	x	x	x		x	x		x	x	x	
	Ні	x		x					x			x				x
Скільки часу ви працюєте в організації?	Довго	x	x	x	x	x			x	x		x	x	x	x	
	Недовго						x	x			x					x
Чи маєте Ви уявлення про місію та стратегію та мету організації?	Так	x	x	x	x	x			x			x	x	x	x	
	Ні						x	x		x	x					x
Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?	Важливо	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x		x		x
	Не важливо				x								x		x	
На вашу думку, чи відповідають цінності організації потребам співробітників?	Так	x	x	x	x			x	x	x			x	x	x	x
	Ні					x	x				x	x				
Найбільш важливі матеріальні форми стимулювання для Вас?	Премії	x								x						
	Доплати за майстерність					x	x		x				x			
	Доплати за стаж													x		
	Винагорода за результатами		x	x	x			x			x	x			x	x
Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання для Вас?	Корпоративи	x	x				x				x	x	x			
	Соціальне забезпечення							x						x		
	Моральна винагорода								x							x
	Навчання			x	x	x				x					x	
Наскільки важливо для Вас мати хороші можливості для просування по службі?	Важливо	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x		x
	Не важливо						x								x	
Як Ви вважаєте, чи достатньо добре на Вашому підприємстві здійснюється підвищення кваліфікації кадрів?	Так	x	x	x	x		x		x		x		x	x	x	x
	Ні					x		x		x		x				
Чи задоволені ви в цілому існуючою у вашій компанії організаційною культурою	Так			x	x	x						x	x			
	Ні		x				x	x		x						
	Частково	x							x		x			x	x	x
Питання	Відповіді	Номер анкети														

ДОДАТОК Г

Результати анкетування працівників ПАТ «Фармак»

Питання	Номер анкети																														Оцінка
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Атмосфера (клімат), що склалася в колективі	5	5	4	3	5	5	4	4	3	5	5	5	4	5	3	4	3	3	2	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	3	4,0333
Політика фірми і керівництва	4	3	3	2	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	3	3	5	5	1	3	2	4	3	5	5	4	4	3	2	4	3,6333
Стиль керівництва	2	5	5	4	3	3	5	2	3	5	5	3	4	4	2	5	5	5	5	4	5	5	3	3	5	4	4	5	5	2	4
Зміст роботи	3	5	5	1	3	2	4	3	5	5	4	4	3	2	4	5	5	4	3	5	5	4	4	3	5	5	5	4	5	3	3,9333
Можливості професійного росту	4	3	5	5	4	3	2	3	5	5	5	5	4	3	2	4	3	5	5	4	3	2	3	5	5	5	5	4	3	2	3,8667
Атмосфера тепла підтримки	5	5	5	5	4	5	5	3	3	5	4	4	5	5	2	2	3	5	5	3	4	4	2	5	5	5	5	4	3	3	4,1