

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИК
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Студента 2-го курсу магістратури денної форми навчання
спеціальності 051 Економіка
освітньо-наукової програми Економіка бізнесу
Ситого Вадима Сергійовича

Науковий керівник
д.е.н, професор Грішнова О.А.

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства
від «15» травня 2023 р., протокол №11.

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Філюк Галина Михайлівна

(підпис)

Київ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	7
1.1. Зміст, сутність та функції корпоративної культури підприємства.....	7
1.2. Вітчизняні та закордонні моделі корпоративної культури підприємства.....	18
1.3. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства.....	25
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ» ТА ЙОГО КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ..	34
2.1 Загальна характеристика підприємства ПАТ «Київмедпрепарат».....	34
2.2. Характеристика конкурентоспроможності ПАТ «Київмедпрепарат».....	50
2.3. Аналіз рівня розвитку та управління корпоративною культурою на підприємстві ПАТ «Київмедпрепарат».....	57
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II.....	62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ» ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	66
3.1. Напрямки покращення корпоративної культури ПАТ «Київмедпрепарат».....	67
3.2. Планування витрат на заходи для покращення корпоративної культури на підприємстві ПАТ «Київмедпрепарат».....	76
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів.....	80
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III.....	90
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Матеріали дослідження пройшли апробацію на науково-практичній он-лайн конференції «Бізнес України в період післявоєнної модернізації» 16 лютого 2023 р., м. Київ. Також опубліковані тези «Розвиток корпоративної культури як чинник конкурентоспроможності підприємства», випуск 22, 2023 р., м. Київ.

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови господарювання ставлять перед підприємством необхідність гнучко реагувати на зміни, що відбуваються в економіці та суспільстві. Це впливає на структуру та зміст роботи всіх співробітників підприємства. Будь-яке підприємство є складною сукупністю значної кількості взаємозалежних елементів: персонал, матеріально-технічна база, стратегія і зміст діяльності тощо. Набір зазначених елементів є організаційним потенціалом і визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку. У науковій літературі вважається, що основу організаційного потенціалу становить корпоративна культура – сукупність дій управлінського персоналу, системи цінностей та процедур, комплекс найбільш стабільний і тривалий час існуючих характеристик організації.

Сучасні менеджери розглядають культуру свого підприємства як потужний стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників та полегшувати продуктивне спілкування між ними. Вони прагнуть створити власну унікальну культуру, щоб всі працівники розуміли і дотримувалися її.

Корпоративну культуру як поняття та чинник конкурентоспроможності підприємства глибоко досліджували вітчизняні та іноземні вчені. Зокрема, серед сучасних науковців, що здійснюють дослідження в цьому напрямі, слід відзначити таких як: Н. А. Азьмук, О. Ф. Андросова, О. Г. Балика, Д. О. Баюра, Т. О. Беляк, Е. В. Бойко, О. Г. Брінцева, О. М. Голяка, О. А. Грішнова, В. М. Данюк, В. В. Дергачова,

Г. М. Захарчин, В. І. Карюк, А. М. Колот, В. О. Кравченко, І. П. Малик, М. М. Надейко, А. В. Науменко, Л. М. Савчук, Л. В. Степанова, О. В. Тужилкіна, Г. А. Федірко, Е. С. Фісенко, І. Г. Химич та ін. В їх працях висвітлені основні питання, що пов'язані з підходами до визначення сутності, структуризації корпоративної культури, аналізу та діагностики стану корпоративної культури підприємства, її впливу на конкурентоспроможність і діяльність організації загалом.

Мета дослідження – розглянути теоретичні аспекти корпоративної культури, проаналізувати її розвиток та формування на підприємстві, визначити вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність та рівень розвитку компаній, надати практичні рекомендації щодо удосконалення та впровадження ефективної корпоративної культури на підприємстві в умовах сучасних викликів.

Реалізація поставленої мети зумовила виконання таких **завдань**:

- визначити зміст, сутність та функції корпоративної культури підприємства;
- проаналізувати вітчизняні та закордонні моделі корпоративної культури підприємства;
- дослідити вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства;
- надати загальну характеристику підприємства ПАТ «Київмедпрепарат»;
- оцінити конкурентоспроможність ПАТ «Київмедпрепарат»;
- проаналізувати рівень розвитку та управління корпоративною культурою на підприємстві ПАТ «Київмедпрепарат»;
- обґрунтувати напрямки покращення корпоративної культури ПАТ «Київмедпрепарат»;
- сформулювати план витрат на заходи для покращення корпоративної культури на підприємстві ПАТ «Київмедпрепарат»;

- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів і їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві ПАТ «Київмедпрепарат».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади формування корпоративної культури підприємства як чинника конкурентоспроможності.

Методи дослідження. У дипломній роботі для аналізу та оцінки корпоративної культури використані наступні методи: метод порівняння, узагальнення, спостереження, статистичні методи, метод SWOT-аналізу, визначення типу корпоративної культури за моделлю К. Камерона та Р. Куїнна, метод експертних оцінок і анкетування.

Практичне значення одержаних результатів. Дані заходи є актуальними для бізнесу та рекомендуються для застосування не тільки на досліджуваному підприємстві, але і загалом в компаніях із сильною корпоративною культурою, які прагнуть підтримувати її в умовах конкуренції.

Елементи наукової новизни. Визначено характерні особливості корпоративної культури підприємства, що дозволило оцінити її роль та вплив на конкурентоспроможність підприємства; проаналізовано стан корпоративної культури фармацевтичної компанії за моделлю К. Камерона та Р. Куїнна; запропоновано напрямки покращення корпоративної культури, зокрема такі, що стосуються актуальних викликів сучасності (пандемія, війна).

Апробація результатів. За результатами кваліфікаційної магістерської роботи опублікована одна наукова стаття на тему «Роль і значення корпоративної культури як складової стратегічного управління персоналом підприємства за сучасних умов» та були підготовлені тези на тему «Корпоративна культура як чинник конкурентоспроможності підприємства» для виступу на Науково-практичній конференції «Бізнес України в період післявоєнної модернізації», дата проведення: 16 лютого 2023 року.

Структура і обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних літературних джерел із 91 найменування і 7 додатків. Основний зміст роботи викладено на 98 сторінках друкованого тексту, включаючи 23 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Зміст, сутність та функції корпоративної культури підприємства

За сучасних умов корпоративна культура являє собою особливий соціальний матеріал, що з'єднує організацію із зовнішнім середовищем та людьми, які працюють в ній. Можна сказати, що корпоративна культура – це інструмент корпоративного управління організації, що регулює відносини між топ-менеджментом та працівниками, відносини між самими співробітниками, між власниками організації й органами управління, акціонерами, а також зовнішні відносини – з конкурентами, постачальниками, клієнтами, фінансовими організаціями, державними установами. Корпоративна культура є частиною управління організацією, необхідною для урегулювання розбіжностей, встановлення принципів і визначення прав учасників, побудові відносин з усіма зацікавленими особами. Існує така залежність, що успішні компанії мають зазвичай високий рівень корпоративної культури. Компанії адаптуються до динамічного світу, але їхні цінності залишаються сильними та незмінними від самого початку.

Щоб оцінити роль і значення корпоративної культури її вплив на конкурентоспроможність підприємства, важливо глибше зрозуміти саме поняття.

Появу концепції корпоративної культури відносять до початку 80-х років минулого століття. Однак цій події передував тривалий період, пов'язаний із вивченням соціально-культурних факторів і їх ролі в житті підприємства. Проблематика корпоративної культури присутня практично у всіх наукових працях класиків менеджменту. Взагалі термін «корпоративна культура» виник у США, коли науковці почали вивчати параметри діяльності американських корпорацій, які забезпечували їх успішність і конкурентоздатність [2, с. 224].

Розглянемо та порівняємо класичні зарубіжні та сучасні вітчизняні підходи науковців до розуміння сутності корпоративної культури підприємства.

Так, основоположником класичного розуміння корпоративної культури і ціннісної концепції є Е. Шейн, який визначає корпоративну культуру як сукупність основних переконань, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як компанія вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, і які виявилися досить ефективними, для того, щоб вважатися цінними і передаватися новим членам колективу як правильний спосіб сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем [88].

Науковець Л.Г. Хаєт наводить таке поняття корпоративної культури, яке визначається глибокою системою характеристик, куди входять моральні риси, освіта, духовність, те, як виглядає менеджер та його офіс, вміння поводитися тощо. Це так званий індикатор стану підприємства, регулятор відносин між працівниками, топ-менеджментом і підлеглими, клієнтами, партнерами. Тому, вчений вважає, що дослідити корпоративну культуру підприємства можна лише системно. Для цього необхідно проаналізувати систему чинників, які впливають на корпоративну культуру: історичний період розвитку суспільства (історичний час), етап розвитку підприємства, як змінюється ринок і як до цього адаптується підприємство. Не існує хорошої чи поганої корпоративної культури. Різні періоди часу вимагають різної корпоративної культури і в цілому – різного управління [23, с. 207].

За визначенням Г. Шварца та С. Девіса корпоративна культура – це переконання, норми поведінки, установки та цінності, що поділяються більшістю команди та є неписаними правилами, що визначають принципи роботи та поведінки співробітників різних рівнів [39].

Е. Браун визначає корпоративну культуру як набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що

сформувалися за час життєвого циклу організації і мають тенденції до прояву в різних матеріальних формах, в поведінці членів організації [78, с. 57].

Д.Елдрідж і А.Кромбі трактують корпоративну культуру як унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань [61].

Є. Жак вважає, що корпоративна культура – це образ мислення, що став звичкою та традицією, спосіб дії, який більшою чи меншою мірою розділяють всі працівники підприємства і який має бути засвоєний та хоч би частково прийнятий новачками, аби нові члени колективу стали «своїми» [61].

За визначенням Р. Кілманна, М. Сакстона – це філософські і ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, відносини і норми, які поділяються членами організації та об'єднують їх [83].

У. Оучі корпоративну культуру визначає через символи, церемонії і міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання [86, с. 457].

Г. Хофстеде трактує корпоративну культуру як колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої [61].

Як бачимо, корпоративна культура до сьогодні дуже глибоко досліджена зарубіжними авторами, але розглядаючи її з національної специфіки українського менталітету, корпоративна культура вітчизняних підприємств заслуговує на особливе дослідження, а отже необхідно також розглянути сучасні визначення вітчизняних науковців.

За визначенням В. М. Данюк, О. О. Чернушкіної – корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склались в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників [27].

Т. Колеснік вважає, що корпоративна культура - сукупність моделей поведінки, які придбані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які показали свою ефективність і поділяються більшістю членів організації [35, с. 218].

Л. В. Степанова, О. В. Тужилкіна дають таке визначення корпоративної культури – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися на підприємстві або в його підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю працівників [64, с. 167].

В. Г. Никифорова, В. О. Кравченко визначають, що корпоративна культура є складною системою, яка включає цінності, переконання, вірування, уявлення, очікування, символи, а також дієві принципи, норми поведінки, традиції, ритуали та ін., що виникли на підприємстві впродовж терміну його існування та які визнаються більшістю працівників та формують їх поведінку [44, с. 189].

О. Ф. Андросова трактує сутність корпоративної культури наступним чином: це специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають в ній на певному етапі розвитку [2, с. 205].

А. С. Полянська, О. М. Дюк визначає корпоративну культуру як систему цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються її більшістю [52, с. 9].

К. Бровко розглядає корпоративну культуру як інтегральне особистісне утворення, що характеризує засвоєння індивідом норм, цінностей, моделей поведінки, прийнятих у певній організації, які підтримуються більшістю членів організації та визначають спосіб їх дій у професійній діяльності [13, с. 213].

Як бачимо, більшість авторів у своїх визначеннях називають в якості компоненту корпоративної культури цінності організації, тому можна стверджувати, що саме цінності є стрижнем корпоративної культури.

Корпоративна культура є найяскравішим виявом єдиної культури організації, яка поєднує різні типи людей (акціонери, менеджери, виробничий персонал). Взаємозв'язок корпоративної культури і організаційної поведінки лежить в площині формування єдино спільних законів поведінки і відносин між індивідом, групою і організацією. Організаційна поведінка є зовнішнім проявом корпоративної культури і, очевидно, її наслідком

Для того, щоб більш глибоко розкрити зміст поняття корпоративної культури, важливо проаналізувати структуру корпоративної культури. Корпоративна культура – це завжди система. Певною мірою, вона ґрунтується на сукупності складників, які формують місію організації. Залежно від основної мети організації традиційно виділяють такі елементи корпоративної культури (рис. 1.1).

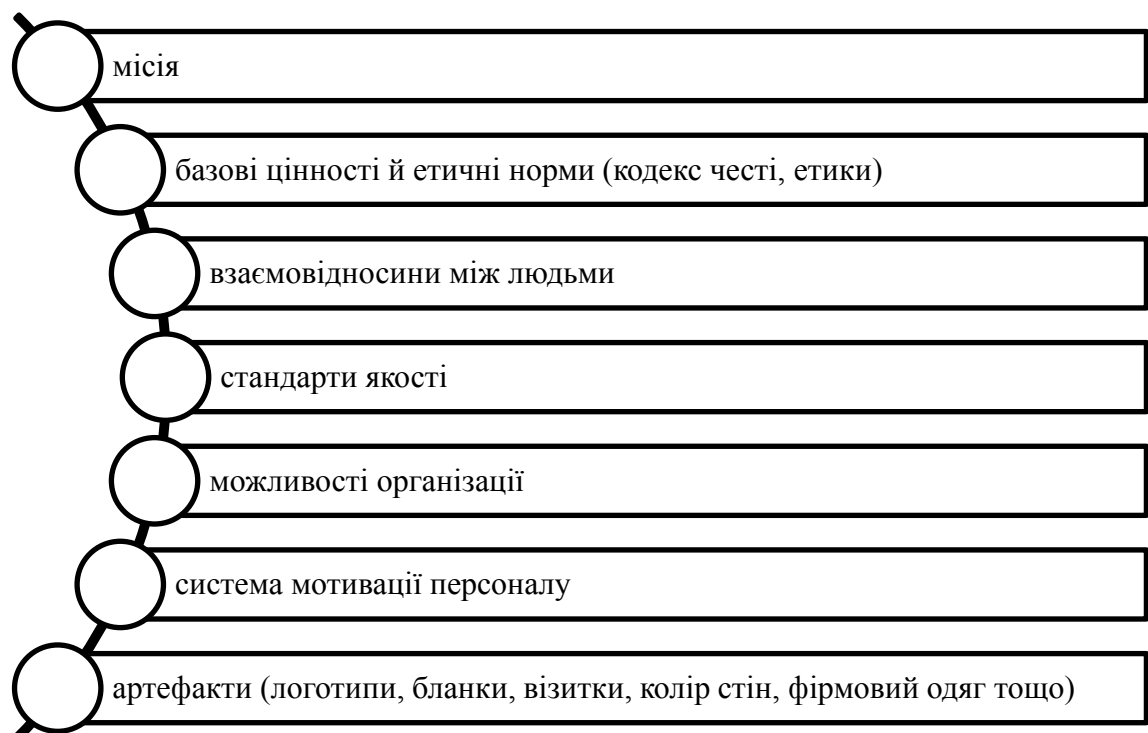


Рис. 1.1. Елементи корпоративної культури

Джерело: побудовано автором на основі джерел [69]

Корпоративна культура може проявлятися на різних рівнях. Узагальнено прояви корпоративної культури можна поділити на зовнішні (артефакти, моделі поведінки, мова, стиль одягу тощо) та внутрішні (цінності, переконання, офіційні правила, що діють в організації, способи сприйняття навколишнього середовища та ін.).

Науковці, що досліджують проблему формування корпоративної культури, в основному поділяють думку щодо трирівневості її структури. Перший рівень – поверхневий (наочний, видимий, зрозумілий, піддається спостереженню). Це основний базовий рівень, де закладаються основи майбутньої поведінки особистості в колективі, його економічної психології відношення до реалізації основних процесів. Другий рівень – змістовний. До нього відносяться виражені в словах і діях працівників підприємства загальні цінності та переконання, що свідомо ними поділяються і культивуються. Це найбільш повно виявляється в їхній мові, розповідях, висловлюваннях, використовуваних символах, термінах тощо. Другий рівень – це результат роботи менеджменту на першому рівні. Третій рівень – невидимий, глибинний. На цьому рівні цінності, які були сформовані і закладені раніше в психологію людей, використовуються ними в свої діях автоматично, підсвідомо.

Відповідно до того, який із рівнів вивчається, розрізняють об'єктивну та суб'єктивну корпоративну культуру. Суб'єктивна корпоративна культура включає цінності, що поділяються всіма працівниками: переконання, очікування, етичні норми, сприйняття організаційного оточення. До суб'єктивної культури належать елементи її духовної частини: герої організації, міфи, історії про організацію та її лідерів, організаційні обряди, ритуали й табу, мова спілкування та гасла. Суб'єктивна корпоративна культура є основою формування управлінської культури: стилів керівництва та розв'язування керівниками проблем, їхньої поведінки загалом.

Принципи корпоративної культури – це суттєві вихідні положення, які забезпечують її формування та розвиток. До них належать загальні та спеціальні принципи.

До загальних принципів належать:

1. Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Корпоративна культура повинна орієнтуватися на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку всіх працівників.

2. Принцип усеохопленості та системності передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства.

3. Принцип вимірності та корисності. Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства.

4. Принцип відкритості та постійного вдосконалення передбачає орієнтацію корпоративної культури на вдосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватися, прагнути до нових досягнень.

5. Принцип координації полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами.

6. Принцип обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контроль над дотриманням норм і правил корпоративної культури.

7. Принцип винагороди. Корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливу винагороду працівникам, що дотримуються її норм.

8. Принцип відповідності чинному законодавству. Підприємство самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород за їх дотримання, механізм здійснення контролю над їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, проте, відповідно до вимог законодавства, такі дії можна здійснювати лише на підставі чинних законодавчих та нормативно-правових актів та не суперечити їм [6, с. 11].

До спеціальних принципів корпоративної культури можна віднести:

1. Принцип вільного прояву. Корпоративна культура повинна бути ненав'язливою та формуватися залежно від виду діяльності, якою займається підприємство.

2. Принцип узгодженості та відповідності цілей. Кожне підприємство розробляє свою місію, стратегію, цілі. Корпоративна культура повинна відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення.

3. Принцип чіткості показує усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури. Менеджери повинні вміти чітко сформулювати основні вимоги щодо корпоративної культури, чого вони хочуть досягнути за допомогою її використання.

4. Принцип особистісно-орієнтованого менеджменту. Корпоративна культура повинна бути зосереджена на особистісно-орієнтованому менеджменті.

5. Принцип стосунків «керівництво – працівник». В основі корпоративної культури повинні бути: чесність, порядність, вихованість, справедливість, повага, визнання влади, з одного боку, з іншого – визнання цінності та індивідуальності кожного працівника у становленні відносин.

6. Принцип еталону. Корпоративна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності [68, с. 140].

Функції корпоративної культури – це сукупність ролей, які виконує культура по відношенню до спільноти людей, що породжують її і використовують у своїх інтересах; сукупність відібраних історичним досвідом найбільш підходящих за своєю соціальною значимістю і наслідками способів (технологій) здійснення колективної життєдіяльності людей. При цьому всі функції корпоративної культури соціальні, тобто забезпечують саме колективний характер життєдіяльності людей, а також визначають чи корегують майже всі форми індивідуальної активності людини через його зв'язок з соціальним оточенням.

Найбільш поширеною у економічній літературі є класифікація функцій Г.Л. Монастирського, який виокремив такі групи щодо функцій корпоративної культури: 1) ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму; 2) ті, що визначаються необхідністю адаптації підприємства до свого зовнішнього середовища [41].

До першої групи функцій належать такі:

1. Охоронна функція. Тобто у цьому разі культура виступає як фактор, що нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників. Культура охоплює специфічну систему цінностей, особливий клімат та способи взаємодії учасників підприємства і тим самим створює неповторну зовнішність підприємства, що дає змогу відрізнити її від інших підприємств, від зовнішнього середовища у цілому.

2. Інтегруюча функція. Впровадивши певну систему цінностей, корпоративна культура створює відчуття ідентичності в індивідів та груп – її учасників. Це дає змогу кожному суб'єктові внутрішньоорганізаційного життя краще усвідомити цілі підприємства, одержати найбільш сприятливе враження про підприємство, в якому він працює, відчутти себе частиною єдиної системи та визначити свою відповідальність перед нею.

3. Регулююча функція. Корпоративна культура включає неформальні, неписані правила. Вони вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи. Ці правила визначають звичні способи дій на підприємстві: послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією. Таким чином, задаються однозначність та впорядкованість основних форм діяльності.

4. Функція заміщення. Сильна корпоративна культура, спроможна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізм, дає змогу підприємству не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури та збільшення потоку офіційної інформації та розпоряджень.

5. Адаптивна функція. Наявність корпоративної культури полегшує взаємне пристосування працівників до підприємства та підприємства до

працівника. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, які називаються соціалізацією. Протилежний процес – індивідуалізація, коли підприємство здійснює свою діяльність так, щоб максимально використовувати особистий потенціал та можливості індивіда для вирішення власних завдань.

6. Освітня та розвиваюча функція. Культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Керівники на підприємствах повинні піклуватися про підготовку та освіту своїх працівників. Результатом таких зусиль є приріст знань та навичок працівників, які підприємство може використовувати для досягнення своєї мети.

7. Функція управління якістю. Оскільки культура, зрештою, втілюється в результатах господарської діяльності – економічних благах, то корпоративна культура, пропагуючи уважніше та серйозніше ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів та послуг, що пропонуються організацією. Іншими словами, якість роботи та робочого середовища переходить у якість продукції.

8. Орієнтуюча функція. Полягає у тому, що спрямовує діяльність підприємства та його учасників у необхідне русло.

9. Мотиваційна функція. Ця функція створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення мети підприємства.

10. Функція формування іміджу підприємства. Тобто йдеться про певний образ в очах тих, хто його оточує. Цей образ є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури підприємства в якесь невловиме ціле, що здійснює величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне ставлення до неї. Культура пронизує процес управління від початку до кінця, відіграє вагомую роль в організації спілкування, зумовлюючи логіку мислення, сприйняття та інтерпретацію (надання індивідуального змісту спостереженням та встановлення зв'язку між ними) вербальної та особливо невербальної інформації.

До другої групи функцій корпоративної культури належать такі:

1. Функція орієнтації на споживача. Врахування цілей, запитів, інтересів споживачів, відображене в елементах культури, сприяє встановленню міцніших та несуперечливих відносин підприємства зі своїми покупцями і клієнтами. Багато сучасних підприємств позиціонують турботу про споживачів як найбільш значиму цінність.

2. Функція регулювання партнерських відносин. Корпоративна культура виробляє правила взаємин із партнерами, що передбачає моральну відповідальність перед ними. У цьому сенсі корпоративна культура розвиває та доповнює норми і правила поведінки, вироблені в рамках ринкової економічної культури.

3. Функція пристосування економічної організації до потреб суспільства. Дія цієї функції створює найбільш сприятливі зовнішні умови для діяльності підприємства. Її ефект полягає в усуненні бар'єрів, пов'язаних із порушенням або ігноруванням підприємством правил суспільної гри. Тобто вигода полягає в усуненні економічних збитків [41].

Наостанок слід зазначити, що значна роль створення, розвитку та підтримки корпоративної культури в процесі діяльності підприємства визначається положеннями:

1) будь-яка організація є відкритою системою, яка обмінюється інформацією із зовнішнім середовищем, і корпоративна культура є обов'язковим компонентом такої системи;

2) корпоративна культура є оболонкою, сполучною ланкою між керівництвом підприємства та співробітниками у процесі управління;

3) корпоративна культура є наслідком проведеної кадрової політики, засобом формування та розвитку особистісного потенціалу. Корпоративна культура є визначальною категорією та інструментом управління персоналом організації, за допомогою якого здійснюється вдосконалення системи менеджменту.

1.2. Вітчизняні та закордонні моделі корпоративної культури підприємства

Формування структури підприємства, стилю управління, стратегії підприємства – усі ці процеси відбуваються під впливом корпоративної культури. Кожна організація будь-якої форми власності, чисельності, діяльності має свою особливу філософію, правила й норми й володіє своєю унікальною культурою, характерною виключно для цієї організації. Але, незважаючи на це різноманіття й унікальність, корпоративну культуру організації можна описати з точки зору різних моделей. Ми проаналізуємо найбільш відомі дослідження.

Е. Шейн у 1986 р. представив власну модель корпоративної культури (рис. 1.2).

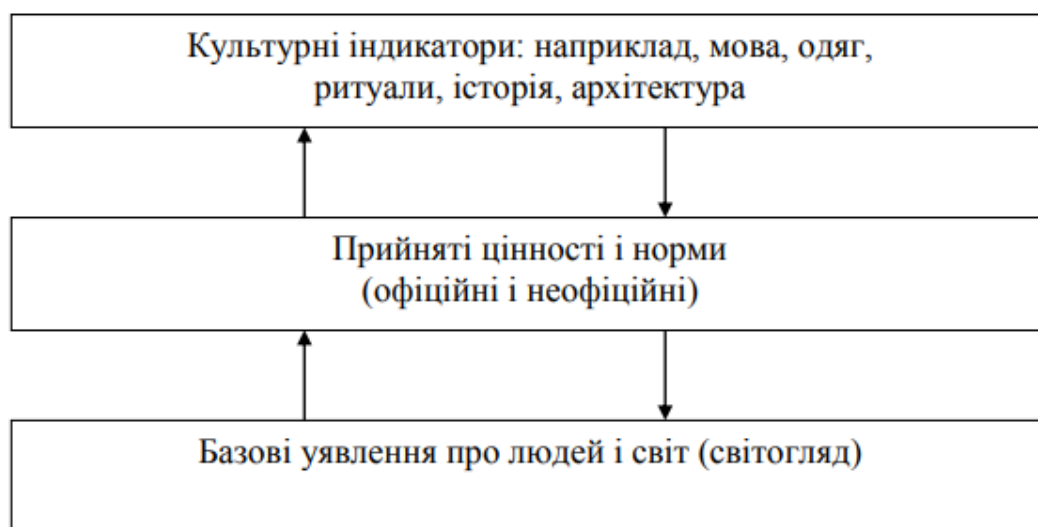


Рис. 1.2. Модель корпоративної культури за Е. Шейном

Джерело: побудовано автором на основі джерел [88]

Відповідно до цієї моделі перший рівень формують базові уявлення про людей і світ:

- про оточуюче середовище організації;
- про істину всередині організації;
- про природу людей: внутрішнє уявлення про загальні людські характеристики;

– про природу людських стосунків, у тому числі уявлення про активність і роботу;

– про природу міжособистісних стосунків.

Ці, у своїй більшості неусвідомлені і незаплановані базові передумови, не є ізольованими одна від одної, а складають разом образ. Щоб зрозуміти корпоративну культуру організації, потрібно спочатку зрозуміти її світогляд.

До другого рівня належить світогляд організації, що знаходить своє відображення у конкретних цінностях і стандартах поведінки. Під цим розуміються непрописані напрямки поведінки, заборони тощо, які члени організації розділяють у більшій чи меншій мірі. Деякі організації намагаються зафіксувати ці зразки і формують так звану філософію організації. Культурні індикатори: наприклад, мова, одяг, ритуали, історія, архітектура. Разом базові передумови і стандарти поведінки дають поштовх до розвитку пріоритетів організації (що є своїм, чужим).

Ці більш чи менш неусвідомлені і приховані передумови і стандарти проявляються на третьому рівні – рівні символів і знаків. На цьому рівні приховані цінності стають помітними, відчутними, інтерпретуються за допомогою символів, обрядів, тощо. Через елементи третього рівня корпоративна культура передається новим працівникам. Символи і знаки складають помітну частину організаційної культури, але розглядаються не самі по собі, а разом з першим і другим рівнями. До елементів третього рівня відносяться історії, легенди про засновників організації, про важливі події, свята і ритуали, прийом відвідувачів, архітектурне рішення будівель і приміщень, одяг, мова, тощо. За позицією Е. Шейна корпоративна культура формується у процесі спільного подолання людьми, що працюють у даній організації, труднощів зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції [59].

Труднощі зовнішньої адаптації – все, що пов'язано з виживанням організації у навколишньому середовищі: пошук і визначення своєї ринкової ніши, налагодження контактів з партнерами і споживачами, побудова

стосунків з владою, характер конкурентної боротьби. Результатом подолання труднощів зовнішньої адаптації стають узгоджені уявлення:

- про місію (основне призначення) організації;
- про цілі, що відображають місію;
- про засоби досягнення цілей;
- про принципи і способи обслуговування клієнтів;
- про тактику взаємодії з конкурентами (співпраця, війна, ігнорування)

і про власні конкурентні переваги;

- про критерії оцінки результатів роботи (ринкової ефективності) тощо.

Труднощі внутрішньої інтеграції – формування єдиного колективу працівників: розподіл влади (повноважень, відповідальності), подолання конфліктів між окремими людьми, групами, пристосування один до одного особистостей, стилів роботи, поведінки, спілкування тощо. Під час подолання цих труднощів формуються загальні для всіх:

- мова спілкування;
- способи структурування робочого і неробочого часу;
- критерії визначення хто «наш», а хто – «не наш»;
- поведінкові моделі і тип мислення, що заохочуються чи засуджуються;

засуджуються;

- критерії і правила розподілу влади і статусу;
- критерії розподілу заохочень і покарань;
- правила «неформальних стосунків» всередині організації [26].

Професор міжнародного університету розвитку менеджменту в Лозанні, доктор Д. Денісон, вперше описав свій досвід дослідження зв'язку між корпоративною культурою компанії та її ефективністю у рамках наукової статті в 1984 році. У 1990 році вийшла книга «Корпоративна культура та організаційна ефективність», де Денісон представив модель діагностики корпоративної культури в сучасному вигляді (рис. 1.3).

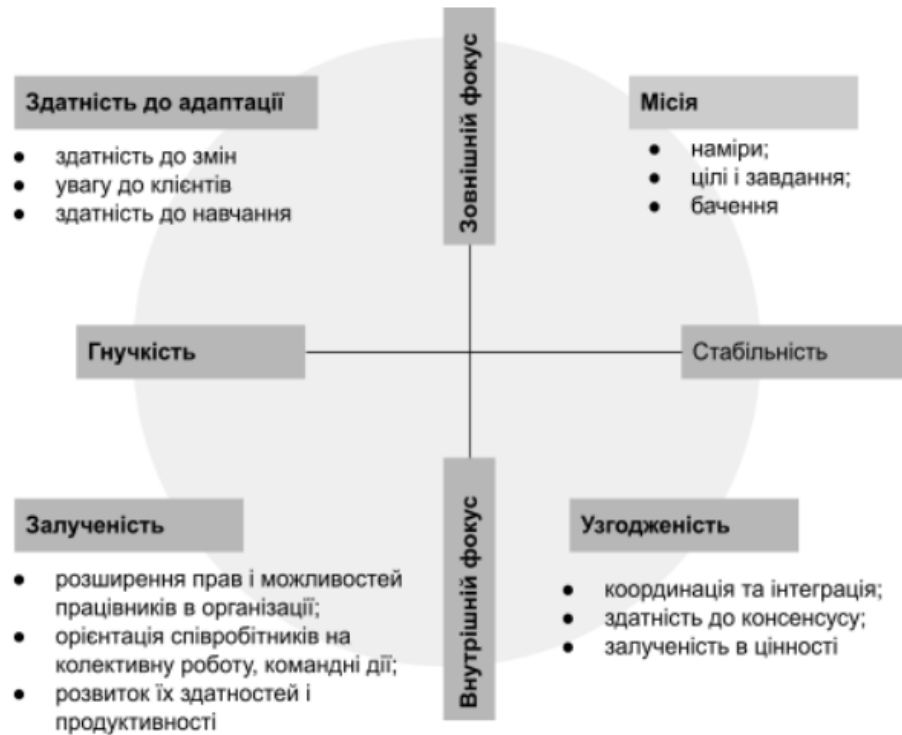


Рис. 1.3. Модель корпоративної культури Д. Денісона

Джерело: побудовано автором на основі джерел [36, с. 203]

За допомогою моделі оцінюється вплив корпоративної культури на економічну ефективність компанії. Також як і модель Камерона-Куїнна вона розглядає культуру в двох вимірах:

- напрямок активності: внутрішній-зовнішній фокус.
- спосіб реагування на зміну зовнішнього середовища: гнучкість-стабільність.

Модель оформлена у вигляді кругової діаграми з чотирьох секторів. Кожен сектор відповідає одній із складових корпоративної культури: місія, адаптивність, залученість та узгодженість.

Кожну характеристику автор методики додатково розділяє на три індикатори, оцінюючи таким чином 12 параметрів.

Місія (стабільність і зовнішній фокус) — визначає ціль компанії, підтримує вибране управління розвитку. Її індикаторами є стратегічний намір і напрямок, цілі і задачі, а також бачення. Узгодженість (стабільність і

внутрішній фокус) — основа сильної корпоративної культури, служить джерелом контролю та комунікації. Її індикаторами виступають координація та інтеграція, здатність до консенсусу, залученість в цінності.

Залученість (гнучкість і внутрішній фокус) — розвиток здатностей, почуття співучасті та відповідальності співробітників. Ступінь залученості можна оцінити за допомогою таких індикаторів:

- розширення прав і можливостей працівників в організації;
- орієнтація співробітників на колективну роботу, командні дії;
- розвиток їх здатностей і продуктивності.

І останній сектор складових корпоративної культури визначається як адаптивність (гнучкість і зовнішній фокус), що визначається як здатність трансформувати запити робочої середовища в дії. Її індикаторами є здатність до змін, увага до клієнтів та здатність до навчання організації.

Іншу модель корпоративної культури пропонують Ф. Харріс і Р. Моран. Вона складається з основних блоків:

Усвідомлення себе і свого місця в організації (одні культури цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, інші – заохочують їх зовнішні прояви; у одних випадках незалежність і творчість проявляються через співпрацю, а у інших – через індивідуалізм).

Комунікаційна система і мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного права» і відкритості комунікації відрізняється у кожній групі, у кожній організації; жаргон, аббревіатури, жестикуляція змінюються залежно від галузевої, функціональної і територіальної приналежності організацій).

Зовнішній вигляд, одяг і уявлення себе на роботі (різноманітність уніформ і спецодягу, ділових стилів тощо доводять наявність багатьох мікрокультур).

Усвідомлення часу, відношення до нього і його використання (ступінь точності і відносності часу у працівників; дотримання часового розкладу і заохочення до цього; монохронічне чи поліхронічне використання часу).

Взаємостосунки між людьми (за віком і статтю, статусом і владою, мудрістю і інтелектом, досвідом і знаннями, рангом і протоколом, релігією і громадянством тощо; рівень формалізації стосунків, підтримки, що надається, шляхи вирішення конфліктів).

Цінності (як набір критеріїв оцінки того, що являється хорошим, а що поганим) і норми (як сукупність припущень і очікувань по відношенню до певного типу поведінки) – що люди цінують у своєму організаційному житті (своє становище, титули чи саму роботу тощо) і як ці цінності зберігаються.

Віра у щось і відношення чи ставлення до чогось (віра у керівництво, успіх, свої сили, у взаємодопомогу, в етнічну поведінку, у справедливість тощо; відношення до колег, до клієнтів і конкурентів, до зла і насильства, агресії тощо; вплив релігії та моралі).

Процес розвитку працівника і навчання (бездумне чи усвідомлене виконання роботи; ставка на інтелект чи силу; процедури інформування працівників; визнання логіки у міркуваннях і діях чи відмова від неї; абстрагування і концептуалізація у мисленні чи заучування).

Етика праці і мотивування (відношення до роботи; розділення і заміщення роботи; чистота робочого місця; якість роботи; звички у роботі; оцінка роботи і винагорода; відношення «людина – машина»; індивідуальна чи групова робота; просування по службі) [11, с. 330].

Також важливо розглянути модель формування корпоративної культури М. Льюїса (рис. 1.4).

Дана модель має вигляд кулі, в центрі якої знаходяться найбільш значимі для людини базові цінності. Далі – цінності цивілізації Захід – Схід. Варто зазначити, що формування корпоративної культури у вітчизняних організаціях ускладнюється розташуванням країн пострадянського простору на перетині двох культур – Заходу і Сходу. Наступний рівень – соціокультурні цінності Регіон – Країна. В Україні, зокрема, характерна відсутність очевидних, прийнятих більшістю громадян цінностей на рівні країни, а також інститутів їх виховання. Тому сьогодні саме організація та

керівник стають основним інструментом виховання спеціалістів – не лише з професійної точки зору, але і з етичної (4 рівень цінностей). І лише на останньому рівні знаходяться цінності організації [57, с. 23].

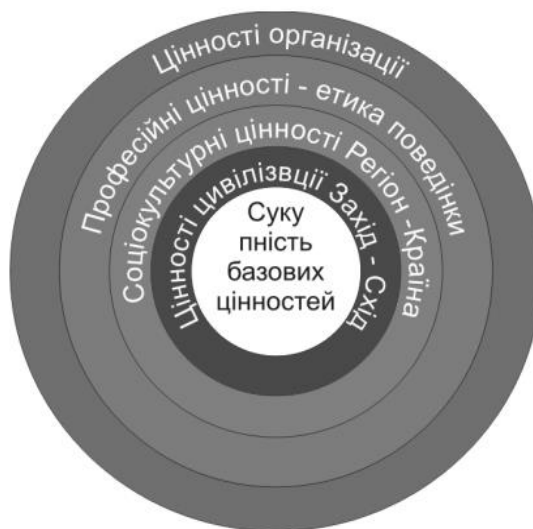


Рис. 1.4. Модель формування корпоративної культури за М. Льюїсом
Джерело: побудовано автором на основі джерел [57, с. 23]

Спиральна модель К. Грейвза описує рівні культур організації (рис.1.5).

Спиральна динаміка К. Грейвза			
Корпоративна культура розвивається по спіралі	Колір	Цінність	Лозунг
Культура гнучкості, змін	Бірюзовий	Глобалізм, рівновага, баланс, еволюція	"На благо команди і суспільства"
Культура творчості	Жовтий	Нове, самореалізація, можливості для інших	"Тому що", "це відповідає нашій місії"
Культура згоди	Зелений	Відмінності, діалог	"Ми про це домовились"
Культура успіху	Оранжевий	Рекорди, досягнення	"Це дає результат"
Культура правил	Синій	Правильність, точність	"У нас такі правила"
Культура сили	Червоний	Влада, сила, автономія	"Я так сказав"
Культура належності	Фіолетовий	Спільність, відносини	"У нас так прийнято"
Культура виживання	Бежевий	Безпека, виживання	"Головне вижити"

Рис. 1.5. Корпоративна культура на основі цінностей за методикою К. Грейвза

Джерело: побудовано автором на основі джерел [60]

К. Грейвз пропонує розглядати корпоративну культуру на основі проголошених цінностей організації. Залежно від того, на якій спіралі знаходиться компанія, стає зрозуміло, жим живе організація та які цінності розділяють її працівники. Коли компанія розвивається, то її цінності змінюються на інші, а старі перестають працювати. Якщо організація «застряє» на одному з етапів розвитку, то має тенденцію вирішувати нові проблеми старими способами і таким чином рано чи пізно перестає розвиватися [60]

Таким чином, існують різні моделі корпоративної культури. Залежно від того, як автори трактують структуру корпоративної культури, пріоритетність її елементів і визначається, який стан корпоративної культури в організації. Відштовхуючись від цього, визначається який вплив здійснює корпоративна культура на конкурентоспроможність та загалом діяльність компанії та пропонуються можливості для вдосконалення та покращення стану корпоративної культури.

1.3. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства

Культура організації пов'язана з досягненням найкращих соціально-психологічних умов організації, що сприяють працівникам розвивати свої особливості і кращі якості, що дозволяють в подальшому підвищити ефективність діяльності організації навіть в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Культурні аспекти є важливим засобом, за допомогою якого організації можуть забезпечити собі стабільність і процвітання навіть в період кризи, залишаючись ще конкурентоспроможними.

Як свідчать останні глобальні дослідження Ernst&YoungGlobalLimited, понад 80% керівників компаній з усього світу вважають, що ефективна корпоративна культура – запорука успіху будь-якого бізнесу. У той же час,

лише 14% керівників задоволені їх культурою підприємства. Більшість керівників у світі (87%) вважають, що корпоративна культура, а також залученість персоналу, пріоритетні питання в управлінні бізнесом [54, с.28]. Отже, успішні компанії характеризуються високим рівнем корпоративної культури, що формується в результаті зусиль, спрямованих на розвиток духу корпорації на благо всіх зацікавлених сторін.

В першу чергу корпоративну культуру можна розглядати як важливий складник нематеріальних активів, що формує інтелектуальний капітал організації, оскільки вона додає вартість до репутації організації (поняття додаткової вартості). У сучасному світі корпоративну культуру слід розглядати як тонкоплановий інструмент ефективного управління. Сьогодні корпоративна культура стає пріоритетним фактором ділового успіху, оскільки вона задає орієнтири поведінки: всередині організації, у взаємодії між працівниками на робочому місці (культура праці), поза організацією, у взаємодії між різними інституціональними суб'єктами та партнерами по бізнесу [31, с. 19].

У корпоративній культурі виділяють ефект спадковості – передаються цінності, традиції, як і знання, що говорить про вічну категорію, а не змінну (природа, ресурси, техніка, люди). Згідно чого, корпоративна культура є зв'язуючим фактором взаємодії людей у процесі діяльності, що включає: категорію часу, категорію стану (стабільність) і систему цінностей, отже, це ефективніший інструмент управління, перевірений часом. Корпоративну культуру представляє собою єдність трьох її нерозривно пов'язаних аспектів: процесуальний, що характеризує спосіб функціонування і життєдіяльності її організаційних ланок; предметний, що відображає результат (продукт) цієї діяльності, «генетичний», який є джерелом корпоративних змін [2, с. 224].

Головна роль корпоративної культури як інструменту корпоративного управління – ефективне досягнення бізнес-цілей та максимізація вартості підприємства. Вона є важливим фактором впливу на його репутацію. Окрім цього, корпоративна культура допомагає страхувати ризики, виступає

інструментом формування бажаної поведінки і є фундаментом мотивації та залучення співробітників. Сильна корпоративна культура, що доповнює процес реалізації стратегії компанії, виступає ефективним інструментом управління, сприяє якісному управлінню та розвитку персоналу. В успішних організаціях корпоративна культура виступає як важливий стратегічний інструмент, що орієнтує структурні підрозділи на досягнення спільних цілей та реалізацію місії компанії.

Корпоративна культура компанії визначає, як організація веде бізнес, як організація взаємодіє один з одним і як команда взаємодіє із зовнішнім світом, зокрема з клієнтами, співробітниками, партнерами, постачальниками, засобами масової інформації та всіма іншими зацікавленими сторонами. Корпоративна культура є основною платформою для розвитку та мотивації людей, найпотужнішим ресурсом, для залучення, найму, й утримання найкращих талантів.

Сила репутації бізнесу залежить корпоративної культури. В сучасному динамічному ринковому середовищі конкурентоспроможність підприємства асоціюється з його репутацією, отож розвиток корпоративної культури – курс на довгострокову стратегію. Сьогодні корпоративна культура стає пріоритетним фактором ділового успіху, оскільки вона задає орієнтири поведінки: всередині організації, у взаємодії між працівниками на робочому місці (культура праці), поза організацією, у взаємодії між різними інституціональними суб'єктами та партнерами по бізнесу.

Як правило, компанії з сильною культурою, досягають кращих результатів у порівнянні з компаніями зі слабкою корпоративною культурою. Коли культура сильна, вона формує мотивованих співробітників і високоефективних менеджерів. А відповідно останні формують стратегію компанії і відповідають за результат у вигляді надання послуг чи товарів на ринку.

Можна виділити риси корпоративної культури, які сприяють успіху організації [28]:

- вміння приймати рішення в умовах невизначеності;
- заохочення ініціативи і креативності;
- сприяння в самореалізації персоналу;
- соціальне спрямування діяльності;
- підтримка гуманістичних цінностей;
- побудова простої структури в організації;
- поєднання гнучкості і жорсткості в управлінні.

Успішна корпоративна культура сприяє підвищенню ефективності співробітників, якості створеної продукції або наданих послуг, збільшує прибуток через лояльність клієнтів та зростання виробництва в умовах втілення змін, сприяє загалом підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Окрім фінансових результатів, корпоративна культура дає багато переваг для розвитку організації, наприклад:

- прозоре відкрите спілкування, яке допомагає відділам і співробітникам краще співпрацювати для досягнення цілей компанії;
- спільне бачення та чітка місія в усій організації, що веде до того, що співробітники працюють над досягненням спільних цілей;
- створює підвищену взаємну довіру та співпрацю в бізнесі;
- менше внутрішньої політики, більш ефективні процеси прийняття рішень та менше розбіжностей, оскільки спільне бачення узгоджується між лідерами;
- швидше виконання рішень в рамках неформального механізму контролю, що веде до легшого досягнення бізнес-цілей;
- сильне почуття ідентифікації в організації зі спільним розумінням;
- знижений коефіцієнт плинності кадрів разом з фінансовими та операційними перевагами.

Також корпоративну культуру можна визначити як інструмент у сфері управління, що дозволяє керувати персоналом, підвищити

конкурентоспроможність підприємства, ступінь довіри до корпоративних прав, забезпечити захист власників, підвищити якість продукції і задовольнити вимоги споживачів [67].

В умовах невизначеності, які склались сьогодні внаслідок COVID-19 та інших серйозних викликів, корпоративна культура потребує від підприємств швидких і глибоких змін – усвідомлення масштабності ролі людини на роботі, переосмислення підходів до роботи з персоналом, пошук нових підходів, які б врахували потреби працівників, їхні життєві обставини, стан здоров'я і цілі. Нові умови змінили підходи до розвитку корпоративної культури і вплинули на її формування. Найважливішими ідентифікаторами, через які працівники обирають компанію для працевлаштування або ж залишаються в ній, це – фінансова стабільність, безпечне робоче середовище в умовах COVID-19, репутація компанії, безпека та кар'єрне просування.

Вплив пандемії COVID-19 та війни призвів до того, що вітчизняні організації за сучасних умов повинні використовувати різні підходи для забезпечення того, щоб їх співробітники були добре підготовлені до ефективної роботи, керівники середньої ланки були здатні ефективно управляти віддаленою командою, всі дистанційні працівники володіли навичками і знаннями, необхідними для успішної роботи в дистанційному режимі, чи проходили відповідне навчання для заповнення прогалів у знаннях, і головне, щоб усі ці зусилля були спрямовані для досягнення спільної стратегічної мети і сприймалися працівниками як їх власні цінності.

Однак, в умовах навіть несприятливого агресивного зовнішнього середовища підприємницька діяльність може бути дуже успішною, якщо підприємцю (власнику або топ-менеджеру) вдається запропонувати таку стратегію та внутрішньофірмовий механізм активізації поведінки персоналу, коли весь персонал виявиться залученим до реалізації місії та стратегічних цілей підприємства, які почнуть сприйматися виконавцями, як їхні особисті, перетворюючись на стимули до ефективної діяльності. Така стратегія дозволяє максимально повно використовувати та розвивати інтелектуально-

технологічний потенціал підприємства, активізуючи корпоративну поведінку персоналу, тобто. підвищуючи корпоративну культуру загалом.

Головний результат успішної роботи по розвитку корпоративної культури – це прихильність співробітників, їх залученість в роботу і життя підприємства, їхнє сприйняття місії і цілей організації, виховання у людей ставлення до компанії, як до свого дому. Таке відношення прямо призводить до досягнення бізнес цілей, а також до того, що працівники залишаються на підприємстві, а відтак до підвищення конкурентоспроможності.

Однак, щоб управління корпоративною культурою було результативним, необхідні відповідний рівень розвитку організації, усвідомлення менеджментом важливості управління корпоративною культурою як фактором підвищення його конкурентоспроможності та наявність відповідних спеціалістів.

Для оцінки впливу корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства можуть бути використані різні види ефектів, які з'явилися в результаті реалізації заходів щодо розвитку або зміни корпоративної культури.

Економічний ефект – це зростання продуктивності праці і зниження трудомісткості, зниження матеріаломісткості і собівартості продукції, зростання прибутку і рентабельності.

Ресурсний ефект – це вивільнення ресурсів на підприємстві: матеріальних, трудових і фінансових.

Технічний ефект – це поява нової техніки і технології, відкриттів, винаходів і раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау і інших нововведень.

Соціальний ефект – підвищення матеріального і культурного рівня життя громадян, повніше задоволення їх потреб в товарах і послугах, поліпшення умов і техніки безпеки праці, зниження частки важкої ручної праці тощо [72].

Таким чином, вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства виявляється у формуванні позитивної

репутації і привабливого іміджу підприємства і виробленого продукту серед споживачів, ділових партнерів, громадськості. Корпоративна культура, орієнтована на інновації, підвищуючи трудовий потенціал працівників, формує інтелектуальну власність підприємства, чим підвищує його конкурентоспроможність. Вплив корпоративної культури на економічну ефективність діяльності підприємства відбивається в економічних результатах діяльності підприємства, особливо в зростанні ринкової вартості підприємства, гудвіл.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

Виникнення концепції корпоративної культури відносять до початку 80-х років минулого століття. Основоположником класичного розуміння корпоративної культури і ціннісної концепції є Е. Шейн, який визначив корпоративну культуру як сукупність основних переконань, засвоених або розроблених певною групою в міру того, як компанія вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, і які виявилися досить ефективними, для того, щоб вважатися цінними і передаватися новим членам колективу як правильний спосіб сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем.

Залежно від основної мети організації традиційно виділяють такі елементи корпоративної культури: місія; базові цінності й етичні норми (кодекс честі, етики); взаємовідносини між людьми; стандарти якості; можливості організації; система мотивації персоналу; артефакти (логотипи, бланки, візитки, колір стін, фірмовий одяг тощо).

Виокремлюють такі групи функцій корпоративної культури: 1) ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму підприємства; 2) ті, що визначаються необхідністю адаптації підприємства до свого зовнішнього середовища. До першої групи функцій належать такі: охоронна функція; інтегруюча функція; регулююча функція; функція заміщення;

адаптивна функція; освітня та розвиваюча функція; функція управління якістю; орієнтуюча функція; мотиваційна функція; функція формування іміджу підприємства. До другої групи функцій корпоративної культури належать такі: функція регулювання партнерських відносин; функція пристосування економічної організації до потреб; функція орієнтації на споживача.

Корпоративну культуру організації можна описати з точки зору різних моделей. У роботі проаналізовано найбільш відомі дослідження. Відповідно до моделі Е. Шейна, перший рівень корпоративної культури формує базове уявлення про людей і світ. До другого рівня належить світогляд організації, що знаходить своє відображення у конкретних цінностях і стандартах поведінки. Більш чи менш неусвідомлені і приховані передумови і стандарти проявляються на третьому рівні – рівні символів і знаків. Доктор Д. Денісон описав свій досвід дослідження зв'язку між корпоративною культурою компанії та її ефективністю у книзі «Корпоративна культура та організаційна ефективність», де він представив модель діагностики корпоративної культури в сучасному вигляді. За допомогою моделі оцінюється вплив корпоративної культури на економічну ефективність компанії. Також як і модель Камерона-Куїнна вона розглядає культуру в двох вимірах: напрямок активності: внутрішній-зовнішній фокус; спосіб реагування на зміну зовнішнього середовища: гнучкість-стабільність. Модель оформлена у вигляді кругової діаграми з чотирьох секторів. Кожен сектор відповідає одній із складових корпоративної культури: місія, адаптивність, залученість та узгодженість. Іншу модель корпоративної культури пропонують Ф. Харріс і Р. Моран. Вона складається з основних блоків: усвідомлення себе і свого місця в організації; комунікаційна система і мова спілкування; зовнішній вигляд, одяг і уявлення себе на роботі; усвідомлення часу, відношення до нього і його використання; взаємостосунки між людьми; цінності; віра у щось і відношення чи ставлення до чогось; процес розвитку працівника і навчання; етика праці і мотивування. Модель формування корпоративної

культури М. Льюїса: Дана модель має вигляд кулі, в центрі якої знаходяться найбільш значимі для людини базові цінності. Далі – цінності цивілізації Захід – Схід. Спіральна модель К. Грейвза описує рівні культур організації. К. Грейвз пропонує розглядати корпоративну культуру на основі проголошених цінностей організації. Залежно від того, на якій спіралі знаходиться компанія, стає зрозуміло, чим живе організація та які цінності розділяють її працівники.

Виділяють наступні риси корпоративної культури, які сприяють успіху організації: вміння приймати рішення в умовах невизначеності; заохочення ініціативи і креативності; сприяння в самореалізації персоналу; соціальне спрямування діяльності; підтримка гуманістичних цінностей; побудова простої структури в організації; поєднання гнучкості і жорсткості в управлінні. Успішна корпоративна культура сприяє підвищенню ефективності співробітників, якості створеної продукції або наданих послуг, збільшує прибуток через лояльність клієнтів та зростання виробництва в умовах втілення змін, сприяє загалом підвищенню ефективності діяльності підприємства. Це сприяє досягненню бізнес цілей, а відтак і підвищенню конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ» ТА ЙОГО КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

2.1 Загальна характеристика підприємства ПАТ «Київмедпрепарат»

ПАТ «Київмедпрепарат» – національний лідер з виробництва антибактеріальних препаратів. Завод є одним з найбільших та найдосвідченіших підприємств вітчизняної хіміко-фармацевтичної промисловості, створення якого припало на середину ХІХ сторіччя.

Види економічної діяльності підприємства: виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів, оптова торгівля фармацевтичними товарами, роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, рекламні агентства, дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки, загальна медична практика.

Місце розташування: м. Київ, вул. Саксаганського, 139.

Облікова кількість штатних працівників станом на 31.12.2021 року – 1177 осіб. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 1141 осіб (станом на 31.12.2021 року); 1138 осіб (середньооблікова за 2021 рік). Середня чисельність позаштатних працівників та сумісників – 127 осіб. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу – 67 осіб (станом на 31.12.2021 року).

Витрати на оплату праці за 2020 рік – 155 923 тис. грн., за 2021 рік – 191 559 тис. грн. в зв'язку з підвищенням рівня заробітної плати персоналу.

Середньомісячна заробітна плата на 1-го працюючого штатного складу в 2021 році склала 12 838 грн.

Для виробництва лікарських засобів ПАТ «Київмедпрепарат» здійснює закупівлю субстанцій та інших необхідних речовин, а також допоміжних матеріалів (гуму, скло та ін.). Серед основних іноземних

постачальників, які поставляють переважно субстанції, допоміжні матеріали, можна виділити: VA Intertrading Aktiengesellschaft, (Австрія), VITAMED d,o,o, (Словенія), Indukern Chemie AG (Швейцарія), Chemo SA Lugano Branch (Швейцарія), TOCELO CHEMICALS b,v, (Голандія), Menadiona S.L. (Іспанія), INCOPHARM GmbH (Німеччина), Jiangsu Chaohua Glasswork Co., Ltd. (Китай), COLORCON Limited (Велика Британія), Bilcare Research GmbH (Швейцарія), Union Quimico Farmaceutica S.A. (UQUIFA) (Іспанія), M.Biotech Limited (Великобританія), China Jiangsu International Economic and Technical Cooperation Group, LTD (Китай), Biesterfeld International GmbH (Німеччина), Bonutra AG, Constantia Patz Ges.m.b.H, Lehmann & Voss & Co. KG, WELDING GMBH & CO. KG.

Основними конкурентними перевагами ПАТ «Київмедпрепарат» є: лідерство у сегменті антибактеріальних препаратів, широкий асортимент продукції, який налічує більше 100 найменувань в 11 фармацевтичних групах, потужна система дистрибуції, оновлення портфелю продукції якісними препаратами, які є більш доступними ніж їх імпортні аналоги. Найвигіднішими товарними групами (в відносному вигляді) товариства є таблетки, ін'єкції, порошки, інфузії, суспензії, динаміка рентабельності яких протягом звітного періоду мала тенденцію до зростання. На підприємстві постійно досліджується можливість генеричного випуску препаратів, що ефективно зарекомендували себе на провідних світових ринках і завдяки доступній ціновій політиці можуть підвищити якість лікування широких мас населення. Крім того, фахівцями Дослідного центру вивчаються терапевтичні потреби, і спрямовуються зусилля на розвиток оригінальних препаратів. У структурі реалізації АТ «Київмедпрепарат» протягом останніх п'яти років доходи були отримано переважно від реалізації таблеток та ін'єкцій. Основним покупцями продукції АТ «Київмедпрепарат» є ТОВ «Фармпланета», ТОВ «Бадм», КП «Фармація», ТОВ «Компанія «Укроптпостач», ПП «САНА КО», ПП «Медео», ПАТ «Медфарком-центр»,

ТОВ «УКРФАРМЕКСПОРТ», ТОВ «СІО», ТОВ «ФАРМАДІС» , ДАК «Ліки України», ПП «Українські ветеринаоні техгології» та інші.

Розглянемо структуру та обсяги асортименту ПАТ «Київмедпрепарат», який був реалізований в період 2017-2021 рр. по формах випуску у натуральному виразі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура та обсяг реалізації продукції ПАТ «Київмедпрепарат» за 2017-2021 рр. в натуральному виразі

Форма випуску	Роки										Відхилення (2021-2017)	
	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	+/-	%
Ін'єкції, тис.фл.	51590	54,9	43294	50,6	41028	48,3	29254	47,1	30086	40,3	-21504	-41,7
Суспензії, тис.упак.	-	-	15	0,02	65	0,1	160	0,3	210	0,3	195	1300
Пігулки, тис.упак.	35772	38,1	36325	42,5	36749	43,2	25920	41,7	36835	49,3	1063	3
Капсули, тис.упак	2616	2,8	2535	3,0	2772	3,3	3347	5,4	3398	4,5	782	29,9
Мазі та гелі, тис.упак.	4003	4,3	3326	3,9	4368	5,1	3419	5,5	4211	5,6	208	5,2
Всього	93981	100	85495	100	84982	100	62100	100	74740	100	-19241	-20,5

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Зі структури продукції по формах лікарських засобів, які випускає ПАТ «Київмедпрепарат» з метою подальшої реалізації у натуральному виразі можна зробити наступні висновки:

- найбільшу питому вагу в асортиментному портфелі компанії займають ін'єкції. Так, в період з 2017 по 2021 роки, їх частка по відношенню до загальної реалізації лікарських засобів складала: 54,9%, 50,6%, 48,3%, 47,1%, 40,3% відповідно по роках. В динаміці, обсяг реалізації ін'єкційних препаратів у натуральній формі скоротився на 41,7%, або ж на 21504 тис.фл.;

- пігулки займали в аналізованому періоді: 38,1%, 42,5%, 43,2%, 41,7% , 49,3% відповідно по роках, та збільшення обсягу реалізації яких, за 2017-2021рр., склало 3% (1063 тис. упак.);

- мазі та гелі, займають третє місце за обсягом реалізації. В динаміці спостерігаємо збільшення їх реалізації на 208 тис. упак.

- капсули, що займають порівняно невелику частку серед загального обсягу реалізації препаратів, на відміну від вищезазначених лікарських засобів та мають тенденцію до збільшення обсягу реалізації, так, дане збільшення складає у натуральному виразі 782 тис. упак.;

- суспензії займають найменшу частку в асортиментному портфелі ПАТ «Київмедпрепарат». З таблиці бачимо, що їх реалізація, відповідно і випуск, було запущене лише в 2018 році. За період з 2018 по 2021 рік реалізація суспензій збільшилась на 195 тис. упак.

Важливим аспектом аналізу рівня управління операційною діяльністю підприємства досліджуваного підприємства є оцінка динаміки структури його операційних доходів і витрат (табл. 2.2) (Додаток А-Е).

Таблиця 2.2

Динаміка доходів і витрат ПАТ «Київмедпрепарат» за 2017 – 2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення (2021-2017)	
	2017	2018	2019	2020	2021	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	657031	685992	692057	989951	1407546	750511	114,2
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	350021	374180	356686	461964	863755	513734	146,7
Валовий прибуток	200512	311812	335371	527987	543791	343279	171,2
Інші операційні доходи	10213	3482	3526	58807	66084	55871	547,05
Адміністративні витрати	48068	132285	47318	122345	102181	54113	112,6
Витрати на збут	21226	52701	107297	195258	216820	195594	921,5
Інші операційні витрати	43500	44581	78714	72857	160523	117023	269,01
Фінансові результати від операційної діяльн.:							
- прибуток	91522	85727	105568	196334	130351	38829	42,4

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

З таблиці видно, що за досліджуваний період відбулось збільшення чистої виручки від реалізації продукції на 750511 тис. грн. або на 114,2 %. Це позитивно вплинуло на валовий прибуток ПАТ «Київмедпрепарат». В 2021 році, порівняно із 2017, даний показник збільшився на 343279 тис. грн. (171,2 %). Розширення обсягів операційної діяльності зумовило підвищення витрат на збут на 195594 тис. грн. В цілому за 2017-2021 рр. операційна діяльність підприємства є прибутковою.

Виробничо-господарська діяльність та фінансовий стан підприємства багато в чому залежать від якісного стану основних засобів. У таблиці 2.3 обчислимо основні показники якісного стану основних засобів ПАТ «Київмедпрепарат» за 2017-2021 роки – коефіцієнт зносу та коефіцієнт придатності.

Таблиця 2.3

Оцінка стану основних засобів ПАТ «Київмедпрепарат» у 2017-2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення (2021-2017)	
	2017	2 013	2 014	2 015	2021	+/-	%
Первісна вартість, тис. грн.	243391	271589	301134	331734	366340	122949	50,5
Знос основних засобів, тис. грн.	133232	145939	159283	174090	198300	65068	48,8
Коефіцієнт зносу, %	54,7	53,7	52,9	52,5	54,1	-0,6	-1,09
Коефіцієнт придатності, %	45,3	46,3	47,1	47,5	45,9	0,6	1,3

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

З таблиці 3 видно, що коефіцієнт придатності основних засобів, який характеризує ступінь їх спроможності до експлуатації, за досліджуваний період, зріс на 1,3 %. В той же час, коефіцієнт зносу, який показує яка частка вартості основних засобів ПАТ «Київмедпрепарат» вже перенесена на вартість готової продукції, зменшився на 1,09 %. При зростанні первісної вартості основних засобів в період з 2017 року по 2021 рік на 122949 тис. грн (50,5 %), знос зріс на 48,8 % (65068 тис. грн). Найвищий коефіцієнт зносу спостерігається в 2017 році, а коефіцієнт придатності – в 2020 році. Через

помітну тенденцію до збільшення зносу, необхідно надати підприємству рекомендації щодо оновлення основних засобів.

Загальними показниками ефективності використання основних засобів є фондівдача та фондомісткість. Фондовіддача показує ефективність використання основних засобів; яка величина доходу, отриманого від реалізації продукції, припадає на 1 грн., вкладену в основні фонди, що використовуються для виробництва цієї продукції і розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції до середньорічної залишкової вартості основних засобів. Фондомісткість обернений до фондівдачі показник і показує, скільки в середньому (за вартістю) використовується на підприємстві основних виробничих засобів для випуску продукції вартістю в 1 гривню. У таблиці 2.4 наведемо показники ефективності використання основних засобів для ПАТ «Київмедпрепарат».

Таблиця 2.4

Ефективність використання основних засобів ПАТ «Київмедпрепарат» за 2017-2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення (2021-2017)	
	2017	2018	2019	2020	2021	+/-	%
Фондовіддача	6	5,5	4,9	6,3	8,4	2,4	40
Фондомісткість	0,17	0,18	0,2	0,16	0,12	-0,05	-29,4
Рентабельність, %	28,3	9,7	32,9	82,8	36	7,7	27,2

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Збільшення фондівдачі на 40 %, що свідчить про ефективне використання основних засобів. Також збільшилась і рентабельність основних засобів, тобто частина прибутку підприємства в розрахунку на 1 грн. вартості основних засобів. Рентабельність збільшилась у досліджуваному періоді на 27,2 %. Найбільший показник спостерігаємо в 2020 році. Слід також зазначити, що фондомісткість основних виробничих засобів скоротилася на 29,4%. За нормальних умов функціонування

підприємства фондоддача повинна мати тенденцію до збільшення, а фондомісткість – до зменшення. Саме такий факт можемо спостерігати при використанні основних засобів на ПАТ «Київмедпрепарат» за 2017-2021 рр.

Розрахуємо ефективність використання оборотних коштів для ПАТ «Київмедпрепарат» у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Ефективність використання оборотних коштів ПАТ «Київмедпрепарат»
за 2017-2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення (2021-2017)	
	2017	2018	2019	2020	2021	+/-	%
Коефіцієнт оборотності, разів	1,1	0,7	0,7	0,9	1,4	0,3	27,3
Коефіцієнт завантаження, грн.	0,9	1,3	1,3	1,09	0,7	-0,2	-22,2
Тривалість одного обороту оборотних коштів, днів	332	521	521	405	261	-71	-21,4
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	5,4	4,1	4,02	2,9	3,3	-2,1	-38,9
Тривалість одного обороту запасів, днів	67,6	89	90,8	125,9	110,6	43	63,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів	1,5	1,8	1,7	2	4,15	2,65	176,6
Тривалість повернення дебіторської заборгованості, днів	243	203	215	182	88	-155	-63,8
Рентабельність оборотних коштів, %	107,3	92,5	75,9	98,9	138	30,7	28,6

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

За п'ять років коефіцієнт оборотності у 2021 році збільшився на 27,3 % у порівнянні з 2017 роком. В свою чергу коефіцієнт завантаження у 2021 році зменшився на 22,2 % до 2017 року. Тривалість одного обороту оборотних коштів у 2021 році зменшилась на 21,4% до 2017 року. Коефіцієнт оборотності запасів у 2021 році зменшився на 38,9 % до 2017 року, а тривалість одного обороту запасів збільшилась на 63,6 % до відповідного року. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2021 році

збільшився на 176,6 % до 2017 року, а тривалість повернення дебіторської заборгованості зменшилась на 63,8% до відповідного року. Ці зміни мають позитивну характеристику для підприємства. Щодо рентабельності оборотних коштів, то в період з 2017 по 2021 роки вона збільшилась на 28,6 %. Чим вище показник цього коефіцієнта, тим більш ефективно використовуються оборотні кошти. У нашому випадку показник в межах норми.

Найбільшою цінністю досліджуваного підприємства є його трудовий колектив. Кадрова політика ПАТ «Київмедпрепарат» регламентується «Положенням про проведення навчання персоналу ПАТ «Київмедпрепарат».

На підприємстві затверджені річні плани внутрішнього і зовнішнього навчання персоналу, розроблені програми навчання персоналу. Професійне навчання працівників носить безперервний характер і проводиться протягом їх трудової діяльності; спрямоване на забезпечення, підтримання на належному рівні та вдосконалення професійних якостей персоналу для ефективного виконання робочих обов'язків та перспективних планів і завдань підприємства.

У таблиці 2.6 проаналізуємо показники ефективності використання трудових ресурсів для ПАТ «Київмедпрепарат». У 2017-2021 рр. середньооблікова чисельність штатних працівників на ПАТ «Київмедпрепарат» збільшилась на 271 особу. Фонд оплати праці збільшився на 128977 тис. грн. Середній темп росту фонду оплати праці за аналізований період зменшився на 0,25 %. Продуктивність праці, за аналізований період, зросла на 476 тис. грн. Середній темп росту продуктивності праці за 2017-2021 рр. залишився незмінним. Найвищий темп росту продуктивності праці спостерігаємо у 2020 та у 2021 роках. В цих роках значно вирости показники обсягу реалізованої продукції в порівнянні до відповідних років. Таким чином, можемо зробити висновок, що продуктивність праці зростає з одночасним збільшенням обсягу реалізованої продукції та середньооблікової чисельності працівників. В той

же час зі збільшенням середньооблікової чисельності працівників та їх продуктивності праці збільшується обсяг реалізованої продукції.

Таблиця 2.6

Ефективність використання трудових ресурсів та оплати праці ПАТ
«Київмедпрепарат» за 2017-2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення	
						(2021-2017)	
	2017	2018	2019	2020	2021	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників	881	934	1028	1144	1152	271	30,8
Продуктивність праці, тис. грн.	745,8	734,5	673,2	865,3	1221,8	476	63,8
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	657031	685992	692057	989951	1407546	750515	114,2
Темпи росту продуктивності праці, %	-	1,04	1,009	1,43	1,42	-	-
Фонд оплати праці, тис. грн.	62582	93137	118428	155923	191559	128977	206
Темпи росту фонду оплати праці, %	-	1,49	1,27	1,31	1,23	-	-

Джерело: розроблено на основі власних розрахунків та фінансової звітності підприємства

Розглянемо основні фінансові показники підприємства. Основними складовими власного капіталу ПАТ «Київмедпрепарат» є статутний капітал, резервний капітал та нерозподілений прибуток (непокритий збиток).

Розглянемо обсяг і структуру власного капіталу підприємства за 2017-2021 рр. (табл. 2.7).

Зі структури власного капіталу підприємства можна зробити висновки, що основну частку в ньому займає нерозподілений прибуток – близько 50% по роках. Найменше значення показника нерозподіленого прибутку було у 2021 р., що на 688 тис. грн. менше до 2017 року. Статутний капітал, який сформований шляхом розміщення акцій збільшився в динаміці на 90000 тис. грн. Найменшу ж частку в структурі власного капіталу займає резервний капітал, який в динаміці має тенденцію до збільшення (11990 тис. грн.).

Таблиця 2.7

Структура власного капіталу ПАТ «Київмедпрепарат» в 2017-2021 рр.

Показники	Роки										Відхилення (2021-2017)	
	2017		2018		2019		2020		2021		+/-	%
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%		
Статутний капітал, тис. грн.	200100	39,7	290100	46,3	290100	38,3	290100	35,7	290100	47,6	90000	45
Резервний капітал, тис. грн.	14700	2,9	16900	2,7	23690	3,1	28690	3,5	30690	5	15990	108,8
Нерозпод. прибуток (непокритий збиток), тис. грн.	289593	57,4	319401	51	443005	58,6	494432	60,8	288905	47,4	-688	-0,2
Всього	504393	100	626401	100	756795	100	813222	100	609695	100	105302	21

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

У процесі своєї діяльності підприємство, крім власних коштів, користується позиковим капіталом, який залучається на умовах платності, зворотності та терміновості. При цьому у підприємства виникають зобов'язання перед його кредиторами. Діяльність підприємства в системі ринкової економіки неможлива без періодичного залучення різноманітних форм кредитів. Розглянемо обсяг та структуру позикових ресурсів аналізованого підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Структура позикових ресурсів ПАТ «Київмедпрепарат» в 2017-2021 рр.

Показники	Роки										Відхилення (2021.-2017)	
	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	+/-	%
Довгострокові зобов'язання тис. грн.	18775	2,7	368964	57,8	230403	37,1	14139	1,6	367701	52,3	348929	1858,5
Поточні зобов'язання, тис. грн.	668635	97,3	269788	42,2	390232	62,9	866074	98,4	335371	47,7	-333264	-50
Всього	687410	100,0	638752	100,0	620635	100,0	880213	100,0	703072	100,0	15662	2,3

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Основну частку в структурі позикових ресурсів ПАТ «Київмедпрепарат» в 2017 та 2020 рр. складала поточні зобов'язання – 97,3% і 98,4% відповідно, та у 2021 році їх частка значно скоротилась, і вже на кінець аналізованого періоду вони скоротились на 333264 тис. грн. Довгострокові зобов'язання за аналізований період в динаміці зросли на 348929 тис. грн. Сума довгострокових зобов'язань постійно зростає, що з одного боку зменшує ризики втрати поточної ліквідності, але з іншого боку збільшує рівень процентних платежів.

У таблиці 2.9 розглянемо основні показники платоспроможності для ПАТ «Київмедпрепарат» за 2017-2021 рр.

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує обсяг поточних зобов'язань по кредитах і розрахунках, який можливо погасити за рахунок усіх мобілізованих коштів. Як видно з аналізу, даний коефіцієнт відповідає нормативним значенням в усіх роках, лише у 2017 році показник знаходиться в межах норми, але має критичне значення. Найбільший показник коефіцієнт ліквідності можна спостерігати у 2018 році. В динаміці цей показник має тенденцію до збільшення, що безумовно є позитивним фактором для досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.9

Оцінка платоспроможності ПАТ «Київмедпрепарат» за 2017-2021 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки					Відхилення +/- (2021-2017)
		2017	2018	2019	2020	2021	
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,0-2,5	1	3,3	2,3	1,2	2,7	1,7
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,6-0,8	0,8	2,7	1,9	0,85	1,5	0,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25-0,5	0,02	0,97	0,63	0,21	0,41	0,39

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт поточної ліквідності застосовується для оцінки здатності підприємства щодо погашення зобов'язань за умови своєчасного здійснення

розрахунків з дебіторами. Коефіцієнт поточної ліквідності в досліджуваному періоді є значно вищим від нормативного значення та в динаміці має тенденцію до збільшення. Це свідчить про високі платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Спроможність ПАТ «Київмедпрепарат» до негайної сплати певної частки боргів за досліджуваний період зросла на 0,39 разів, про що свідчить коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Розвиток можливих негативних кризових явищ, які впливають на підприємство, можна попередити завдяки забезпеченню інформацією персоналу з управління, постійному моніторингу стану справ у країні, безперервному аналізу фінансового стану та аналізу поточного стану фінансової стійкості підприємства, своєчасній оцінці, його здатності втриматись на ринку в період кризового явища і мати розвиток після нього.

Доцільно буде розглянути показники фінансової стійкості підприємства (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка фінансової стійкості ПАТ «Київмедпрепарат» за 2017-2021 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки					Відхилення +/- (2021-2017)
		2017	2018	2019	2020	2021	
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,57	0,49	0,55	0,48	0,46	-0,11
Коефіцієнт фінансової залежності	Зменшення	0,43	0,51	0,45	0,52	0,54	0,11
Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	0,73	0,98	1,22	0,92	0,86	0,13
Коефіцієнт фінансового лівереджу	<1	1,36	1,02	0,82	1,08	1,15	-0,21

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт автономії характеризує можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів і для ПАТ «Київмедпрепарат» цей показник має тенденцію до зменшення (на 0,1

пункт), що означає поступове зниження залежності від позикових джерел; в той же час коефіцієнт фінансової залежності, що характеризує ступінь залежності від зовнішніх зобов'язань, в динаміці має тенденцію до зменшення, так, в досліджуваному періоді він збільшився на 0,1 пункт; коефіцієнт фінансової стабільності перевищує нормативні показники в 2019 році, і має тенденцію до збільшення. Отже перевищення позикових коштів над власними збільшується, що свідчить про зменшення фінансової стабільності підприємства. У 2019 році показник коефіцієнту фінансового лівереджу має нормальне значення, а у 2021 порівняно із 2017 роком коефіцієнт знизився, що свідчить про зменшення залежності від позичкового капіталу.

Значення аналізу фінансових результатів полягає в тому, що воно є необхідною умовою ефективного управління доходами і витратами підприємств з метою збільшення прибутку та підвищення рентабельності. Інформаційним джерелом для аналізу динаміки та структури показників фінансових результатів є «Звіт про фінансові результати» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Фінансові результати діяльності ПАТ «Київмедпрепарат» за 2017-2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення (2021-2017)	
	2017	2018	2019	2020	2021	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	657031	685992	692057	989951	1407546	750515	114,2
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	350021	374180	356686	461964	863755	513734	146,8
Валовий прибуток:	200512	311812	335371	527987	543791	343279	171,2
Інші операційні доходи	3804	3482	3526	58807	66084	62280	1637,2
Адміністративні витрати	48068	132285	47318	122345	102181	54113	112,6
Витрати на збут	21226	52701	107297	195258	216820	195594	921,5
Інші операційні витрати	43500	44581	78714	72857	160523	117023	269

Продовження таблиці 2.11

Фінансові результати від операційної діяльності:							
- прибуток	91522	85727	105568	196334	130351	38829	42,4
- збиток	-	-	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	4	143	-	-	3	-1	-
Інші доходи	-	-	-	80000	-	-	-
Фінансові витрати	32853	65862	35526	42709	42252	9417	28,7
Інші витрати	-	-	59	72681	68	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:							
- прибуток	58673	20008	69983	160944	88034	29361	50
- збиток	-	-	-	-	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	27471	-7749	-23342	-30324	27554	83	0,3
Чистий фінансовий результат:							
- прибуток	31202	12259	46641	130620	60480	29278	93,8
-збиток	-	-	-	-	-	-	-

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Факторний аналіз формування результатів діяльності ПАТ «Київмедпрепарат» за 2017-2021 рр. представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Факторний аналіз формування результатів діяльності ПАТ «Київмедпрепарат» за 2017-2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення (2021-2017)	
	2017	2018	2019	2020	2021	+/-	%
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	91522	85727	105568	196334	130351	38829	42,4
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	58673	20008	69983	160944	88034	29361	50
Чистий прибуток, тис. грн.	31202	12259	46641	130620	60480	29278	94

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Таким чином, можемо зробити наступні висновки:

- прибуток від операційної діяльності у 2018 році у порівнянні з 2017 роком скоротився на 5795 тис. грн. (6,3%) в першу чергу із-за збільшення

собівартості реалізації продукції, витрат на збут та адміністративних витрат; в 2019 році прибуток від операційної діяльності у порівнянні з 2018 роком збільшився на 19841 тис. грн. (23,1%) здебільшого за рахунок зменшення собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат та за рахунок збільшення витрат на збут, інших операційних витрат; у 2020 році спостерігаємо збільшення прибутку від операційної діяльності по відношенню до 2019 року на 90766 тис. грн. (86%), здебільшого за рахунок збільшення собівартості реалізованої продукції, інших операційних доходів, витрат на збут та адміністративних витрат; у 2021 році спостерігається зменшення прибутку від операційної діяльності в порівнянні з попереднім роком (65983 тис. грн) за рахунок зростання обсягів реалізованої продукції. В динаміці прибуток від операційної діяльності зріс на 38829 тис. грн., або ж на 42,4%;

- фінансовий результат до оподаткування ПАТ «Київмедпрепарат» в 2018 році відносно до 2017 року зменшився на 38665 тис. грн за рахунок збільшення фінансових витрат; у 2019 році спостерігаємо протилежну тенденцію, за рахунок чого прибуток зріс на 49975 тис. грн; за 2020-2021 рр. прибуток по відношенню до попередніх років зріс на 90961 тис. грн в першу чергу за рахунок прибутку від операційної діяльності, та у 2021 році показник зменшився на 72910 тис. грн відповідно по роках в першу чергу за рахунок збільшення доходів від операційної діяльності. В динаміці прибуток зріс на 29361 тис. грн, або ж на 50%;

- чистий прибуток підприємства в 2018 році в порівнянні з 2017 роком скоротився на 18943 тис. грн в першу чергу за рахунок зменшення прибутку до оподаткування; з тої є самої причини показник чистого прибутку зріс у 2018-2019 рр. на 34382 тис. грн до 2019-2020 років на 83979 тис. грн; у 2021 році зниження показника чистого прибутку на 70140 тис. грн у порівнянні з попередніми періодами зумовлене зменшенням прибутку до оподаткування. В динаміці чистий прибуток зріс на 29278 тис. грн, або ж на 93,8%.

Основним показником ефективності будь-якої фінансової діяльності є її прибутковість. Прибутковість виробничо-господарської діяльності підприємства називають рентабельністю. Щодо показників рентабельності по ПАТ «Київмедпрепарат» в цілому, то використаємо для аналізу підприємства такі коефіцієнти: рентабельність активів, власного капіталу, продажів та основної діяльності (таблиця 2.13).

Рентабельність активів, яка характеризує прибуток, отриманий на одиницю всіх вкладених коштів, в динаміці має тенденцію до збільшення. Так, за аналізований період рентабельність активів зросла в 2 рази, що свідчить про ефективне використання основних та оборотних засобів підприємства. Рентабельність власного капіталу, за яким можна визначити рівень віддачі коштів акціонерів, також в динаміці має тенденцію до збільшення, про що свідчить його зростання в 3,8 рази, що безперечно пов'язано зі збільшенням розміру прибутку підприємства. Показник рентабельності продажів, який показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції, зменшився у 0,4 рази. Найбільший показник спостерігаємо в 2020 році (13,2).

Таблиця 2.13

Прибутковість господарської діяльності ПАТ «Київмедпрепарат»
за 2017-2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення (2021-2017)	
	2017	2018	2019	2020	2021	+/-	%
Рентабельність активів	2,5	1,0	3,4	7,7	4,5	2	80
Рентабельність власного капіталу	6,2	2	6,2	16,1	10	3,8	61,3
Рентабельність продажів	4,7	1,8	6,7	13,2	4,3	-0,4	-8,5
Рентабельність продукції	57,3	83,3	94	114,3	63	5,7	10

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Рентабельність продукції ПАТ «Київмедпрепарат» за 2017-2021 рр. має тенденцію до збільшення, відтак на кінець аналізованого періоду вона зросла на 5,7 процентних пункти. Взагалі всі показники рентабельності були

значно вище за всі роки у 2020 році. Підсумовуючи аналіз показників рентабельності, можна зробити висновок, що підприємство здійснює прибуткову діяльність, але необхідно збільшити рентабельність продажів за рахунок збуту залишків готової продукції на підприємстві.

За результатами комплексного обстеження підприємства можемо зробити висновок, з того що фондівдача має тенденцію до збільшення, а фондомісткість – до зменшення (загальні показники використання основних засобів), що свідчить про нормальні умови функціонування підприємства. Оборотні кошти ПАТ «Київмедпрепарат» в досліджуваному періоді збільшились 377986 тис. грн., або ж на 65,08 %. Підсумовуючи аналіз показників рентабельності, можна зробити висновок, що підприємство здійснює прибуткову діяльність. Коефіцієнт автономії має тенденцію до збільшення, що означає поступове зниження незалежності від позикових джерел; в той же час коефіцієнт фінансової залежності, що характеризує ступінь залежності від зовнішніх зобов'язань, в динаміці має тенденцію до зменшення; коефіцієнт фінансової стабільності має тенденцію до збільшення, отже перевищення позикових коштів над власними збільшується, що свідчить про зменшення фінансової стабільності підприємства; залежність підприємства від довгострокових зобов'язань, в аналізованому періоді, перебуває в межах нормативного значення і не має тенденції до збільшення фінансового ризику підприємства.

Підсумовуючи аналіз показників рентабельності по ПАТ «Київмедпрепарат», можна зробити висновок, що підприємство здійснює прибуткову діяльність.

2.2. Характеристика конкурентоспроможності ПАТ «Київмедпрепарат»

Фармацевтична галузь України представлена багатьма виробниками, лідерами з яких є вітчизняні. ПАТ «Київмедпрепарат» являється одним із

лідерів українського фармацевтичного ринку за обсягами виробництва і реалізації продукції. Розглянемо частки на фармацевтичному ринку основних конкурентів ПАТ «Київмедпрепарат» (рис. 2.4).

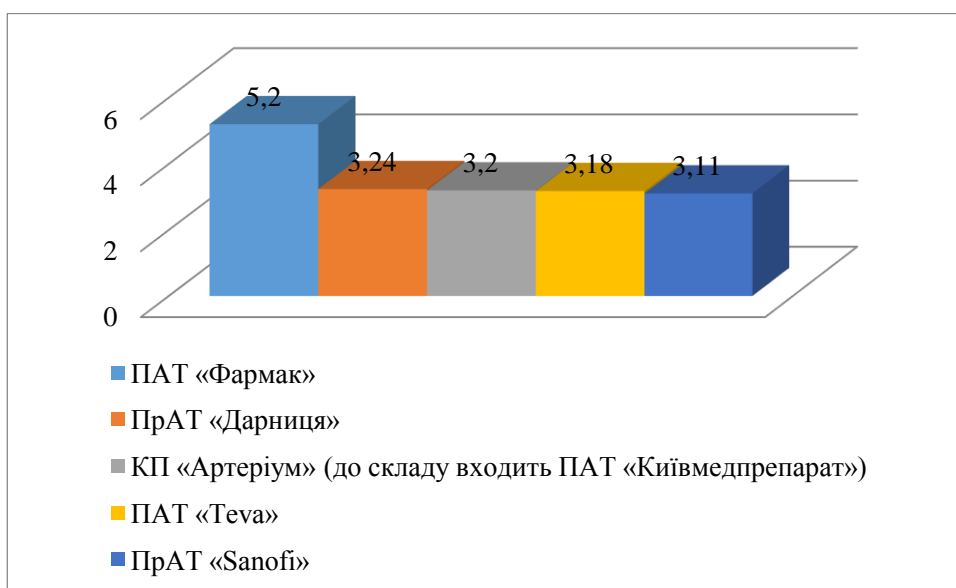


Рисунок 2.1. Розподіл часток фармацевтичного ринку України між основними конкурентами

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Як бачимо з рисунку, склад лідерів ринку залишається незмінним, але ПАТ «Київмедпрепарат» варто докласти зусиль щодо захоплення більшої частки ринку, що відповідно посприє тому, щоб аби не тільки вийти на вище місце серед фармацевтичних підприємств, а і не дозволити ПАТ «Teva» та ПрАТ «Sanofi» перегнати підприємство у рейтингу.

Щоб утримувати високі конкурентні позиції підприємству необхідно здійснювати ефективну реалізацію товарної продукції та мати добре налагоджені канали збуту. Розглянемо основних споживачів та основні канали збуту ПАТ «Київмедпрепарат» у 2012-2016рр. (табл. 2.14).

Як видно з таблиці 2.14 ПАТ «Київмедпрепарат» має досить розгалужену систему каналів збуту. Система збуту продукції регулюється політикою дистрибуції, згідно якої дистриб'ютори підрозділяються на групи стратегічних, роздрібних дистриб'юторів, загальну групу дистриб'юторів

залежно від специфіки їх діяльності і направлена на якнайповніше задоволення потреб споживачів, лікувальних установ і аптек в продукції підприємства. Протягом останніх п'яти років структура реалізації продукції заводу майже не зазнавала змін, основним ринком збуту залишається Україна.

Таблиця 2.14

Основні споживачі та канали збуту ПАТ «Київмедпрепарат» в 2017-2021 рр.

Основні споживачі	Канали збуту
<p>Фармацевтичні дистриб'ютори (БАДМ, Фалбі, Фра-М, Альба, Оптіма-Фарм), КП «Фармація», аптечні бази, Міністерство охорони здоров'я, МВС України, медичні заклади, аптечні мережі та аптеки.</p>	<p>Основними контрагентами на території України є національні дистриб'ютори, що мають розвинену інфраструктуру, регіональні склади, власний автопарк та кваліфікований персонал. Співпрацює з великими фірмами-посередниками, реалізує продукцію оптовим та дрібним структурам (в т.ч. населенню через мережу аптек), лікувальним установам. Активно веде співпрацю з підприємствами, дистриб'юторами в інших країнах (Білорусь, Узбекистан, Казахстан, Азербайджан, Грузія, Вірменія, Таджикистан, Молдова)</p>

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Діяльність дистриб'юторів на фармацевтичному ринку України відзначається високим рівнем складності та відповідальності, що пов'язано зі специфікою лікарських засобів як товару. Велика кількість обмежень, пов'язаних зі специфічними вимогами до зберігання, транспортування, складування запасів лікарських засобів, складність процесу обліку лікарських засобів, наявність на ринку контрафактної продукції, недостатнє впровадження інтегрованих інформаційних систем обліку переміщення готової продукції, експансія аптечних мереж, що бажають налагоджувати прямі зв'язки з виробниками, значно ускладнюють діяльність та підвищують рівень конкуренції на фармацевтичному ринку.

Все виразніше проявляється тенденція до зростання витрат на дистрибуцію фармацевтичних препаратів. Перед дистриб'юторськими компаніями щораз актуальніше постає питання обґрунтування та вибору найбільш ефективних підходів до фінансового забезпечення, інструментів та методів управління товарними запасами, оптимізації діяльності, зниження витрат з метою посилення конкурентних позицій.

На фармацевтичному ринку України ПАТ «Київмедпрепарат» реалізує свою продукцію за такими групами товарів: ін'єкції, суспензії, пігулки, капсули, мазі та гелі. Виробництво лікарських засобів забезпечене необхідними санітарними умовами, обладнанням, персоналом для виробництва стерильних і не стерильних препаратів відповідно до вимог, існуючих у фармацевтичній галузі та вимог забезпечення умов пожежної безпеки, охорони праці, охорони навколишнього середовища.

Основними конкурентними перевагами ПАТ «Київмедпрепарат» є: лідерство у сегменті антибактеріальних препаратів (10,31% - у грошовому вимірі, 23,14% - в упаковках у 2021 році), широкий асортимент продукції, який налічує більше 100 найменувань в 11 фармацевтичних групах, потужна система дистрибуції, оновлення портфелю продукції якісними препаратами, які є більш доступними ніж їх імпорتنі аналоги.

Для характеристики конкурентних переваг досліджуваного підприємства порівнюємо асортиментний портфель лікарських засобів за формами випуску з асортиментом продукції, що випускають основні вітчизняні підприємства-конкуренти ПАТ «Київмедпрепарат» (табл. 2.15).

Як бачимо з переліку основних лікарських засобів по формах випуску, лідируючу позицію з виробництва препаратів по всім наведеним формам (вісім з восьми) займає ПАТ «Фармак». ПАТ «Київмедпрепарат» представлений на ринку України п'ятьма формами випуску лікарських засобів. З наведеного переліку видно, що асортиментний портфель підприємства є значно менший ніж аналогічний у ПАТ «Фармак» та ПАТ

«Київський вітамінний завод», але значно ширший ніж у інших підприємств-конкурентів наведених в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Перелік продукції по формах випуску препаратів вітчизняних
фармацевтичних компаній

Форма випуску	Фармацевтичні компанії					
	ПАТ «Фармак»	ПАТ «Київський вітамінний завод»	ПрАТ «Дарниця»	ТОВ «Здоров'я»	ТОВ «Юрія-Фарм»	ПАТ «Київмедпрепарат»
Ін'єкції	+	+	-	-	-	+
Суспензії	+	+	+	-	-	+
Пігулки	+	+	+	+	+	+
Капсули	+	+	+	+	+	+
Мазі та гелі	+	-	+	-	-	+
Супозиторії	+	-	+	-	+	-
Порошкоподібний концентрат	+	-	-	+	-	-
Трав'яні збори	+	+	-	+	+	-

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Виробництво лікарських засобів на підприємстві має сезонний характер, що пов'язано із сезонністю попиту на ліки та медичні препарати різних фармакологічних груп. Зокрема, обсяги продажів зростають у холодну пору року, коли найактивніше продаються протизапальні засоби та антибіотики. Відносний спад продажів спостерігається літом. Крім того від сезону змінюється структура продажів препаратів. В літні місяці переважну частку продажів мають лікарські засоби, що діють на систему травлення та метаболізм. У перехідні пори року (весна, осінь) питому вагу в обсягах складають противірусні препарати, засоби для зміцнення імунітету та вітаміни.

Для поглиблення аналізу конкурентоспроможності ПАТ «Київмедпрепарат» проведемо SWOT-аналіз діяльності підприємства та представимо його результати у таблиці 2.16.

SWOT-аналіз підприємства ПАТ «Київмедпрепарат»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) Висококваліфіковані спеціалісти 2) Гідна репутація 3) Врахування потреб споживачів 4) Відповідність європейським стандартам якості 5) Власна роздрібна сітка 6) Відносно низька ціна на продукцію 7) Великий зовнішній ринок 8) Можливість виробництва продукції у різних формах 9) Компетентний та висококваліфікований Персонал 10) Своєчасна модернізація та реконструкція виробничих засобів	1) Необхідність імпорту устаткування й сировини 2) Недосконалі норми законодавства з охорони праці та промислової безпеки 3) Важкість просування нових товарів на ринок 4) Залежність від дистриб'юторів 5) Незадовільна організація маркетингової діяльності
Можливості	Загрози
1) Збільшення асортименту можливої продукції 2) Розширення географії місцерозташування експорту товарів 3) Активізація імпортозаміщення 4) Допомога гуманітарних представництв для імпорту в країни третього світу 5) Виготовлення інноваційних біотехнологічних препаратів, а також вакцин 6) Зростання фармацевтичного ринку у зв'язку з пандемією	1) Макроекономічні та форс-мажорні ризики 2) Падіння платоспроможності громадян 3) Маркетингова активність виробників імпортованих ліків є досить високою на українському ринку 4) Збільшення обсягів ввезення медикаментів з за кордону 5) Нестабільність курсу валют 6) Загроза зміни правового середовища (в т.ч. податкової політики); 7) Збитки, що пов'язані зі штрафними санкціями, неповерненням коштів підприємству; 8) Поява аналогічних медикаментів на фармацевтичному ринку; 9) Здійснення трудової діяльності особами, що не відповідають кваліфікаційним вимогам.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Зосередимо увагу на сильних сторонах компанії. Перш за все, важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності ПАТ «Київмедпрепарат» відіграє репутація, адже вона досить висока, і завдяки цьому покупці не мають високого ступіня довіри до підприємств. А репутація, насамперед, сформувалась на основі відгуків споживачів, їхнього задоволення якістю

медикаментів, адже підприємство робить значний акцент саме на цьому. Також, ПАТ «Київмедпрепарат» не стоїть на місці і йде в ногу з часом, запроваджуючи модернізовані зміни, інновації. Порівнюючи аналізоване підприємство з іншими фармацевтичними компаніями можна стверджувати, що ПАТ «Київмедпрепарат» є однією з найбільш стабільних вітчизняних компаній-виробників. Крім того, підприємство оснащено великими потужностями для виробництва продукції та створення новітніх медикаментів. А з урахуванням того, що зараз інвестиційна привабливість фармацевтичної галузі знаходиться на високому рівні порівняно з багатьма іншими галузями національного господарства, це створює значні можливості для посилення конкурентних позицій аналізованого підприємства.

Нинішньому вітчизняному фармацевтичному ринку притаманна продуктивна маркетингова діяльність, адже вона є основою закріплення конкурентних позицій. Для ПАТ «Київмедпрепарат» важливими напрямками маркетингової активності зазначаються планування, розробка та впровадження дієвих засобів просування ліків підприємства на основі уніфікації маркетингових комунікацій з таким сегментом ринку як споживачі. Підтвердженням результативності комплексу просування медикаментів згідно з маркетинговим змістом компанії є те, що ПАТ «Київмедпрепарат» залишається одним із лідерів вітчизняної фармацевтичної індустрії, посідаючи провідне місце за обсягом продажів готових препаратів. Отже сильними сторонами ПАТ «Київмедпрепарат» є багаторічний досвід роботи, використання сучасних технологій та обладнання. Також досліджуване підприємство характеризується значним асортиментом продукції. Водночас, слід відмітити, і слабкі сторони підприємства: залежність від дистриб'юторів; незадовільна організація маркетингової діяльності та інші. Сучасна економічна та політична ситуація в країні також створює значні загрози для діяльності підприємства. Але загалом ПАТ «Київмедпрепарат» має значні можливості та потенціал для подальшого розвитку.

2.3. Аналіз рівня розвитку та управління корпоративною культурою на підприємстві ПАТ «Київмедпрепарат»

Для дослідження корпоративної культури ПАТ «Київмедпрепарат» було використано такі методи: аналіз документів (статуту, корпоративного кодексу), діагностика корпоративної культури підприємства за методом ІООК К. Камерона та Р. Куїнна.

У результаті аналізу документів було виявлено, що у Статуті підприємства представлені деякі елементи корпоративної культури: прописані цілі, принципи, ключові цінності компанії, існує контроль та звітність, кадрова політика підприємства спрямована на якість робіт, що надаються, зростання та розвиток персоналу.

Ключові цінності підприємства:

- Відповідальність. Співробітники розуміють, що від їх вчинків та виконання прийнятих зобов'язань залежать результати діяльності колег та компанії загалом.
- Чесність і порядність. У керівництва ПАТ «Київмедпрепарат» немає секретів від працівників, персонал в курсі всіх важливих подій, що відбуваються. Керівники відкрито говорять про дійсний стан справ в компанії, прийняті зобов'язання, плани і ідеї.
- Здоров'я. Один із найголовніших ресурсів людини, що дозволяє бути ефективним у своїй діяльності. Керівництво ПАТ «Київмедпрепарат» дбає про здоров'я своїх працівників та заохочує здоровий спосіб життя.
- Командна праця. Ставлення співробітників до своїх колег хороше. Підприємство підтримує взаємодію працівників із керівниками, пропозиції та ідей підвищення ефективності діяльності компанії, однак пропозиції не заохочуються.
- Життєрадісність та оптимізм. Колектив підприємства згуртований для подолання перешкод, підтримує колег і партнерів у реалізації поставлених завдань.

На основі використання методики аналізу документів розглянемо корпоративну культуру ПАТ «Київмедпрепарат» за низкою критеріїв.

1. Тип корпоративної культури організації. ПАТ «Київмедпрепарат» має кланову культуру, організація відрізняється співучастю, згуртованістю, відчуттям колективу і організації.

2. ПАТ «Київмедпрепарат» має власну місію. Місія сформульована у контексті дії корпоративного кодексу.

3. Наявність кодексу корпоративної етики. На підприємстві ПАТ «Київмедпрепарат» вже діє кодекс корпоративної етики. Існуючий кодекс корпоративної етики закріплює етичні норми поведінки працівників з точки зору загальнолюдських цінностей, певним чином впливаючи на особистісний елемент, присутній у трудових відносинах.

Даний кодекс є досить загальним як для розмірів та масштабів діяльності фармацевтичного підприємства. Вважаємо за необхідне створення більш детального за змістом та повного за обсягом тексту кодексу корпоративної етики, який поєднує у собі як загальні етичні положення щодо способу ведення бізнесу, так і правила етичної поведінки.

Вступна частина кодексу не повністю розкриває місію та бачення орієнтирів розвитку підприємства.

У кодекс не включено положення, що захищають інтереси різних зацікавлених сторін, наприклад, конкурентів, спільноти, акціонерів, клієнтів тощо, а також загальне благо суспільства.

Важливими практичними аспектами удосконалення кодексу корпоративної етики для даного підприємства є необхідність врахування зростаючої ролі людського і соціального виміру як універсальної тенденції соціально-економічного розвитку; врахування української специфіки, історичного досвіду та національних традицій господарського життя.

4. Компанія має гасло, тобто елемент корпоративної культури, який підкреслює найсильніші і найбільш значні сторони підприємства. Також компанія має свій фірмовий одяг.

5. Логотип підприємства не пов'язаний із системою корпоративної культури ПАТ «Київмедпрепарат». Роль гасла та логотипу недооцінюються керівником, хоча на них будується корпоративна культура.

6. Ритуали є засобом для наочної демонстрації ціннісних орієнтацій підприємства, вони нагадують співробітникам про стандарти поведінки, норми взаємин у колективі. Але їм також не приділяється належна увага. Звичайно на підприємстві існує система корпоративних заходів, відзначаються традиційні свята та корпоративи, завдяки яким співробітники згуртовуються у неформальній обстановці (корпоративи проводяться поза офісом, часто у формі виїзду на природу, спортивних програм, одноденних екскурсій).

7. Шляхи вирішення конфліктів. Конфлікти на підприємстві виникають найчастіше через недотримання вимог керівника, заробітну плату та непорозуміння керівника з підлеглими. У разі виникнення конфліктів працівники прагнуть їх вирішити кількома способами: співробітництвом і компромісом. Конфлікти між співробітниками відбуваються нечасто, оскільки усі працівники добре між собою контактують.

8. Внутрішня система комунікацій. Директор відділу управління персоналом проводить персональні бесіди щодо прийому на роботу, однак щодо регулярних розмов керівників та підлеглих, то вони проводяться рідко, керівник не збирає співробітників для підбиття підсумків. Внутрішні комунікації гуртують колектив, зміцнюють відносини у колективі, позитивно впливають на задоволеність співробітників своєю роботою, відповідно, потрібно розвивати та розширювати засоби внутрішніх комунікацій.

Для того щоб краще проаналізувати корпоративну культуру і зрозуміти проблеми, існуючі в компанії, було проведено анкетування у складі 5-ти експертів підприємства ПАТ «Київмедпрепарат».

Для дослідження корпоративної культури була запропонована діагностика за методом ІООК К. Камерона та Р. Куїнна що визначає чотири типи корпоративної культури (кланова культура, адхократична культура, ієрархічна культура, ринкова культура) (таблиця 2.17). Експертам потрібно

було дати відповіді на запропоновані питання, які стосуються безпосередньо корпоративної культури компанії, а також розподілу цінностей компанії, стратегічних цілей тощо. Бали необхідно було розподілити по 4-х напрямках за кожною групою характеристик, які відповідають типам корпоративної культури на підприємстві. Використаємо оціночну таблицю, яка вимагає бального заповнення по шести пунктам, кожен з яких має чотири альтернативи (А, В, С та D), між якими було розподілено 100 балів.

Таблиця 2.17

Діагностика корпоративної культури підприємства ПАТ
«Київмедпрепарат» за методом ІООК К. Камерона та Р. Куїнна

№ п/п	Елементи корпоративної культури	Розподіл балів за оцінками експертів
1	Найважливіші характеристики	
A	Підприємство подібне до великої сім'ї. Працівники мають багато спільного.	20
B	Підприємство дуже динамічне і пройняте духом підприємництва. Працівники готові жертвувати собою і йти на ризик.	10
C	Підприємство орієнтоване на результат. Головна турбота – досягти виконання завдання. Працівники орієнтовані на суперництво і досягнення мети.	50
D	Підприємство жорстко структуроване і строго контролюється. Дії працівників, як правило, визначаються формальними процедурами.	20
	Усього:	100
2	Загальний стиль лідерства	
A	Загальний стиль лідерства на підприємстві являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити.	20
B	Загальний стиль лідерства служить прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.	10
C	Загальний стиль лідерства служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.	45
D	Загальний стиль лідерства являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності.	25
	Усього:	100
3	Стиль менеджменту	
A	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням бригадної роботи, однотайності і участі в ухваленні рішень	25
B	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності.	10

Продовження таблиці 2.17

C	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.	40
D	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу.	25
	Усього:	100
4	Поєднуюча сутність	
A	Підприємство зв'язує воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо.	30
B	Підприємство зв'язує прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.	25
C	Підприємство зв'язує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога	30
D	Підприємство зв'язують формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства.	15
	Усього:	100
5	Стратегічні цілі	
A	Підприємство фокусує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть.	10
B	Підприємство акцентує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства.	25
C	Підприємство акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку.	40
D	Підприємство акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль і плавність всіх операцій.	25
	Усього:	100
6	Критерії успіху	
A	Підприємство визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей.	25
B	Підприємство визначає успіх через володіння новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку.	15
C	Підприємство визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку.	40
D	Підприємство визначає успіх на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах	20
	Усього:	100

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Підприємство має ринковий тип корпоративної культури – ПАТ «Київмедпрепарат» орієнтується на результати, і головною метою діяльності є виконання поставленого завдання (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Результати статистичної обробки бальних оцінок корпоративної культури підприємства ПАТ «Київмедпрепарат»

Типи корпоративної культури	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)
A	130	22
B	95	15
C	245	41
D	130	22
Всього:	600	100

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Лідери і менеджери підприємства – тверді керівники і суворі конкуренти, непохитні і вимогливі, тому підприємство об’єднує воедино акцент на прагненні перемагати і дії, спрямовані на вирішення поставлених завдань. Проаналізувавши отримані результати, ми можемо побачити, що найнижчі бали отримали питання, що стосуються управління та системи менеджменту підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

ПАТ «Київмедпрепарат» – є одним з найбільших та найдосвідченіших підприємств вітчизняної хіміко-фармацевтичної промисловості та національним лідером з виробництва антибактеріальних препаратів.

Найбільшою цінністю досліджуваного підприємства є його трудовий колектив. У 2017-2021 рр. середньооблікова чисельність штатних працівників на ПАТ «Київмедпрепарат» збільшилась на 271 особу. Фонд оплати праці збільшився на 128977 тис. грн. Продуктивність праці, за аналізований період, зросла на 476 тис. грн. В той же час зі збільшенням

середньооблікової чисельності працівників та їх продуктивності праці збільшується обсяг реалізованої продукції.

За результатами комплексного обстеження підприємства можемо зробити висновок, з того що фондівдача має тенденцію до збільшення, а фондомісткість – до зменшення (загальні показники використання основних засобів), що свідчить про нормальні умови функціонування підприємства. Оборотні кошти ПАТ «Київмедпрепарат» в досліджуваному періоді збільшились 377986 тис. грн., або ж на 65,08 %. Зі структури власного капіталу підприємства можна зробити висновки, що основну частку в ньому займає нерозподілений прибуток – близько 50% по роках. Основну частку в структурі позикових ресурсів ПАТ «Київмедпрепарат» в 2017 та 2020 рр. склали поточні зобов'язання – 97,3% і 98,4% відповідно, та у 2021 році їх частка значно скоротилась. Спроможність підприємства до негайної сплати певної частки боргів за досліджуваний період зросла на 0,39 разів, про що свідчить коефіцієнт абсолютної ліквідності. Коефіцієнт автономії має тенденцію до зменшення (на 0,1 пункт), що означає поступове зниження залежності від позикових джерел. Підсумовуючи аналіз показників рентабельності по ПАТ «Київмедпрепарат», можна зробити висновок, що підприємство здійснює прибуткову діяльність. За аналізований період рентабельність активів зросла в 2 рази, що свідчить про ефективне використання основних та оборотних засобів підприємства. Рентабельність власного капіталу, за яким можна визначити рівень віддачі коштів акціонерів, також в динаміці має тенденцію до збільшення, про що свідчить його зростання в 3,8 рази.

Основними конкурентними перевагами ПАТ «Київмедпрепарат» є: лідерство у сегменті антибактеріальних препаратів, широкий асортимент продукції, який налічує більше 100 найменувань в 11 фармацевтичних групах, потужна система дистрибуції, оновлення портфелю продукції якісними препаратами, які є більш доступними ніж їх імпорتنі аналоги. Щоб утримувати високі конкурентні позиції підприємству необхідно здійснювати

ефективну реалізацію товарної продукції та мати добре налагоджені канали збуту.

Проведений SWOT-аналіз діяльності підприємства показав, що, важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності ПАТ «Київмедпрепарат» відіграє репутація, адже вона досить висока, і завдяки цьому покупці не мають високий ступінь довіри до підприємства. Також, ПАТ «Київмедпрепарат» не стоїть на місці і йде в ногу з часом, запроваджуючи модернізовані зміни, інновації. Порівнюючи аналізоване підприємство з іншими фармацевтичними компаніями можна стверджувати, що ПАТ «Київмедпрепарат» є однією з найбільш стабільних вітчизняних компаній-виробників. Крім того, підприємство оснащено великими потужностями для виробництва продукції та створення новітніх медикаментів. Водночас, слід відмітити, і слабкі сторони компанії: залежність від дистриб'юторів; незадовільна організація маркетингової діяльності та інші. Сучасна економічна та політична ситуація в країні також створює значні загрози для діяльності підприємства. Але загалом ПАТ «Київмедпрепарат» має значні можливості та потенціал для подальшого розвитку.

На основі використання методики аналізу документів корпоративну культуру ПАТ «Київмедпрепарат» було розглянуто за низкою критеріїв: тип корпоративної культури організації – ПАТ «Київмедпрепарат» має кланову культуру, організація відрізняється співучастю, згуртованістю, відчуттям колективу і організації; наявність місії – місія сформульована у контексті дії корпоративного кодексу; наявність кодексу корпоративної етики – кодекс на підприємстві є, однак потребує удосконалення; компанія має гасло, тобто елемент корпоративної культури, який підкреслює найсильніші і найбільш значні сторони підприємства, також компанія має свій фірмовий одяг; логотип підприємства не пов'язаний із системою корпоративної культури ПАТ «Київмедпрепарат»; ритуали є засобом для наочної демонстрації ціннісних орієнтацій підприємства, але їм не приділяється належна увага;

конфлікти на підприємстві виникають найчастіше через недотримання вимог керівника, заробітну плату та непорозуміння керівника з підлеглими; внутрішня система комунікацій –регулярні розмови керівників та підлеглих проводяться рідко, керівник не збирає співробітників для підбиття підсумків.

Для дослідження корпоративної культури була запропонована діагностика за методом ІООК К. Камерона та Р. Куїнна що визначає чотири типи корпоративної культури (кланова культура, адхократична культура, ієрархічна культура, ринкова культура). Підприємство має ринковий тип корпоративної культури –орієнтується на результати, і головною метою діяльності є виконання поставленого завдання. Лідери і менеджери підприємства – тверді керівники і суворі конкуренти, непохитні і вимогливі, тому підприємство об'єднує воедино акцент на прагненні перемагати і дії, спрямовані на вирішення поставлених завдань. Проаналізувавши отримані результати, ми можемо побачити, що найнижчі бали отримали питання, що стосуються управління та системи менеджменту підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ» ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрямки покращення корпоративної культури ПАТ «Київмедпрепарат»

Висока прибутковість фармацевтичного бізнесу забезпечує його активний розвиток і, відповідно, високий рівень конкуренції в даній сфері. Одним із ефективних факторів підвищення конкурентоспроможності фармацевтичних організацій у даній час є побудова ефективної системи корпоративної культури, яка істотно підвищує лояльність персоналу компанії і продуктивність праці, а також ступінь довіри з боку ділових партнерів і клієнтів.

За сучасних умов для успішного розвитку на вітчизняному фармацевтичному ринку підприємствам необхідна стійка і ефективна корпоративна культура, це пов'язано, перш за все з тим, що навколишнє середовище змінюється настільки швидко, що доводиться досить швидко приймати рішення, а на ознайомлення з ситуацією і доведення їх до виконавців нема часу.

Корпоративні плани, процедури і стандарти застарівають занадто швидко, тому єдиною твердою і незмінною опорою для прийняття рішень в компанії на всіх рівнях управління є саме корпоративна культура, як система найбільш загальних і стабільних цінностей і цілей, принципів і правил поведінки. Тому наявність сильної і стійкої, але в той же час гнучкої корпоративної культури є одним із найважливіших факторів виживання та конкурентних переваг.

Фармацевтичний ринок є досить складним і багатокomпонентним у порівнянні, із, наприклад, продовольчим ринком. Це пов'язано з великим числом суб'єктів фармацевтичного ринку (держоргани, страхові організації, аптеки, споживачі тощо) і його соціальною спрямованістю. Також для цього

ринку характерен високий освітній ценз як для менеджерів, так і для співробітників нижчої ланки. Високий рівень освіти спеціалістів накладає свій відбиток на корпоративну культуру компанії. Спеціалістам даного ринку притаманний індивідуалізм, великий життєвий досвід і домінування нематеріальних факторів над матеріальними (низькі зарплати). Також слід відзначити, що на даному ринку значна роль належить навикам комунікації і дуже високо розвинений сам ринок комунікацій у порівнянні з іншими ринками, наприклад з IT, Hitech. В той же час відчувається недолік бізнес-освіти на фоні хорошого рівня спеціальної освіти. Фармацевтичному ринку притаманний сильний консерватизм, оскільки робота пов'язана з ліками.

Корпоративна культура притаманна будь-якій компанії, вона створюється її співробітниками. Однак в українській практиці багато керівників дос не розуміють її переваг. На вітчизняному фармацевтичному ринку існують компанії, керівництво яких добре розуміється в питаннях брендинга, формування продуктового портфеля, виробництва тощо, однак не розуміє важливість роботи з персоналом. Як вже зазначалось, специфікою фармацевтичного виробництва є високий інтелектуальний розвиток персоналу, у якого вже досить сформовані погляди на роботу і моделі поведінки при досить невисокій винагороді за працю. На інших ринках продавець знає, що бонусна частина – це найважливіший показник у його роботі. На фармринку для персоналу нематеріальна частина винагороди так само важлива, як і матеріальна. Визнання, сама праця, результати праці, оточуючі, їх оцінка несуть у собі можливо навіть більшу мотивуючу роль персоналу, ніж інші чинники (рис. 3.1).

ПАТ «Київмедпрепарат» фармацевтична компанія, що активно розвивається і яка зацікавлена в своїх кадрових ресурсах і має широкі перспективи розвитку в майбутньому. Активне впровадження інноваційних рішень в усіх сферах діяльності організації підтримує її стабільну роботу в сучасних нестабільних умовах зовнішнього середовища та в конкурентному середовищі. Тому в корпоративній культурі ПАТ «Київмедпрепарат»,

відповідно до високого рівня функціональності колективу, керівництву слід постійно дотримуватися принципу прийняття та використання інновацій, особливо для підготовки значних змін (наприклад, корекція структури організації, розширення діяльності, запуск нової продукції), щоб зміни були успішними.



Рис. 3.1. Складові ефективної корпоративної культури підприємства

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Слід відзначити, що ПАТ «Київмедпрепарат» гідно витримує конкуренцію, приваблює все більше нових клієнтів, що забезпечує компанії популярність, престиж і стабільність. Як показав аналіз корпоративної культури ПАТ «Київмедпрепарат», проведений нами у попередньому розділі, на досліджуваному підприємстві відсутня необхідність проведення змін «глибинного» устрою корпоративної культури, так як уже сформована місія та стратегія діяльності підприємства, в колективі присутні єдині цілі з організацією, існують певні корпоративні цінності, символіка, однак у ході аналізу було виявлено, що існують деякі аспекти щодо корпоративної культури, які необхідно вдосконалити.

1. Підвищення зацікавленості, мотивації та стимулювання до ефективної праці через розвиток різних форм «створення команди» співробітників у виробничо-технологічному процесі. При наявності корпоративної культури можна помітити в цьому заході більшість нематеріальних складових мотивації персоналу. Особливо слід відзначити, що вирішення питань командності та співучасті передбачає реалізацію наступного принципу: «працюючи над збільшенням багатства підприємств, співробітники повинні покращувати і якість життя для себе та своєї сім'ї. А підприємство повинно мотивувати, збагачувати тих співробітників, які з ним пов'язані, і працюючи на ньому, отримувати задоволення від своєї роботи».

2. У складі напряму удосконалення культури внутрішніх комунікацій, пропонуємо запровадити напрямків, що активно розвиваються у вітчизняних компаніях: 1) організація зборів, зустрічей співробітників з представниками вищого керівництва, директорами, що є формою безпосереднього спілкування та передачі інформації; 2) розвиток корпоративного сайту; 3) проведення різних корпоративних свят і професійних конкурсів; 4) заходи, спрямовані на розвиток співробітників, зокрема, створення власного навчального центру, в якому проходять навчання всі нові співробітники і підвищують кваліфікацію і вдосконалюють компетенції ті працівники, які вже працюють у фірмі.

3. Курс на ціннісно-орієнтоване управління на фармацевтичному підприємстві – спосіб реалізації цілей, що стоять перед організацією, на основі моніторингу її відповідності цінностям, на яких будуються пріоритети, норми, ідеї та правила, пропоновані керівником і підрозділами співробітників і спрямовані на здійснення висококваліфікованої та доступної фармацевтичної діяльності. Ціннісне управління може бути ефективним лише у тому випадку, якщо керівник підприємства в процесі прийняття управлінських рішень враховує корпоративні цілі, знає і розділяє їх.

4. Впровадження ефективної програми розвитку лояльності працівників підприємства, оскільки саме лояльний персонал підтримує не тільки

комерційні інтереси господарюючого суб'єкта, але і є більш орієнтованим на зростання ефективності результатів своєї роботи (особливо за рахунок самонавчання, творчого супроводу трудової діяльності та готовності до нововведень). Підвищення лояльності до організації її співробітників повинно бути засноване як на використанні матеріальних і нематеріальних форм їх заохочення, так і на отриманні зворотної зв'язку.

5. Впровадження нової штатної одиниці у відділі управління персоналом – спеціаліста по внутрішнім комунікаціям. На рисунку 3.2 представлена схема відділу управління персоналом після введення нової посади.

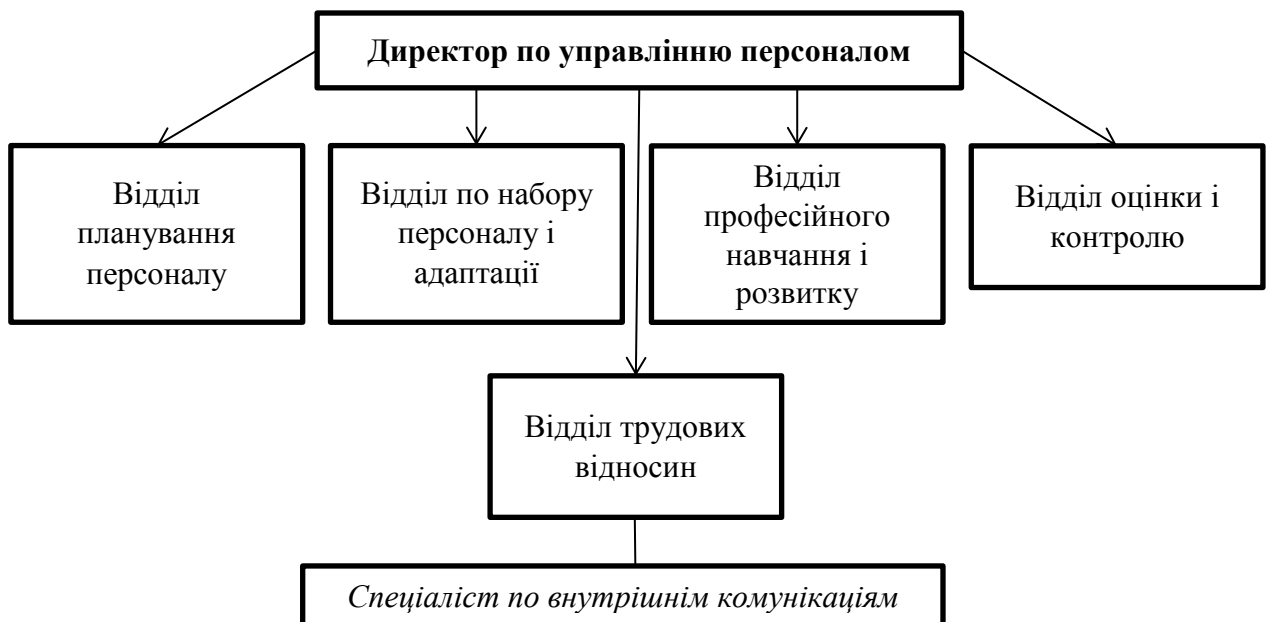


Рис. 3.2. Схема відділу управління персоналом після ввеження нової посади «спеціаліст по внутрішнім комунікаціям»

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Головною задачею даного співробітника має стати підтримання стандартів корпоративної культури та розвиток лояльності персоналу.

Посадові обов'язки спеціаліста по внутрішнім комунікаціям:

- планування систем внутрішніх комунікацій;
- проведення досліджень в сфері корпоративної культури, участь у розробці

- заходів з підвищення мотивації та лояльності співробітників та підтримка сприятливого психологічного клімату у колективі;
- інформаційна підтримка змін всередині компанії;
- розвиток та інформаційне наповнення корпоративного порталу, і підготовка
- внутрішніх розсилок;
- комунікаційний супровід змін всередині компанії;
- організація корпоративних заходів, конкурсів;
- участь у внутрішніх проектах за нематеріальною мотивацією співробітників.

Дана посада сьогодні все частіше входить в штатні розписи великих зарубіжних підприємств і організацій.

6. Створення стандарту «інформування персоналу», у якому визначається, яка інформація, в якому формі, з якою періодичністю, по яким каналам і ким повинна бути доведена до колективу. Це необхідно для більшої інформованості персоналу про плани та дії керівництва, що сприяє налагодженню довірливих відносин між керівництвом і підлеглими і створює у співробітників відчуття причетності і необхідності на цій роботі.

7. Залучення співробітників до прийняття рішень у компанії на рівні відповідних їм компетенцій.

8. Іноді при формуванні корпоративної культури не враховується її базовий рівень. При написанні правил та корпоративних кодексів необхідно ретельно формувати цінності. У деяких аспектах цього напрямку на підприємстві відбувається розрив між базовими елементами культури, що формуються співробітниками самостійно, як реакція на вплив керівництва, особистих викликів тощо і на наступному її рівні, вираженому в формальних проявах. У такому разі всі кодекси та символіка компанії, розроблені для вираження її культури, не відіграють жодної ролі та не відображають дійсного стану справ. Корпоративна культура так і залишається

сформованою лише на базовому рівні. Висока мотивуюча роль культури компанії на підвищення її конкурентоспроможності не використовується і не розуміється керівництвом. Тому для формування корпоративної культури, яка починається з глибинного аналізу компанії, виявлення місії та цілей компанії, доцільно залучати зовнішніх спеціалістів-консультантів.

9. Місія повинна формуватися як елемент корпоративної культури, а не елемент PR. Наприклад, компанія IBM вибрала місію «думай». Цей слоган прикріплений перед кожним робочим місцем. Якщо фармацевтична компанія обирає місію «Будемо першими і забезпечимо країну ліками», то це свідчить про звичайне нерозуміння керівництвом навіть терміну «місія».

10. Удосконалення корпоративного кодексу досліджуваного підприємства, який може виконувати різноманітні управлінські функції. Фармацевтичній компанії краще обрати саме ті, що відображають його систему цінностей та відповідають стратегічним планам і меті створення кодексу. Основні функції корпоративного кодексу представлені у Додатку Ж.

11. Удосконалення корпоративної культури фармацевтичного підприємства має завершуватися у сфері підтримки інноваційних цінностей, які зосереджують увагу керівника організації на забезпеченні заохочення та натхнення інноваторів. Як основний мотиваційний фактор виступає прагнення співробітника отримати знання зі сторони керівника організації, який при цьому повинен ретельно вибирати співробітників, що займаються формуванням корпоративних інноваційних цінностей. Для визначення зниження невизначеності у співробітників необхідно забезпечити створення відкритої атмосфери обговорення протікаючих змін. У разі успішного впровадження інноваційної діяльності в організації всі учасники процесу мають отримати матеріальне та моральне заохочення. Участь персоналу в інноваційній діяльності сприяє укріпленню та розвитку корпоративної культури організації, а також підвищує її готовність до інновацій, що є обов'язковим компонентом підвищення рівня її стабільності в

конкурентному середовищі, сформованим учасниками ринку (компаніями), користувачами та клієнтами.

12. Ділова етика, або етика бізнесу, порівняно недавно отримала місце в системі українських бізнес-утворень. Однак у даному напрямі переважає декларативність і повчальність, ділова етика та культура поведінки всередині організації та за її межами розглядається у формі повчань і моральних норм, необхідних у бізнесі (довіра, чесність, взаємоповага), але становить тільки частину даного явища, тобто нормативну етику. Тому необхідним є впровадження нових етичних норм і кодексів на підприємстві, що сприятиме формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, які принесуть задоволення змістом і результатами своєї праці для працівників, сприятимуть духовному і особистісному розвитку, творчій участі у процесі праці, надбанні нових знань, умінь.

13. Досить цікавим «негрошовим» проявом соціальної активності в контексті розвитку корпоративної культури фармацевтичних компаній-виробників в Україні сьогодні є «корпоративне волонтерство»: робота в громадських організаціях; самостійна участь у благодійних проектах; вибір напрямку активності за підтримки компанії; колективна участь співробітників у соціальних програмах; організація програми або участь у програмі збору фінансових коштів на вирішення конкретної проблеми. Наприклад, виробник фармацевтичної продукції Novo Nordisk, запустивши програму корпоративного волонтерства, на 5 % знизив показник звільнень співробітників, а компанія Sears – на 20 %. Досить поширеними заходами є участь у вирішенні екологічних проблем, таких як колективне висаджування дерев, прибирання прилеглих парків, дитячих майданчиків тощо [66].

Фармацевтична компанія ПАТ «Київмедпрепарат» активно долучається до благодійних та соціальних ініціатив, а працівники примножують добрі справи, які робить підприємство. Всередині компанії утворився потужний рух волонтерів, що з року в рік організують екологічні акції, благодійні

забіги, здають кров тощо. У ПАТ «Київмедпрепарат» є волонтери-спортсмени, волонтери-донори, волонтери-екоактивісти та благодійники.

З початком війни усі волонтерські ініціативи співробітників компанії були спрямовані на підтримку Армії та людей, що постраждали від воєнних дій. Співробітники ПАТ «Київмедпрепарат» організували збір допомоги для переселенців. Працівники поділилися теплими речами, продуктами харчування, іграшками, засобами гігієни з сім'ями, що були змушені покинути свої домівки. Компанія, щоб підтримати співробітників, також надала для малих та дорослих українців безкоштовні вітаміни. Допомога була відправлена для сотень переселенців з прифронтових територій.

14. Слід також зазначити ще декілька специфічних напрямів розвитку корпоративної культури в умовах війни: створення координаційних центрів, інформаційних довідників, телеграм-чатів, які посилюють відчуття єдності колективів; бібліотека курсів для співробітників, яка охоплює теми професійного та особистісного зростання на корпоративному порталі; розробка програми розвитку middle менеджерів, які активно беруть участь у реалізації стратегії компанії, та працюють з командами, якими потрібно не тільки правильно керувати, але й підтримувати, особливо у такі складні часи, коли особливо потрібна допомога, щоб сфокусуватись на важливих і основних моментах для компанії та зберегти свою цілісність; перегляд пакету бенефітів та включення до нього опцій, які допоможуть працівникам побороти стрес (запровадження проведення різноманітних вебінарів із відомими спікерами-експертами, наприклад, на теми економіки, історії, соціології, культури тощо).

15. Ще одним напрямом у контексті позитивної реакції на пандемію COVID-19 при підвищенні вимог до корпоративної культури є обмін талантами з іншими підприємствами для переміщення працівників, звільнених з роботи у зв'язку з COVID-19, війною, усунення несправедливості щодо віддалених працівників з їхнім залученням до командної культури та створення культури інклюзивності. Опитування

компанії Gartner показало, що працівники та майбутні кандидати оцінюватимуть підприємства по тому, як вони поводитися з працівниками під час пандемії і це ставлення сформує відповідно «позитивний» чи «негативний» бренд роботодавця [38].

Таким чином, впровадження на підприємстві ПАТ «Київмедпрепарат» запропонованих заходів по вдосконаленню корпоративної культури приведе до:

- налагодженної роботи за контролем корпоративної культури, і її своєчасним
- удосконалення, у разі виявлення необхідності;
- підвищення командного духу, відповідальності співробітників за здійснені ними дії, дисципліни в компанії, лояльність до компанії, і зростання рівня згуртованості колективу;
- створення здорового духу співробітництва;
- зниження ризику появи комунікаційних бар'єрів;
- зменшення часу адаптації;
- покращення інформованості співробітників про життя компанії.

Не зважаючи на те, що корпоративна культура – переважно латентна частина структури функціонування підприємства, проте це не знижує її впливу на поведінку і ефективність роботи працівників, і робить процес аналізу і керування нею значно складнішим. При впровадженні запропонованих у дослідженні складових удосконалення корпоративної культури, продуктивність праці на підприємстві значно зросте, працівники будуть більш організованими та їх праця буде вмотивована не лише матеріальними аспектами, а і власним заохоченням до трудової діяльності, що виведе показників діяльності підприємства на вищий рівень та підвищить його конкурентоспроможність.

3.2. Планування витрат на заходи для покращення корпоративної культури на підприємстві ПАТ «Київмедпрепарат»

Удосконалення корпоративної культури ПАТ «Київмедпрепарат» відповідно до стратегії компанії, сприятиме формуванню лояльності персоналу та задоволеності клієнтів компанії за допомогою комплексу заходів щодо мотивування та навчання цінностей та норм поведінки, розроблених у корпоративному кодексі.

Успішна реалізація зазначених заходів дозволить підприємству:

- удосконалити процес взаємодії з основними контрагентами;
- встановити загальні цінності, що поділяються керівником та співробітниками;
- стати одним із лідерів на ринку фармацевтичних послуг;
- створити почуття соціальної захищеності у працівників;
- створити розуміння персоналом та партнерами організації її призначення, цілей, засобів їх досягнення, стратегії;
- підвищити задоволеність персоналу своєю роботою;
- залучити великих, серйозних замовників для спільної роботи.

Для реалізації заходів для покращення корпоративної культури на підприємстві передбачається сформувати команду у наступному складі:

1. менеджер з персоналу;
2. маркетолог;
3. фахівець з внутрішнього PR.

Менеджер з персоналу здійснює організацію комунікацій між працівниками, бере участь у розробці Корпоративного кодексу з новими елементами корпоративної культури та проводить тренінги щодо засвоєння нових елементів корпоративної культури.

Маркетолог відповідає за виконання поставлених завдань у рамках запланованих заходів, зокрема, вдосконалення зовнішніх елементів культури

(символіка, фірмовий стиль одягу, зовнішні атрибути компанії) та вдосконалення організаційного іміджу підприємства (комунікативний аспект).

Фахівець із внутрішнього PR – зовнішній консультант консалтингової компанії з внутрішнього піару для діагностики та проведення аналізу корпоративної культури та анкетування персоналу підприємства на ступінь задоволеності новими елементами корпоративної культури та її ефективності.

Сформуємо план заходів для покращення корпоративної культури на підприємстві ПАТ «Київмедпрепарат» (табл. 3.1).

Фінансування заходів здійснюватиметься із власних коштів ПАТ «Київмедпрепарат». Оплата праці фахівців, задіяних у вищезазначених заходах, здійснюватиметься відповідно до штатного розкладу підприємства, і передбачає витрати на реалізацію рекомендацій передбачених запланованими заходами, витрати на залучення зовнішнього консультанта для аналізу корпоративної культури, навчання та мотивування персоналу.

Проведемо розрахунок витрат на заходи для покращення корпоративної культури ПАТ «Київмедпрепарат».

1. Для проведення діагностики корпоративної культури в рамках передбаченого плану заходів було залучено консультанта сторонньої організації. Так, залучення зовнішнього консультанта консалтингової компанії для аналізу корпоративної культури коштуватиме ПАТ «Київмедпрепарат» 48600 грн.

2. Витрати на розробку корпоративного кодексу з новими елементами корпоративної культури. Створення нового корпоративного кодексу не вимагає додаткових фінансових витрат, а доходи майбутніх періодів, які чекають на ПАТ «Київмедпрепарат» від його впровадження, будуть суттєвими. Корпоративний кодекс розкриває необхідну інформацію для клієнтів, регулює поведінку працівників на робочому місці, позначає основні цілі та цінності, посилює корпоративну ідентичність. Для того, щоб кодекс

підняв підприємство на більш високий рівень і приніс позитивний ефект, необхідно проводити наступні заходи: опублікувати та забезпечити доступ до кодексу; регулярно показувати приклад його дотримання новим працівникам; інформаційно просувати кодекс через канали корпоративних комунікацій.

Таблиця 3.1

Планування заходів для покращення корпоративної культури на підприємстві
ПАТ «Київмедпрепарат»

№ п/п	Найменування запланованого заходу	Відповідальна особа	Кількість днів
1	Діагностика існуючої корпоративної культури	Фахівець із внутрішнього піару	10
2	Розробка кошторису витрат на удосконалення корпоративної культури підприємства	Менеджер персоналу	3
3	Удосконалення внутрішніх елементів культури (місія, цінності, норми поведінки)	Фахівець із внутрішнього піару	12
4	Удосконалення зовнішніх елементів культури (символіка, фірмовий стиль одягу, зовнішні атрибути компанії)	Маркетолог	12
5	Удосконалення організаційного іміджу підприємства (комунікативний аспект)	Маркетолог	12
6	Розробка корпоративного кодексу з новими елементами корпоративної культури	Менеджер персоналу	3
7	Збори персоналу	Менеджер персоналу	3
8	Проведення тренінгів із засвоєння нових елементів корпоративної культури (див. п. 3.1)	Менеджер персоналу	3
9	Удосконалення системи стимулювання та мотивування на основі нових елементів корпоративної культури	Менеджер персоналу	3
10	Затвердження корпоративного кодексу з новими елементами корпоративної культури	Менеджер персоналу	3
11	Анкетування персоналу організації щодо задоволеності елементами корпоративної культури	Фахівець із внутрішнього піару	4
12	Розробка звіту щодо прийняття внутрішніх та зовнішніх елементів корпоративної культури	Менеджер персоналу	3

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

3. Витрати на проведення тренінгів по засвоєнню нових елементів корпоративної культури. Мета тренінгів – сформувати та засвоїти у працівників розуміння корпоративної культури компанії, її місії, загальних цілей та завдань. Вартість навчання залежить від форми занять, тому було

запропоновано найбільш оптимальну за ціною корпоративну (закриту програму) навчання. Тренінг для персоналу із засвоєння нових корпоративних елементів (напрями перераховані у п. 3.1) буде проводитись протягом 14 днів по 8 годин. На проведення тренінгів для працівників буде витрачено 82000 грн. В умовах сучасного бізнес-середовища ефект від короткострокового навчання буде помітний протягом трьох-чотирьох місяців, максимум півроку, потім тренінги потрібно буде повторити.

4. Витрати на систему стимулювання і мотивування персоналу з використанням матеріальних та нематеріальних методів. Нематеріальні методи мотивації не вимагають великих фінансових витрат, крім купівлі грамот. Так, на подяки працівникам у вигляді почесних грамот підприємство витратить 2750 грн на рік. Заходи: оголошення подяки працівнику перед колективом за прихильність компанії; нагорода «Найкращий співробітник року» почесна грамота. Нагороджувати співробітників, що відзначилися, необхідно періодично, не рідше одного разу на рік. Методи нематеріального стимулювання сприятимуть зростанню активності персоналу та залученню за рахунок цього нових клієнтів.

Матеріальні методи стимулювання є універсальними, вид преміювання та умови виплат премій під час впровадження заходів наступні. Премія за підсумками роботи за рік (річна премія) виплачується під час виконання плану на 100% і більше. Премія за тривалий стаж безперервної роботи на підприємстві виплачується від 1 року роботи (15%), виходячи з річного заробітку від 1-3 років (20%) від 3-5 років (25%) від 5-7 років (35%) більше 7 років (45%).

Як бачимо загальний обсяг витрат на заходи для покращення корпоративної культури досить складно поррахувати окремо від загальних витрат підприємницької діяльності ПАТ «Київмедпрепарат», однак можемо зробити висновок, що вони є незначним у порівнянні з очікуваною вигодою.

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів

Корпоративна культура використовується для максимізації ефективності діяльності виробничої організації, укріплення її цілості, створення у співробітників почуття причастності до загальної справи. Культура колективу створює атмосферу роботи на потреби співробітників, залучення їх у процеси планування та прийняття управлінських рішень. Корпоративна культура формує морально-етичні цінності та установки, що сприяють реалізації потенціалу інтелектуальної та духовної енергії співробітників; посилює соціальне партнерство, почуття солідарності усіх рівнів співробітників навколо цінностей, норм, традицій, що підвищує їх відповідальність за результати діяльності. Сильна корпоративна культура – одна із основних конкурентних переваг будь-якої компанії.

Заходи щодо покращення корпоративної культури нерозривно пов'язані з мотивацією персоналу, оскільки її правильне формування впливає на сприятливу атмосферу всередині самої компанії, а також підтримання комфортного ділового середовища на підприємстві. Згідно зі статистикою, до 85% мотивації кожного співробітника залежить від: стабільності компанії; місця, яке людина займає в організації; можливостей кар'єрного зростання тощо. Тому, щоб зрозуміти, які саме напрями впровадження заходів щодо покращення корпоративної культури на підприємстві будуть найбільш ефективними наразі, необхідно проаналізувати основні мотиваційні фактори персоналу підприємства ПАТ «Київмедпрепарат» до праці.

На основі диференційованого підходу до мотивації діяльності працівників, здійснимо оцінку мотивації роботи персоналу, адаптовану до особливостей існуючої на підприємстві корпоративної культури.

Посади, які досліджувались: директори, начальники технологічних відділів, завідувачі лабораторій, наукові співробітники, інженери-технологи підприємства. Ці посади складають стратегічні для підприємства позиції, що

створюють додану вартість і формують конкурентоспроможність підприємства.

У табл. 3.2 наведено основні характеристики вибіркової сукупності дослідження.

Таблиця 3.2

Основні характеристики вибіркової сукупності дослідження мотивації працівників ПАТ «Київмедпрепарат» у відповідності з напрямками удосконалення корпоративної культури

Показник	Позначення	Що показує	Значення
Обсяг генеральної сукупності, осіб	N	Чисельність генеральної сукупності	810
Частка менеджерів, %	w	Частка працівників, які займаються формуванням корпоративної культури	65
Дисперсія частки новаторів	$\Delta\sigma^2$	$\Delta\sigma^2 = w(1 - w)$	0,22
Коефіцієнт довіри	t	Табличне значення, що визначається за формулою Лапласа	1,5 ($\rho = 0,87$)
Гранична помилка вибірки, %	Δx	З ймовірністю 95 % частка менеджерів знаходиться в межах 55 – 70 %	5

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Оптимальність проведених вибірових спостережень забезпечується виконанням наукових принципів теорії вибіркового методу: забезпечення випадковості попадання спостереження в вибірку, забезпечення достатності кількості одиниць. Обсяг вибірки для проведення статистичного спостереження та анкетування було визначено за формулою оптимальної чисельності неповторної вибірки []:

$$n = \frac{t^2 * w * (1 - w) * N}{N * \Delta x^2 + t^2 * w * (1 - w)} \quad (3.1)$$

n – чисельність вибірки;

w – частка одиниць, що мають певну ознаку;

N – чисельність генеральної сукупності;

Δx^2 – гранична помилка вибірки;

t – коефіцієнт довіри (табличне значення).

Методи оцінки мотивації фармацевтичних працівників вибрані відповідно до прагматичних принципів вибору інструментарію оцінки діяльності підприємства, запропонованих Т. Стюартом [52]: не ускладнювати завдання (для більш-менш об'єктивної оцінки потрібно, як правило, не більше трьох параметрів плюс один інтегральний показник, що характеризує цю сторону потенціалу компанії в цілому); вимірювати тільки те, що має стратегічне значення для підприємства; вимірювати ті види діяльності, які створюють інтелектуальне багатство.

Такі методи оцінки дозволяють сформулювати мотиваційні чинники, що покладені в основу анкетування. Більше того, показано, що для різних груп працівників головні мотиви відмінні. Так, для організаторів головний мотив – значущість роботи; для індивідуальних працівників – цікавість роботи; для виконавців – цікавість роботи при чітко визначених процедурах її виконання. Визначення рівня мотиваційної чутливості працівника до запропонованих мотиваційних чинників дозволяє вибирати дієві напрями зовнішньої мотивації працівника через корпоративну культуру підприємства.

У результаті анкетування працівників було визначено середній рівень мотиваційної чутливості працівника. Результати статистичної обробки даних, отриманих після анкетування працівників щодо їх мотиваційної чутливості, наведені в табл. 3.3.

Дані табл. 3.2. свідчать про те, що в цілому за сукупністю середній рівень мотиваційної чутливості працівників є максимальним для таких мотивів, як: саморозвиток, інновативність, різноманітність, людяність, амбіційні цілі.

Напрями мотивації працівника визначаються після ранжування результатів мотиваційного профілю за формулою [52]:

$$RM = \alpha M \times (10 - M), \quad (3.2)$$

де RM – ранг мотиву працівника (діапазон $[0,1 \div 10]$, 10 – максимальна пріоритетність задоволення мотиву для організації);

aM – мотиваційна чутливість працівника до базових мотиваційних чинників ($[0,1 \div 1]$, 1 – максимальна значущість мотиву для працівника);

M – ступінь задоволеності мотиву у працівника на роботі ($[1 \div 10]$, 1 – максимальна задоволеність).

Таблиця 3.3

Базові статистичні показники даних про мотиваційні фактори діяльності працівників ПАТ «Київмедпрепарат»

Мотиваційний фактор	Середнє	Медіана	Мода	Мінімум	Максимум
Саморозвиток	9,12	10	10	7	10
Інновативність	8,10	9	9	2	10
Людяність	7,80	8	8	5	10
Різноманітність	7,65	8	8	5	10
Ясність цілі	7,52	8	8	1	10
Амбіційні цілі	7,48	8	8	2	10
Практичність	7,31	8	8	2	10
Жорсткі рамки	7,24	7	7	5	10
Автономність	7,16	7	7	5	9
Приналежність	6,89	8	9	1	10
Мобільність	6,81	8	9	3	10
Етика	6,63	7	10	2	10
Технічність	6,61	7	7	2	10
Кваліфікація	6,43	7	7	0	10
Просування	6,21	7	7	0	10
Стиль життя	6,7	7	7	0	10
Вплив	5,81	5	8	1	8
Визнання	5,8	6	4	1	10
Фінанси	5,61	6	6	1	9
Ясність процедур	5,2	5	5	1	10
Безпека	4,66	5	5	1	10

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Мотиваційна чутливість оцінювалась у діапазоні 1 – 10 балів, де 1 – низький рівень чутливості, 10 – високий.

Визначимо напрями мотивації діяльності працівника досліджуваного підприємства згідно із напрямками розвитку корпоративної культури. Для цього встановлюємо ранг мотивів працівника на основі формули (3.2) та даних про мотиваційну чутливість працівника і ступінь задоволеності, що були отримані в результаті анкетування (табл. 3.4). Судячи з результатів

проведеного аналізу, загальний рівень мотивації працівника невисокий, а отже удосконалення корпоративної культури підприємства має місце.

Таблиця 3.4

Результати ранжування мотивів діяльності працівників ПАТ «Київмедпрепарат» та ступеня їх задоволеності

Мотиваційний фактор	Ступінь задоволеності	Мотиваційна чутливість	Ранг мотиву
Саморозвиток	5	9	45
Інновативність	5	8	40
Людяність	6	9	36
Різноманітність	5	7	35
Ясність цілі	5	7	35
Амбіційні цілі	5	7	35
Практичність	6	8	32
Жорсткі рамки	5	6	30
Автономність	7	9	27
Приналежність	5	5	25
Мобільність	5	5	25
Етика	5	5	25
Технічність	7	8	24
Безпека	4	3	18
Просування	4	3	18
Стиль життя	8	8	16
Вплив	4	2	12
Визнання	4	2	12
Фінанси	5	1	5
Ясність процедур	5	1	5
Кваліфікація	5	0	0

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Важливо приділити особливу увагу таким джерелам стимулювання працівника, що мотивуватимуть його до роботи:· вивільнення працівника від великої кількості рутинної роботи, надання йому можливості участі в декількох проектах та в різних якостях;· надання працівникам можливості набуття нових вмінь, знань, функцій та навичок за допомогою тренінгів, участі в конференціях, роботи з більш досвідченим персоналом;· акцентування роботи працівників на виконанні технічних завдань;· залучення працівника до міжнародних стажувань, конференцій та відряджень.

Таким чином, у результаті проведеної роботи було проаналізовано мотивацію працівників ПАТ «Київмедпрепарат», що обґрунтовує доцільність введення заходів по удосконаленню корпоративної культури підприємства.

За використовуваною методикою запропоновано класифікувати працівників за відомими професійними якостями та мотивами, що значно полегшить вирішення завдань управління корпоративною культурою на фармацевтичному підприємстві.

Проаналізуємо як працівники оцінюють окремі складові системи мотивації персоналу на ПАТ «Київмедпрепарат» у структурі удосконалення корпоративної культури підприємства (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Оцінка працівниками окремих складових системи мотивації персоналу на ПАТ «Київмедпрепарат» у структурі удосконалення корпоративної культури підприємства

Складові системи мотивації персоналу	Персонал	Керівники	Професіонали	Фахівці	Робітники	Основні робітники	Допоміжні
Система оплати праці	3,3	4,3	4,0	4,5	2,9	2,9	3,0
Розмір заробітної плати	3,5	4,0	3,7	3,5	3,3	3,2	3,7
Режим праці	3,2	3,5	3,3	3,5	3,1	3,0	3,7
Можливість кар'єрного росту	1,3	2,0	1,7	2,0	1,4	1,8	0,7
Можливість підвищення кваліфікації	0,5	1,5	1,3	0,5	0,0	0,0	0,0
Зміст роботи	2,8	4,3	4,3	3,5	2,0	2,0	2,0
Дотримання цінностей і місії підприємства	3,9	3,5	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Санітарно-гігієнічні умови праці	4,4	4,4	4,3	4,5	4,4	4,4	4,3
Система цілеутворення	4,1	4,4	4,3	4,5	3,9	3,9	3,7
Система інформування	4,3	4,5	4,3	4,5	4,3	4,3	4,3
Публічне визнання заслуг	4,4	4,5	4,3	4,5	4,4	4,4	4,3
Увага керівника до думки працівника	4,2	4,6	4,3	4,5	4,0	4,0	4,0

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Оцінка системи оплати праці на ПАТ «Київмедпрепарат» становила 3,3 бала. При цьому найбільше задоволені системою оплати праці фахівці (4,5 бала), а найменш задоволені залишилися допоміжні робітники (2,7 бала). Керівники оцінили систему оплати праці у 4,3 бала, професіонали – 4 бали, а основні робітники – 3 бали. Розмір заробітної плати на ПАТ «Київмедпрепарат» отримав 3,5 бала. Задоволеність керівників рівнем заробітної плати становила 4 бали, професіоналів – 3,7 бала, фахівців – 3,5 бала, основних робітників 3,2 бала, допоміжних робітників – 3,7 бала.

Задоволеність режимом праці становила 3,2 бала. Керівниками і фахівцями оцінено режим роботи у 3,5 бала, професіонали – у 3,3 бала, основні робітники – у 3 бали, а допоміжні робітники – у 3,7 бала.

Можливість кар'єрного зростання на ПАТ «Київмедпрепарат» є низькою і оцінена працівниками у 1,3 бала. Найбільші можливості кар'єрного зростання, за результатами анкетування, у керівників і фахівців (по 2 бали), а найнижчі у допоміжних робітників (0,7 бала). Професіонали задоволені можливостями кар'єрного зростання на 1,7 бала, а основні робітники на 1,8 бала.

Можливість підвищення кваліфікації оцінена працівниками у 0,5 бала. Найбільше, порівняно з іншими категоріями працівників, можливостями навчання на ПАТ «Київмедпрепарат» задоволені топ-менеджери (1,5 бала), дещо менше – професіонали (1,3 бали). Фахівцями оцінено систему навчання на підприємстві у 0,5 бала. Для робітників (основних та допоміжних) відсутня можливість підвищення кваліфікації своєї роботи (0 балів).

Загалом працівники ПАТ «Київмедпрепарат» оцінили свою роботу як посередньо змістовну (2,8 бали). Найбільш змістовною вважають роботу управлінського персоналу та професіоналів (по 4,3 бала). Фахівці оцінили змістовність праці у 3,5 бала. Найнижчий рівень змістовності роботи у основних і допоміжних робітників (по 2 бали).

Дотримання цінностей і місії підприємства працівники оцінили на 3,9 бала. Усі категорії працівників оцінили даний інструмент мотивації у 4 бали, а керівники – у 3,5 бала.

Санітарно-гігієнічні умови праці на ПАТ «Київмедпрепарат» працівники становлять 4,4 бала. За категоріями персоналу найсприятливішими умови праці є: фахівці (4,5 бала), керівники (4,4 бала) і професіонали (4,3 бала). Робітники умовами праці задоволені ще менше. Основні робітники оцінили їх у 3,4 бала, а допоміжні – у 4,3 бала.

Система постановки цілей, на думку працівників, заслуговує 4,1 бала. Керівники оцінили її у 4,4 бала, професіонали – у 4,3 бала, фахівці – у 4,5 бала, основні робітники – у 3,9 бала, допоміжні робітники у 3,7 бала.

Працівники загалом задоволені системою інформування про діяльність підприємства і оцінили її у 4,3 бала. Усі категорії працівників оцінили систему інформування у 4,3 бали, а керівники і фахівці – у 4,5 бала.

Публічне визнання заслуг працівників на ПАТ «Київмедпрепарат», згідно результатів опитування, оцінюється працівниками у 4,4 бала. Найбільше задоволені даним інструментом мотивації керівники і фахівці (оцінили його у 4,5 бала), дещо менше – основні робітники (4,4 бала) і найнижчу оцінку поставили професіонали та допоміжні робітники – по 4,3 бала.

Рівень задоволеності увагою керівництва до думки працівників становить 4,2 бала. Керівництво найбільш уважне до думки керівників (4,6 бала) та фахівців (4,5 бала), дещо менше до думки професіоналів (4,3 бала). Найнижчою кількістю балів оцінили даний метод мотивації основні та допоміжні робітники (по 4 бали).

Відносини з колегами, за оцінками працівників оцінено 3,8 бала. Задоволеність управлінського персоналу відносинами з колегами становить 3,9 бала, професіоналів – 4,3 бала, фахівців – 4,5 бала, основних робітників – 3,9 бала, допоміжних робітників – 4 бали.

На основі даного аналізу було виявлено наявність закономірностей у мотивації діяльності різних типів працівників через заходи удосконалення корпоративної культури підприємства.

Запропоновані у даному розділі заходи мають відстрочений економічний ефект. Рекомендації щодо навчання та мотивування персоналу з використанням нематеріальних та матеріальних систем, створення оновленого корпоративного кодексу повинні дати позитивний результат не відразу, а після закінчення часу.

Як правило, в результаті впровадження заходів щодо вдосконалення корпоративної культури шляхом удосконалення мотивації праці персоналу, продуктивність праці на підприємстві, та, відповідно, дохід збільшуються на 20-30%.

Крім економічної ефективності є ще й соціальна ефективність, яка полягає в наступному: формування сприятливого соціально-психологічного клімату колективу; можливість особистого, творчого розвитку працівників; формування почуття причетності персоналу до організації; підвищення культури владнання конфліктів, культури комунікацій тощо.

Таким чином, економічна ефективність запропонованих заходів корпоративної культури проявляється через вплив мотивуючих факторів діяльності персоналу. Основними з них на ПАТ «Київмедпрепарат» за результатами аналізу є:

Можливість самореалізації. Коли мотивуючий фактор торкається таких важливих для кожної людини речей як прагнення реалізувати свій потенціал, досягти професійного та особистісного розвитку, брати участь в управлінських процесах, мати можливість приймати самостійні рішення, він дійсно стає вкрай ефективним. Як наслідок, кадрова політика компанії обов'язково повинна припускати наявність таких можливостей для самореалізації як тренінги, стажування, професійні конкурси, кар'єрний розвиток.

Кар'єрне зростання. У разі, коли підприємство має грамотно впроваджену програму кар'єрного зростання співробітників, його ефективність зростає. Працівник, який досяг підвищення, визнання з боку колег і керівництва, більше віддається роботі, прагне кращих результатів. У цьому випадку стає самостійнішим, отримує нові повноваження і, як наслідок, велику відповідальність за прийняті рішення. Розвиток кар'єри персоналу – найпотужніший мотивуючий фактор. Корпоративна культура, яка передбачає можливість зростання та розвитку співробітників, безсумнівно, є більш ефективною з точки зору мотивації, ніж та, яка обмежує співробітників лише розвитком на одній посаді.

Крім можливостей кар'єрного зростання позитивний вплив на мотивацію надає ротация персоналу. Вона сприяє підвищенню професійної кваліфікації, забезпечує взаємозамінність усередині колективу, розширює уявлення працівників про напрями діяльності, зміцнює зв'язки між підрозділами.

Інформування. Співробітники повинні володіти повною інформацією про те, що важливо для них. Стан невизначеності, неясності знижує мотивацію персоналу. Працівникам має надаватися достовірна, доступна та своєчасна інформація про справи компанії, що стосуються безпосередньо їх, та мають для них значення.

Комунікація. Зв'язок між співробітниками, налагоджені комунікаційні потоки сприяють підтримці єднання та згуртованості колективу. Взаємодія персоналу формує всередині колективу ті моделі поведінки, які відповідають стандартам, нормам та правилам компанії. Якщо корпоративний кодекс, що містить правила, схеми та алгоритми для вирішення проблемних ситуацій, розробляється за участю співробітників, він може бути потужним нематеріальним стимулом. Символіка, девізи, обряди, традиції компанії – невід'ємна частина корпоративної культури, сильний мотивуючий фактор, що допомагає донести місію та корпоративні цінності компанії до персоналу у найбільш доступній формі. Традиції, своєю чергою, представляють

внутрішньокомунікаційне середовище компанії. Організація робочого простору, фірменний одяг, символічні кольори, знаки, атрибути – все це становить ідеальний світоустрій, частиною якого є персонал компанії.

Пропонуємо загальні принципи впровадження на ПАТ «Київмедпрепарат» єдиної корпоративної системи мотивації:

- мотиваційні фактори повинні використовуватися комплексно і не суперечити один одному;
- будь-які стимули, що спонукають і винагороджують, повинні використовуватися в поєднанні з мінімальним примусом до праці;
- мотиваційні впливи повинні відповідати різним групам персоналу, виходячи з рівня їх професіоналізму, кваліфікації, соціальних та особистісних особливостей;
- методи мотиваційних впливів повинні постійно розвиватися бути гнучкими по відношенню до персоналу;
- основною метою будь-якої мотивації має бути гармонізація інтересів працівників і компанії.

Принципи, норми та цінності корпоративної культури можуть ефективно мотивувати персонал лише за умови їх реалізації, орієнтації на них усієї управлінської системи. Нездійсненні принципи вкрай негативно впливають на мотивацію персоналу. Таким чином, запропоновані заходи по вдосконаленню корпоративної культури персоналу ПАТ «Київмедпрепарат» можуть бути ефективними за всіма напрямками мотивації праці і дозволяють об'єднати працівників єдиною ціллю.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

Визначено напрямки покращення корпоративної культури ПАТ «Київмедпрепарат», серед яких основними є: підвищення зацікавленості, мотивації та стимулювання до ефективної праці через розвиток різних форм

«створення команди» співробітників у виробничо-технологічному процесі; удосконалення культури внутрішніх комунікацій; курс на ціннісно-орієнтоване управління на фармацевтичному підприємстві; впровадження ефективної програми розвитку лояльності працівників; впровадження нової штатної одиниці у відділі управління персоналом – спеціаліста по внутрішнім комунікаціям; створення стандарту «інформування персоналу», у якому визначається, яка інформація, в якому формі, з якою періодичністю, по яким каналам і ким повинна бути доведена до колективу; залучення співробітників до прийняття рішень у компанії на рівні відповідних їм компетенцій; формування місії як елементу корпоративної культури, а не елементу PR; удосконалення корпоративного кодексу підприємства; підтримка інноваційних цінностей; розвиток ділової етики та культури поведінки всередині організації та за її межами; розвиток «корпоративного волонтерства»; обмін талантами з іншими підприємствами для переміщення працівників, звільнених з роботи у зв'язку з COVID-19 та війною тощо.

Реалізація цих заходів дозволить вплинути на наступні фактори: зміцнення іміджу підприємства на ринку та підвищення її конкурентоспроможності; підвищення мотивації персоналу та усвідомлену лояльність працівників підприємства; прозорість у розумінні всіма працівниками підприємства корпоративних цінностей, принципів, цілей та стратегій; покращення ключових показників ефективності роботи працівників; зростання економічної ефективності підприємства; підвищення керованості підприємством загалом.

Для реалізації заходів для покращення корпоративної культури на підприємстві ПАТ «Київмедпрепарат» передбачається сформувати команду у наступному складі: менеджер з персоналу; маркетолог; фахівець з внутрішнього PR. Оплата праці фахівців, задіяних у вищезазначених заходах, здійснюватиметься відповідно до штатного розкладу підприємства. Залучення зовнішнього консультанта консалтингової компанії для аналізу

корпоративної культури коштуватиме ПАТ «Київмедпрепарат» 48600 грн. Створення нового корпоративного кодексу не вимагатиме додаткових фінансових витрат. Тренінг для персоналу із засвоєння нових корпоративних елементів буде проводитись протягом 14 днів по 8 годин. На проведення тренінгів для працівників буде витрачено 82000 грн. Нематеріальні методи мотивації не вимагають великих фінансових витрат, крім купівлі грамот. Так, на подяки працівникам у вигляді почесних грамот підприємство витратить 2750 грн на рік. Матеріальні методи стимулювання є універсальними. Премія за підсумками роботи за рік (річна премія) виплачується під час виконання плану на 100% і більше. Премія за тривалий стаж безперервної роботи на підприємстві виплачується від 1 року роботи (15%), виходячи з річного заробітку від 1-3 років (20%) від 3-5 років (25%) від 5-7 років (35%) більше 7 років (45%). Як бачимо загальний обсяг витрат на заходи для покращення корпоративної культури досить складно порахувати окремо від загальних витрат підприємницької діяльності ПАТ «Київмедпрепарат».

Оцінка працівниками окремих складових системи мотивації персоналу на ПАТ «Київмедпрепарат» у структурі напрямів удосконалення корпоративної культури підприємства, показала, що: оцінка системи оплати праці становила 3,3 бала; задоволеність режимом праці становила 3,2 бала; можливість кар'єрного зростання є низькою і оцінена працівниками у 1,3 бала; Можливість підвищення кваліфікації оцінена працівниками у 0,5 бала; загалом працівники підприємства оцінили свою роботу як посередньо змістовну (2,8 бали); дотримання цінностей і місії підприємства працівники оцінили на 3,9 бала; санітарно-гігієнічні умови праці оцінено у 4,4 бала; система постановки цілей, на думку працівників, заслуговує 4,1 бала; працівники загалом задоволені системою інформування про діяльність підприємства і оцінили її у 4,3 бала; публічне визнання заслуг працівників оцінюється у 4,4 бала; рівень задоволеності увагою керівництва до думки працівників становить 4,2 бала; відносини з колегами, за оцінками працівників оцінено 3,8 бала. На основі даного аналізу було виявлено

наявність закономірностей у мотивації діяльності різних типів працівників через заходи удосконалення корпоративної культури підприємства.

Запропоновані у даному розділі заходи мають відстрочений економічний ефект. Рекомендації щодо навчання та мотивування персоналу з використанням нематеріальних та матеріальних систем, створення оновленого корпоративного кодексу повинні дати позитивний результат не відразу, а після закінчення часу. Як правило, в результаті впровадження заходів щодо вдосконалення корпоративної культури шляхом удосконалення мотивації праці персоналу, продуктивність праці на підприємстві, та, відповідно, дохід збільшуються на 20-30%. Крім економічної ефективності є ще й соціальна ефективність, яка полягає у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату колективу; можливості особистого, творчого розвитку працівників; формуванні почуття причетності персоналу до організації; підвищенні культури владнання конфліктів, культури комунікацій тощо.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі проведено теоретичне узагальнення та надано практичні рекомендації щодо розвитку корпоративної культури як чинника конкурентоспроможності підприємства. Отримані результати проведеного дослідження мають теоретичне та практичне значення та спрямовані на вирішення завдань дипломної роботи відповідно до поставленої мети:

1. Визначено, що корпоративна культура являється сукупністю основних переконань, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як компанія вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, і які виявилися досить ефективними, для того, щоб вважатися цінними і передаватися новим членам колективу як правильний спосіб сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем. Залежно від основної мети компанії традиційно виділяють такі елементи корпоративної культури: місія; базові цінності й етичні норми (кодекс честі, етики); взаємовідносини між людьми; стандарти якості; можливості організації; система мотивації персоналу; артефакти (логотипи, бланки, візитки, колір стін, фірмовий одяг тощо). Виокремлюють такі групи функцій корпоративної культури: 1) ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму підприємства; 2) ті, що визначаються необхідністю адаптації підприємства до свого зовнішнього середовища.

2. Проаналізовано найбільш відомі моделі корпоративної культури. Так, відповідно до моделі Е. Шейна, перший рівень корпоративної культури формує базові уявлення про людей і світ. До другого рівня належить світогляд організації, що знаходить своє відображення у конкретних цінностях і стандартах поведінки, третій рівень – рівень символів і знаків. Доктор Д. Денісон за допомогою своєї моделі оцінює вплив корпоративної культури на економічну ефективність компанії. Також як і модель Камерона-Куїнна вона розглядає культуру в двох вимірах: напрямок активності: внутрішній-зовнішній фокус; спосіб реагування на зміну зовнішнього

середовища: гнучкість-стабільність. Модель оформлена у вигляді кругової діаграми з чотирьох секторів. Кожен сектор відповідає одній із складових корпоративної культури: місія, адаптивність, залученість та узгодженість. Модель Ф. Харріса і Р. Морана складається з таких основних блоків: усвідомлення себе і свого місця в організації; комунікаційна система і мова спілкування; зовнішній вигляд, одяг і уявлення себе на роботі; усвідомлення часу, відношення до нього і його використання; взаємостосунки між людьми; цінності; віра у щось і відношення чи ставлення до чогось; процес розвитку працівника і навчання; етика праці і мотивування. Модель формування корпоративної культури М. Льюїса – має вигляд кулі, в центрі якої знаходяться найбільш значимі для людини базові цінності, залежно від того, на якій спіралі знаходиться компанія, стає зрозуміло, чим живе організація та які цінності розділяють її працівники.

3. Визначено наступні риси корпоративної культури, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства: вміння приймати рішення в умовах невизначеності; заохочення ініціативи і креативності; сприяння в самореалізації персоналу; соціальне спрямування діяльності; підтримка гуманістичних цінностей; побудова простої структури в організації; поєднання гнучкості і жорсткості в управлінні. Успішна корпоративна культура сприяє підвищенню ефективності співробітників, якості створеної продукції або наданих послуг, збільшує прибуток через лояльність клієнтів та зростання виробництва в умовах втілення змін, сприяє загалом підвищенню ефективності діяльності підприємства. Це сприяє досягненню бізнес цілей, а відтак і підвищенню конкурентоспроможності.

4. Досліджено діяльність підприємства ПАТ «Київмедпрепарат», що є одним з найбільших та найдосвідченіших підприємств вітчизняної хіміко-фармацевтичної промисловості та національним лідером з виробництва антибактеріальних препаратів. За результатами комплексного обстеження підприємства можемо зробити висновок, з того що фондівдача має тенденцію до збільшення, а фондомісткість – до зменшення (загальні

показники використання основних засобів), що свідчить про нормальні умови функціонування підприємства. Підсумовуючи аналіз показників рентабельності, можна зробити висновок, що підприємство здійснює прибуткову діяльність. Коефіцієнт автономії має тенденцію до збільшення, що означає поступове зниження незалежності від позикових джерел; в той же час коефіцієнт фінансової залежності, що характеризує ступінь залежності від зовнішніх зобов'язань, в динаміці має тенденцію до зменшення; коефіцієнт фінансової стабільності має тенденцію до збільшення, отже перевищення позикових коштів над власними збільшується, що свідчить про зменшення фінансової стабільності підприємства; залежність підприємства від довгострокових зобов'язань, в аналізованому періоді, перебуває в межах нормативного значення і не має тенденції до збільшення фінансового ризику підприємства.

5. Проаналізовано, що основними конкурентними перевагами ПАТ «Київмедпрепарат» є: лідерство у сегменті антибактеріальних препаратів, широкий асортимент продукції, який налічує більше 100 найменувань в 11 фармацевтичних групах, потужна система дистрибуції, оновлення портфелю продукції якісними препаратами, які є більш доступними ніж їх імпорتنі аналоги. Щоб утримувати високі конкурентні позиції підприємству необхідно здійснювати ефективну реалізацію товарної продукції та мати добре налагоджені канали збуту. Проведений SWOT-аналіз діяльності підприємства показав, що, важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності ПАТ «Київмедпрепарат» відіграє репутація, адже вона досить висока, і завдяки цьому покупці не мають високий ступінь довіри до підприємства. Крім того, підприємство оснащено великими потужностями для виробництва продукції та створення новітніх медикаментів. Водночас, слід відмітити, і слабкі сторони компанії: залежність від дистриб'юторів; незадовільна організація маркетингової діяльності та інші. Сучасна економічна та політична ситуація в країні також створює значні загрози для діяльності підприємства, але загалом ПАТ

«Київмедпрепарат» має значні можливості та потенціал для подальшого розвитку.

6. Проведено оцінку корпоративної культури ПАТ «Київмедпрепарат» за низкою критеріїв: підприємство має кланову культуру, організація відрізняється співучастю, згуртованістю, відчуттям колективу і організації; місія сформульована у контексті дії корпоративного кодексу; кодекс корпоративної етики потребує удосконалення; компанія має гасло та свій фірмовий одяг; логотип підприємства не пов'язаний із системою корпоративної культури ПАТ «Київмедпрепарат»; ритуали в компанії є засобом для наочної демонстрації ціннісних орієнтацій, але їм не приділяється належна увага; конфлікти на підприємстві виникають найчастіше через заробітну плату та непорозуміння керівника з підлеглими; регулярні розмови керівників та підлеглих проводяться рідко, керівник не збирає співробітників для підбиття підсумків. Для дослідження корпоративної культури була запропонована діагностика за методом ІООК К. Камерона та Р. Куїнна що визначає чотири типи корпоративної культури (кланова культура, адхократична культура, ієрархічна культура, ринкова культура). Аналіз показав, що підприємство має ринковий тип корпоративної культури –орієнтується на результати, і головною метою діяльності є виконання поставленого завдання. Лідери і менеджери підприємства – тверді керівники і суворі конкуренти, непохитні і вимогливі, тому підприємство об'єднує воедино акцент на прагненні перемагати і дії, спрямовані на вирішення поставлених завдань. Проаналізувавши отримані результати, ми можемо побачити, що найнижчі бали отримали питання, що стосуються управління та системи менеджменту підприємства.

7. Визначено напрямки покращення корпоративної культури ПАТ «Київмедпрепарат», серед яких основними є: підвищення зацікавленості, мотивації та стимулювання до ефективної праці через розвиток різних форм «створення команди» співробітників у виробничо-технологічному процесі; удосконалення культури внутрішніх комунікацій; курс на цінностно-

орієнтоване управління на фармацевтичному підприємстві; впровадження ефективної програми розвитку лояльності працівників; впровадження нової штатної одиниці у відділі управління персоналом – спеціаліста по внутрішнім комунікаціям; створення стандарту «інформування персоналу», у якому визначається, яка інформація, в якому формі, з якою періодичністю, по яким каналам і ким повинна бути доведена до колективу; залучення співробітників до прийняття рішень у компанії на рівні відповідних їм компетенцій; формування місії як елементу корпоративної культури, а не елементу PR; удосконалення корпоративного кодексу підприємства; підтримка інноваційних цінностей; розвиток ділової етики та культури поведінки всередині організації та за її межами; розвиток «корпоративного волонтерства»; обмін талантами з іншими підприємствами для переміщення працівників, звільнених з роботи у зв'язку з COVID-19 та війною тощо.

8. Проведено аналіз витрат на запровадження заходів щодо удосконалення корпоративної культури на підприємстві, серед яких наступні. Залучення зовнішнього консультанта консалтингової компанії для аналізу корпоративної культури коштуватиме ПАТ «Київмедпрепарат» 48600 грн. Створення нового корпоративного кодексу не вимагатиме додаткових фінансових витрат. Тренінг для персоналу із засвоєння нових корпоративних елементів буде проводитись протягом 14 днів по 8 годин. На проведення тренінгів для працівників буде витрачено 82000 грн. Нематеріальні методи мотивації не вимагають великих фінансових витрат, крім купівлі грамот. Так, на подяки працівникам у вигляді почесних грамот підприємство витратить 2750 грн на рік. Матеріальні методи стимулювання є універсальними. Премія за підсумками роботи за рік (річна премія) виплачується під час виконання плану на 100% і більше. Премія за тривалий стаж безперервної роботи на підприємстві виплачується від 1 року роботи (15%), виходячи з річного заробітку від 1-3 років (20%) від 3-5 років (25%) від 5-7 років (35%) більше 7 років (45%). Як бачимо загальний обсяг витрат на заходи для покращення

корпоративної культури досить складно поррахувати окремо від загальних витрат підприємницької діяльності ПАТ «Київмедпрепарат».

9. Здійснено оцінку окремих складових системи мотивації персоналу у структурі напрямів удосконалення корпоративної культури підприємства, на основі якої встановлено, що запропоновані заходи мають відстрочений економічний ефект. Рекомендації щодо навчання та мотивування персоналу з використанням нематеріальних та матеріальних систем, створення оновленого корпоративного кодексу повинні дати позитивний результат не відразу, а після закінчення часу. Як правило, в результаті впровадження заходів щодо вдосконалення корпоративної культури шляхом удосконалення мотивації праці персоналу, продуктивність праці на підприємстві, та, відповідно, дохід збільшуються на 20-30%. Крім економічної ефективності заходи щодо удосконалення корпоративної культури матимуть також і соціальну ефективність, яка полягає у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату колективу; можливості особистого, творчого розвитку працівників; формуванні почуття причетності персоналу до організації; підвищенні культури владнання конфліктів, культури комунікацій тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Азьмук Н. А. Волонтерська діяльність як траєкторія реалізації трудового потенціалу в Україні. Ефективна економіка, 2019, 8. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2019/33.pdf
2. Андросова О. Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. Електронне наукове фахове видання "Східна Європа: економіка, бізнес та управління", 2017, 6(11). С. 224-233
3. Андросова О.Ф. Механізм формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України та процеси її розвитку. Економічний простір: зб. наук. пр. Дніпро: ПДАБА, 2019, 141. С. 205-212.
4. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. Актуальні Проблеми економіки, 2009, 3 (93). С. 64–72.
5. Антуневич В. Як війна змінила організаційну культуру та цінності компаній. Онлайн медіа про технології, підприємництво та новини ІТ, 2022. URL: <https://speka.media/victoria.antunevich/yak-viina-zminila-korporativnu-kulturu-ta-cinnosti-kompanii-plqmxv>
6. Бала О.І., Муқан О. В. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2010, 682. С. 11–15.
7. Балика О. Г. Корпоративна культура як інститут удосконалення соціально-трудова відносин. PhD Thesis. Київ, 2014.
8. Баюра Д.О. Корпоративне управління. Навч. посіб. К.: «Дейлі Принт», 2019. 320 с.
9. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудова відносин: дис. к.-та екон. наук : 08.00.07. Кіровоград. 2016. 269 с.
10. Белоусова О. С., Пащенко Н. А. Вплив корпоративної культури на формування позитивного іміджу комерційних банків України. Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво, 2011, 3. С. 199–202.

- 11.Бойко Е. В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием. Актуальні проблеми економіки, 2015, 4. С. 52–58
- 12.Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : Атіка, 2018. 543 с.
- 13.Бровко К. Феномен корпоративної культури особистості в контексті освіти логічних знань, Соціологія та культурологія освіти, 2017. С. 213–220
- 14.Вовк В. Ліквідність та платоспроможність: економічна суть та експертна оцінка. Галицький економічний вісник, 2018, 3(32). 173 с.
- 15.Вовк О.М. Детермінанти модернізації підприємств інфраструктурної сфери: теорія, методологія, практика. Київ, ФОП Маслаков, 2020. 480 с.
- 16.Гетьман О.О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 488с.
- 17.Глобальні економічні виклики та можливості у цифрову епоху. Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління : матеріали І Міжнар. економічного форуму / за заг. ред. А.І. Ігнатюк. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2019. 215 с.
- 18.Говорушко Т. А., Клімаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. К. : Логос, 2018. 204 с.
- 19.Гой І.В., Смелянська Т.П. Основи підприємницької діяльності. Навчально-методичний посібник. Хмельницький, 2016. 245 с.
- 20.Грішнова О. А, Науменко А. В. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Економіка і управління, 2010, 2. 33-38.
- 21.Грішнова О. А., Голяка О. М. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. К. : КНЕУ, 2007. Т. 2, Ч. І. С. 186.
- 22.Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. Вісник економічної науки України, 2016, №2. С. 52–56.

- 23.Грішнова О. А., Карюк В. І. Трансформація організаційної культури українських компаній в умовах війни та пандемії Covid-19. Вісник Львівського університету. Серія економічна, 2022, 62. 206-223.
- 24.Грішнова О., Міщук Г., Олійник О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків. Монографія. Рівне: НУВГП, 2014. 217 с.
- 25.Грішнова О.А. Брінцева О.Г. Корпоративна Культура: навч. посібник. К.: КНУ імені Тараса Шевченка, 2013. 60 с.
- 26.Гэлэгер Р. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру. М. : Добрая книга, 2016. 347с.
- 27.Данюк В. М., Чернушкіна О. О. Сучасне розуміння корпоративної культури. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудова відносина : теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2010, Т. 1. 549 с.
- 28.Дергачова В.В., Федірко Г.А. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених, 2018. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130934>
- 29.Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. Економічні проблеми сталого розвитку економіки, 2018, 15. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135694>
- 30.Загородна О.М., Серединська В.М. Формування механізму діагностики фінансового стану підприємства. Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль:ТНЕУ, 2018. 235 с.
- 31.Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О., Смолінська Н. В. Корпоративна культура. Навчальний посібник. Львів, 2011. 317 с.
- 32.Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. Інфраструктура ринку. Одеса, 2017, 6. С. 21–25.

33. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2017, №5, 5(71). С. 147
34. Кірсанов Д. Аптечний продаж за підсумками 2022 р., газета «Аптека.ua», 2023. URL: <https://www.apteka.ua/article/656982>
35. Колесник Т. Механізм формування корпоративної культури в системі управління промисловим підприємством. Економічний простір, 2015, 96. С. 218-226
36. Колесников А.В. Стратегия построения корпоративной культуры. Интерактивная наука, 2017, 2. с. 203-205.
37. Колот А. М., Грیشнова О. А. Соціальна відповідальність. Київ: КНЕУ, 2015.
38. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2021. Вип. 2. С. 92-99.
39. Кузнецова С.А., Кузнецов А.А. Формування корпоративної культури в залежності від специфіки підприємства. Проблеми економіки, 2011, 4. URL: http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-4_0-pages-91_94.pdf
40. Мартинюк Л.А., Филюк Г. М., Андреюк Н. В. Экономика предприятия. Практикум. К. : Издательско-полиграфический центр «Киевский университет», 2017. 402 с.
41. Монастирський Г.Л. Теорія організації. Монастирський. К. : Знання, 2008. 319 с.
42. На замовлення Організації Об'єднаних Націй в Україні – «Волонтерський рух в Україні». GfK Ukraine, 2014. URL: https://www.slideshare.net/two_day/survey-results-2014
43. Надейко М. М. Теоретичні засади системи корпоративної культури підприємства. Ефективна економіка. 2019, 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7449>

44. Никифоренко, В. Г., Кравченко, В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць / За ред. : М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет, 2019, 1 (69). С. 189–198
45. Носова Є.А. Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства. Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України, 2019, №2. С.584
46. Офіційний сайт КП «Артеріум». URL: <http://www.arterium.ua/>
47. Офіційний сайт ПАТ «Тева». URL: <https://www.teva.ua/>
48. Офіційний сайт ПАТ «Фармак». URL: <https://farmak.ua/>
49. Офіційний сайт ПрАТ «Sanofi». URL: <https://www.sanofi.ua/uk>
50. Офіційний сайт ПрАТ «Дарниця». URL: <https://www.darnitsa.ua/>
51. Офіційний сайт спеціалізованого медичного інтернет-видання «Аптека.ua». URL: <https://www.apteka.ua>
52. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. Причорноморські економічні студії, 2018, 27(2). С. 9-16
53. Потенціал та розвиток підприємства: навч. посіб./ Б.Є. Бачевський, І.В. Заблудська, О.О. Решетняк; за ред. Б.Є. Бачевського К.: Центр навч. літ-ри, 2019. 396 с.
54. Приступа М. Зміни в управлінні людськими ресурсами під час пандемії (за результатами нарративних експертних інтерв'ю). Соціопростір: міждисциплінарний інтернет-збір наукових праць з соціології та соціальної роботи, 2021, 10. С. 28-36.
55. Проценко О. О. Волонтерство в сучасній Україні: фактори актуалізації. Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences, 2019, 7(32). 89-94
56. Сабадирьова А.Л., Бабій О.М., Куклінова Т.В., Салавеліс Д.Є. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2016. 343 с.

- 57.Савчук Л. М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації. Проблеми науки, 2018, 9. С. 23 - 27.
- 58.Садовська І. Б. Бухгалтерський облік : навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 688 с.
- 59.Слиньков В. Н. Персонал та його менеджмент : практ. Рекомендації. К. : КНТ, 2017. 476 с.
- 60.Спіральна динаміка Грейвза: Чому вона корисна HR-фахівцям. URL: <https://hurma.work/blog/spiralna-dinamika-greivza-chomu-vona-korisna-dlya-hr-fahivcziv/>
- 61.Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна економіка, 2022, 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9912>
- 62.Старостенко Г.Г., Мірко Н.В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2019. 224 с.
- 63.Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю. Стратегічний аналіз привабливості національних та міжнародних ринків: навч. посібник / За заг. ред. проф. А.О. Старостіної. Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2021. 271 с.
- 64.Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура: сутність та теоретичні підходи дослідження. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки, 2017, 4. С. 167-172
- 65.Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: колективна монографія за заг. ред. О.В. Ареф'євої Київ, НАУ, 2018. 364 с.
- 66.Ткаченко Н. О. Дослідження стану и напрямів соціальної активності суб'єктів фармацевтичного підприємництва. Управление, экономика и забезпечення якостей в фармации.2020. №3(63). С. 47-56.
- 67.Фісенко Е. С., Малик І. П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки і управління». Факультету

- менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ», 2016, 10. URL: [http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/66920/pdf_27\](http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/66920/pdf_27)
- 68.Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. Економіка і суспільство, 2017, 13. С. 139–144.
- 69.Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем, 2015, 31. С. 105–116.
- 70.Холодницька А., Молибога К. Корпоративна культура та корпоративне управління: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2019, 3 (19). С. 106-112.
- 71.Шандрівська О. Є., Цветковська А. В. Дослідження фармацевтичного ринку України: у фокусі концентрація ринку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління», 2022, № 1 (9). С. 56–68.
- 72.Шевченко В.С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства. «Глобальні та національні проблеми економіки» Електронне наукове фахове видання, 2017, 16. URL: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017>.
- 73.Як українські фармкомпанії розвиваються під час війни. Агентство «Інтерфакс-Україна», 2022. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/farmaceutika-yak-ukrajinski-kompaniji-rozvivayut-virobnictvo-i-tehnologiji-pid-chas-viyni-50284810.html>
- 74.Як фармацевти встояли під час війни і на що розраховують тепер. Комітет з охорони здоров'я Спільки українських підприємців, 2022. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/yak-ukrajinskiy-farmaceutichniy-rinok-ta-apteki-protistoyat-vtorgnennyu-rf-50270497.html>
- 75.Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2018, №12. 177 с.
- 76.Annings-Dorson, T. Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. Journal of

- Entrepreneurship in Emerging Economies, 2021, 5. 1309-1325. Doi: <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>
77. Azmuk, N., Grishnova, O., Kuklin, O. Digital Employment: Ukraine's Ranking in the Global Division of Digital Labour. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2020, 2(43). 380-391. Doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.43.2022.3578>
78. Brown A. Organisational Culture, *Journal of Management and Organisation*, 1995, Volume 1, Issue 1, pp.57
79. Grishnova, O., Cherkasov, A., & Brintseva, O. Transition To A New Economy: Transformation Trends In The Field Of Income And Salary Functions. *Problems and Perspectives in Management*, 2019, 17(2). 18–31.
80. Gunaraja T. M. Organizational Culture on Employee Performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR - JBM)*. Vol. 16, Issue II. Ver. VI (Nov), 2014. p. 38 - 42.
81. Kalenyuk, I., Grishnova, O., Tsymbal, L., Djakona, A., & Panchenko, E. Formation of intellectual corporate capital: methods and modern trends. *Bulletin the National academy of sciences of the Republic of Kazakhstan*, 2020, 1(383). 182-191. Doi <https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.23>
82. Kharazishvili, Y.; Kwilinski, A.; Grishnova, O.; Dzwigol, H. Social Safety of Society for Developing Countries to Meet Sustainable Development Standards: Indicators, Level, Strategic Benchmarks (with Calculations Based on the Case Study of Ukraine). *Sustainability*, 2020, 12. 8953.
83. Kilmann H.R., Mary J. Saxton J.M, and Serpa R. *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco: Jossey-Bass, USA, 1985
84. Lam Long, et al. The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2021, 7.1: 66.
85. Mullakhmetov, K. S., Sadriev, R. D. & Akhmetshin, E. M. Corporate Culture in Management Systems. *European Research Studies Journal*, 2018, 21. 519-528.

- 86.Ouchi W.G., Wilkins A.L. Organizational culture, *Annul Review of Sociology*, 1985, vol.1, pp.457-83
- 87.Pimenova O., Pimenov S. Improving the efficiency of business model of an enterprise through preparation of integrated reporting. *Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. пр.*, 2020, 1/2(40/41). С. 175–184.
- 88.Schein, Edgar H. Organizational culture and leadership. The Jossey-Bass business & management series, 2018. URL: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
- 89.Volunteering Statistics for 2022: How Charitable Are We? Teamstage.io. URL: <https://teamstage.io/volunteering-statistics/>
- 90.World Giving Index. Charities Aid Foundation, 2022. URL: <https://www.cafonline.org/about-us/publications/2022-publications/caf-world-giving-index-2022>
- 91.Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M. & Zeb, F. The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 2021, 27(2). 658-683. Doi: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>

Управлінські функції корпоративного кодексу ПАТ «Київмедпрепарат»

Управлінська функція	Змістовне наповнення та значення
<i>прогностична</i>	визначає стратегію розвитку організаційної культури фармзакладу, формує та корегує основні принципи корпоративної культури
<i>моделююча (репутаційна)</i>	формує корпоративний імідж та репутацію, стиль, довіру до закладу, розробляє нові положення з позицій системності, комплексності і цілісності системи управління персоналом фармзакладу
<i>уніфікаційна (стандартизаційна)</i>	призводить використання норм та правил кодексу при типових ситуаціях до одноманітності, до єдиної форми або системи, раціонально скорочує дії спеціалістів фармації однакового функціонального призначення
<i>соціально-інтеграційна</i>	впорядковує взаємовідносини між окремими спеціалістами, групами – відділами, структурними підрозділами, аптечними закладами, консолідованими організаціями будь яких форм на фармацевтичному ринку, фармацевтичних мереж
<i>інтерсоціальна</i>	Спеціаліст фармації повинен визнавати та ставитися шанобливо до досягнень людської культури, професійного досвіду, накопиченого в світовій практиці, з розумінням сприймати різноманіття проявів етичних, моральних або релігійних проблем, в залежності від віку, соціального статусу, національності відвідувача фармзакладу, його віросповідання тощо; розкриває соціальні аспекти діяльності спеціаліста фармації
<i>структурно-інтеграційна (системна)</i>	поєднує всі елементи організаційної культури в рамках адаптивного управління персоналом фармзакладу в єдину цілісну систему; виконання правил корпоративного кодексу здійснюється певними внутрішніми заходами та механізмами на всіх рівнях управління постійно та регулярно)
<i>регуляторна (контролююча)</i>	підвищує ефективність управління фармзакладу, регулює взаємовідносини з урахуванням специфіки діяльності закладу, його місії та філософії діяльності та цілей й стратегій розвитку, цінностей тощо, регламентує пріоритети у взаємодії, визначає порядок прийняття рішень у складних етичних ситуаціях, розробляє вказівки на неприйнятні форми поведінки
<i>інформаційна</i>	формує філософію, місію фармзакладу, мету та завдання його діяльності, визначає ціннісно-етичні орієнтири діяльності спеціалістів фармації, передбачає їх узагальнення, виділення, формування, накопичення, передачу, розповсюдження між спеціалістами фармації та відділами і підрозділами фармацевтичного закладу, зберігання з метою визначення методів для досягнення цілей
<i>розвивальна</i>	формує процеси саморозвитку спеціалістів через підвищення кваліфікації, їх професійної компетентності і самосвідомості, пізнання світового досвіду, виокремлення з нього прогресивного та новітнього, що створюється в професійній спільноті на рівні теорії і практики
<i>адаптивна</i>	допомагає у пристосуванні працівників відповідним чином до роботи у фармзакладі, визначає артефакти організаційної культури

	та адекватні інструменти та технології їх практичної реалізації
<i>комунікативна</i>	формує систему внутрішніх та зовнішніх комунікацій закладу, зв'язків із громадськістю та іншими представниками зовнішнього середовища, що притаманні фармацевтичному ринку
<i>мотиваційна</i>	формує систему нематеріальної мотивації, посилює залученість працівників до справ закладу, формує їх лояльність до фармзакладу