

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: очна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА»**

здобувача **Сидорук Катерини Миколаївни**

Науковий керівник: к.е.н., проф. Батенко Л.П.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 Олена ШАТІЛОВА
«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 Михайло САГАЙДАК
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ Сидорук Катерини Миколоївни _____
(прізвище, ім'я, по-батькові)

_____ очної _____ форми навчання
очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: « _____ Формування організаційної культури підприємства _____ »

Тему затверджено наказом ректора Університету від « _____ » лютого 2023 р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

_____ ДП «Медичні закупівлі України» _____

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи формування організаційної культури підприємства (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз та обґрунтування рекомендацій щодо формування організаційної культури ДП «Медичні закупівлі України» (назва розділу)

Об'єкт дослідження	Процеси управління діяльністю бізнес-організації
Предмет дослідження:	Формування організаційної культури підприємства
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	На основі узагальнення теоретичних і прикладних аспектів запровадження організаційної культури підприємства обґрунтувати пропозиції щодо її формування.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- 1. Визначити сутність та складові організаційної культури підприємства**
- 2. Опрацювати основні підходи та чинники формування організаційної культури**
- 3. Дослідити досвід українських та зарубіжних бізнес-організацій у формуванні організаційної культури**

У розділі 2

- 1. Надати загальну характеристику бізнес-організації на базі якої виконувалась робота**
- 2. Діагностувати бізнес-середовище компанії та елементи її організаційної культури компанії**
- 3. Надати пропозиції щодо формування організаційної культури підприємства**

**Завдання
підготував
науковий
керівник**



Людмила Батенко

(підпис)

(ім'я, прізвище)

«07» лютого 2023 р.

**Завдання
одержав здобувач**



Катерина Сидорук

(підпис)

(ім'я, прізвище)

«07» лютого 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 57 сторінок, 14 таблиць, 3 рисунка, список літератури з 40 найменувань, 2 додатки.

«Формування організаційної культури підприємства»

Об'єкт дослідження – процеси управління діяльністю підприємства

Предмет дослідження – формування організаційної культури підприємства

Методи дослідження. В роботі було використано такі методи як: аналіз, синтез, спостереження та вчення методів та підходів щодо формування організаційної культури .

Мета дослідження. на основі узагальнення теоретичних і прикладних аспектів запровадження організаційної культури підприємства обґрунтувати пропозиції щодо її формування

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

1. Визначити сутність та складові організаційної культури підприємства
2. Опрацювати основні підходи та чинники формування організаційної культури
3. Дослідити досвід українських та зарубіжних бізнес-організацій у формуванні організаційної культури
4. Надати загальну характеристику організації на базі якої виконувалась робота, а саме ДП «Медичні закупівлі України»
5. Діагностувати середовище ДП «Медичні закупівлі України» та елементи її організаційної культури компанії
6. Надати пропозиції щодо формування організаційної культури ДП «Медичні закупівлі України»

Практичне значення результатів дослідження. Дослідження було спрямоване на вивчення теоретичних основ формування організаційної культури та їх узагальнення для подальшого аналізу організаційної культури ДП «Медичні закупівлі України» й надання пропозицій щодо її формування.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи: 2023

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи: 2023

Ключові слова: підприємство, культура, організація, система, цінності.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету економіки та управління галузі знань 07
«Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Сидорук Катерини Миколаївни

на тему «Формування організаційної культури підприємства»

Логіко-структурний рівень роботи. Дослідження має логічну і збалансовану побудову, формулювання теми, об'єкту, предмету, мети і завдань роботи взаємоузгоджені; назви розділів взаємопов'язані і відповідають темі; висновки відповідають поставленим завданням.

Рівень пошукової глибини. В роботі використано майже 40 класичних, полемічних зарубіжних та вітчизняних бібліографічних джерел, що опубліковані у фахових та аналітичних виданнях, навчальна література складає не більше 10% опису, використано і підтверджено ксерокопіями у додатках репрезентативний масив документації з бізнес-організації – об'єкта дослідження, що відповідає проблематиці дослідження, проведено власні спостереження з питань організаційної культури.

Теоретико-методичний рівень роботи. Висвітлено основні поняття та методичні підходи щодо сутності, складових та класифікації організаційної культури, етапів її запровадження із визначеною авторською позицією, хоча викладений матеріал потребує певного упорядкування, обрані аспекти дослідження відповідають темі КБР та проблематиці роботи.

Діагностично-конструктивний рівень роботи. Дослідження містить доволі розгорнуту та всебічну характеристику діяльності державного підприємства «Медичні закупівлі України». Авторкою проведено ґрунтовну діагностику наявної організаційної культури, на основі власних спостережень виявлені її сильні та слабкі сторони, за допомогою SWOT – аналізу виявлені проблеми та можливі напрями її подальшого розвитку. В роботі визначено необхідні кроки щодо трансформації організаційної культури та обґрунтовано авторське бачення щодо актуалізації задекларованих в ній цінностей, розроблено опитувальник для оцінювання задоволеності працівників організаційною культурою. Нажаль, в роботі не представлено організаційне забезпечення щодо впровадження наданих рекомендацій.

Рівень наукової етики. Текст відповідає вимогам, наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є науковим, відсутні стилістичні та граматичні помилки, таблиці, рисунки і список літератури в цілому оформлено у відповідності до встановлених вимог.

Організаційний рівень проведення дослідження. Здобувачка дотримувалась регламенту виконання КБР, своєчасно виправляла недоліки, реагувала на рекомендації, представлена для відгуку науковому керівнику робота в цілому має завершений характер.

Публікації автора. Немає.

Кількість балів за якість КБР: 52 бали

Здобуті здобувачкою компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово, здатність до проведення досліджень на відповідному рівні, здатність генерувати нові ідеї (креативність), здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, здатність визначати перспективи розвитку організації, здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту, здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Висновок про можливість присвоєння здобувачці кваліфікації бакалавра менеджменту: представлена КБР відповідає встановленим вимогам, а її авторка Сидорук Катерина Миколаївна заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник



Професор кафедри менеджменту,
к.е.н. Батенко Л.П.

«_1_» червня 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Сидорук Катерини Миколаївни

Тема: «Формування організаційної культури підприємства»

Актуальність теми: Все більше організацій усвідомлюють важливість створення і підтримки здорової організаційної культури, оскільки вона має прямий вплив на працівників і їхню продуктивність. Добре сформована організаційна культура сприяє підвищенню мотивації, залученості, задоволеності працівників, зниженню текучості кадрів і збільшенню ефективності роботи команди.

Позитивні риси роботи: Кваліфікаційна бакалаврська робота є добре підготовленою, а тема дослідженою та висвітлює важливість формування організаційної культури підприємства.

Зауваження до роботи: Зауваження відсутні.

Практичне значення одержаних результатів: Дослідження даної теми з боку теоретичних та практичних сторін дають змогу сформулювати основні положення та рекомендації. Аналіз організаційної культури ДП «Медичні закупівлі України» допоможе в подальшому її формуванні, а рекомендації можуть стати підґрунтям.

Місце роботи та посада рецензента

ДП «Медичні закупівлі України»

Організатор з персоналу

Земляна Катерина Валеріївна

Підпис засвідчую:

Організатор з персоналу 

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Сутність та складові організаційної культури підприємства	5
1.2 Основні підходи та чинники формування організаційної культури.....	15
1.3 Досвід українських та зарубіжних підприємств у формуванні організаційної культури.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДП «МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ».....	26
2.1 Загальна характеристика ДП «Медичні закупівлі України»	26
2.2 Діагностувати середовище ДП «Медзакупівлі України» та елементи її організаційної культури.....	37
2.3 Пропозиції щодо формування організаційної культури ДП «Медичні закупівлі України»	44
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми. Кожне підприємство – це результат праці людей. Без людей немає організації. В сьогоdnішньому стані речей організаційна культура набирає оберти. Якщо ще років 20 тому в межах України рідко використовувався цей термін, то зараз її формування це сильний інструмент рівень розвитку якого відповідає рівню організації. Зараз не солідно не розвивати внутрішню культуру. Організаційна культура стала одним з ключових факторів успіху.

В кожному підприємстві існує організаційна культура незалежно чи створювали її спеціально, тому що вона створюється автоматично з перших секунд реєстрування організації. Від керівника лише залежить чи буде він визначати її напрямки і що за напрямки це будуть, як він планує її розвивати, тощо.

Висвітлювати тему організаційної культури важливо аби просувати її розвиток серед підприємств.

Мета дослідження. на основі узагальнення теоретичних і прикладних аспектів запровадження організаційної культури підприємства обґрунтувати пропозиції щодо її формування

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

1. Визначити сутність та складові організаційної культури підприємства
2. Опрацювати основні підходи та чинники формування організаційної культури
3. Дослідити досвід українських та зарубіжних бізнес-організацій у формуванні організаційної культури

4. Надати загальну характеристику організації на базі якої виконувалась робота, а саме ДП «Медичні закупівлі України»
5. Діагностувати середовище ДП «Медичні закупівлі України» та елементи її організаційної культури компанії
6. Надати пропозиції щодо формування організаційної культури ДП «Медичні закупівлі України»

Об'єкт дослідження – процеси управління діяльністю підприємства

Предмет дослідження – формування організаційної культури підприємства

Методи дослідження. В роботі було використано такі методи як: аналіз, синтез, спостереження та вчення методів та підходів щодо формування організаційної культури .

Практичне значення результатів дослідження. Дослідження було спрямоване на вивчення теоретичних основ формування організаційної культури та їх узагальнення для подальшого аналізу організаційної культури ДП «Медичні закупівлі України» й надання пропозицій щодо її формування.

Інформаційна база дослідження. За основу взято різноманітні статті, навчальні посібники та підручники, наукові праці, інтернет-джерела, що розглядають організаційну культуру, звітність підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Робота містить 57 сторінок, 14 таблиць, 3 рисунка, список літератури з 40 найменувань, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та складові організаційної культури підприємства

В сучасному світі всі почали розуміти наскільки важливим є те що відбувається всередині організації, між людьми. Тому такий інструмент як «організаційна культура» став одним з ключових факторів ефективності.

Початково з'явилась формулювання «організаційна культура» з боку концепції клімату організації, в книзі «Організаційний клімат: дослідження концепції» (Organizational Climate: Explorations of a Concept) авторів Ренато Таджурі та Джордж Літвін у 1968 році. Далі це поняття було розкрито і в інших роботах різних авторів. Першим хто видав ґруновну теоретичну роботу став американський психолог Е.Шейн «Організаційна культура і лідерство» (1985).[28]

«Організаційна культура» не просто поняття, визначення, що узагальнює те що відбувається всередині організації, а це ключ до успіху. Багато розвинених компаній зрозуміли це і стали успішними в свій час.

Організаційна культура містить в собі поєднання двох слів: «культура» та «організація». Аби глибше поглянути на цей термін пропоную пройтись поверхневими визначеннями.

Організація – це система, що має свою структуру за якою стоїть група людей, що працює заради єдиного результату. Ця система може бути школою, урядовою структурою чи підприємством, тощо. Організація має різні напрями, функції та розміри. Також і структура буває різноманітною: управлінські системи, цінності, процеси в середині організації, стратегії, тощо.

Щодо культури, то найчастішим визначенням можна побачити, що це духовні та матеріальні цінності, їх набір, що було створено та продовжується створюватися протягом історії людини.

Вже на цьому етапі розбору визначень можна коротко зрозуміти, що таке «організаційна культура», але для якіснішого висновку в наступній таблиці 1.1. наведено визначення деяких авторів.

Таблиця 1.1 – Приклади визначень терміну «організаційна культура» різними авторами

Автор	Визначення
Е. Шейн [33]	Це ті сформовані колективні переконання, що з'являються у людей, коли їм доводиться вирішувати складнощі в пристосуванні до змін середовища ззовні та інтеграцій всередині, в результаті чого мають доведену попереднім досвідом успішність, завдяки чому сприймаються як цінності й пропонуються новим представникам колективу як правильну систему для сприйняття та розгляду проблем.
Гордієнко В. І. [6]	Система правил (формальних та неформальних), норм відповідно діяльності, звичаї традиції, інтереси, поведінкові особливості, стиль керівника, світогляд, тощо.
К. Камерон, Р. Куини[10]	Довготривалий атрибут організації, клімат (основа – взаємовідносини, що легко змінюються), вона включає в себе цінності і погоджене сприймання речей.
Білецька О. О. [3]	Поняття, що є синтетичним. Воно формує ідеологію на підсвідомості співробітників. Вона проявляється через складові, які надають характеру взаємодії між персоналом, впливаючи на досягнення мети і ефективність організації.

Джерело: розроблено автором на основі [1,3,6,10,33]

Отже, підведемо підсумки. Організаційна культура – це набір цінностей, норм, переконань, що є традиційними в межах підприємства. Кожна організаційна культура унікальна для кожної організації. Вона створює вплив на ефективність та реакцію компанії на внутрішні й зовнішні події.

Часто можна зустріти таке визначення як «корпоративна культура», що часто використовують в значенні синоніма «організаційної культури»[35].

В даній роботі було обрано не розмежовувати ці поняття, а погоджуючись з деякими авторами, використовувати їх в синонімічному значенні. Хоча існує декілька точок зору на цю тему:

- 1) Тотожність термінів;
- 2) Корпоративна культура є частиною організаційної;
- 3) Корпоративна культура – культура корпорацій.
- 4) Організаційна та корпоративна культура – самостійні.

Для обґрунтування моєї думки пропоную переглянути визначення, що дають автори.

Соловійова Р.П. та Беляєв Є.Ю дають наступне визначення: «Це сукупність певних норм і цінностей, які повинні відповідати стратегії і зовнішньому середовищу організації» [27].

Карло Ф.Б. визначає корпоративну культуру так: «Позиції, точки зору і манери поведінки в яких втілені основні цінності» [11]

Тобто ми бачимо повторення в сутності визначень «організаційна культура» та «корпоративна». Одні й ті самі елементи та цілі.

Часто корпоративну культуру намагаються відділити через теорію про походження «корпоративна» від слова «корпорація», але це помилкова думка. Адже цей термін походить з латиської від слова «corporatio», тобто об'єднання.

В організаційній культурі є основні елементи з яких вона складається. Вже в самому визначенні ми можемо про них почути. [4, с.11]

1) Цінності. Цінності можна назвати серединою, ядром організаційної культури. Це орієнтир в житті людини та її діяльності. Якщо говорити про організаційну сторону цінностей, то оточуючі об'єкти, в бік яких учасники

організації мають позицію, формулюють оцінку базуючись на власних потребах та цілях організації. Саме цінності формують норми і форму поведінки в межах організації та за ними. Вони створюють безпеку цілісної системи, завдяки виділенню за допомогою цінностей особливих важливих благ, як матеріальних так і духовних, що необхідні для існування та розвитку організації.

Важливі всі цінності. Цінність-ціль може бути забезпечена успіхом завдяки цінності-засоби. Наприклад, організація має за ціль уникнути корупції в межах своєї діяльності, тобто забезпечити чесність та прозорість – це цінність-ціль. Цінністю-засобом буде чесність на порядність серед якостей працівників, а також атмосфери всередині організації, наприклад, командних дух, який спонукає притримуватись чесності.

Цінності-цілі виражені в місії, що в свою чергу головна складова існування організаційної культури.

Загалом цінності можна поділити на індивідуальні та організаційні.

Індивідуальні: сім'я, робота, затишок, тощо.

Організаційні: дисципліна, гнучкість, взаємозамінність, тощо. Деякі з цінностей можна віднести в обидві групи: незалежність, якість, чесність, тощо.

Цінності також можуть бути позитивного і негативного характерів. Це залежить від сприйняття ситуації: «я зробив помилку», через позитивне сприйняття можна дійти висновку «я здобув новий корисний досвід і реалізую його в майбутньому», через негативне «я недостатньо хороший працівник, в мене немає бажання продовжувати свою роботу». [5, с.11-12]

2) Норми. Норми – це відповідні вимоги до працівника відповідно до зайнятого ним місця. Вони формують в тандемі з цінностями в момент процесу адаптації та інтеграції, та вони не такі стійкі як цінності.

Існують загальні соціальні норми – стандарт поведінки та діяльності, які стали результатом історичних процесом або просто були встановленні, їх наслідування необхідність для загального позитивного визнання в соціальному цілому[2, 4, 7].

3) Місія, стратегія та цілі. Це те куди і як рухається організація.

Ці складові впливають на формування інших елементів, задаючи їм темп.

4) Комунікація.

Взаємодія між людьми, а точніше колегами різних ланок визначає тип культури в тому числі. Допомога один одному або мовчання при вітанні – створює загальний клімат. Форми вербального чи невербального, види формального або неформального – все це складає загальне уявлення про співробітників організації.

Але важливіша функція цього елемента в обміні інформації: взаємний обмін результатами, майбутніми планами, оголошення загальної картини стану підприємства, забезпечення базових правил, етики, тощо.

5) Символіка

6) Звичай та традиції

7) Стиль керівництва

Задає загальної атмосфери, встановлює правила та напрям розвитку оргкультури.

8) Клімат

9) Трудова етика

Організаційна культура має свої функції. Виконання яких наближає на можливий успіх. До функцій організаційної культури належать [31, с. 82-87]

- Цінності. Перше, що завжди зазначають автори. Це основа всієї організаційної культури. Ця функція визначає пріоритетність розвитку підприємства, формулює цілі, мету і те як ця мета досягатиметься.

- Інтеграція. Тобто створення комфортних умов в колективі, легке залучення нових співробітників. Формування людей з однаковим баченням.

- Мотивація. Комфорт в колективі, позитивний клімат важливий фактор збільшення «добровільної» ефективності. Це, на мою думку, важливіший з нематеріальних мотивацій, що може підвищувати якість результату, залучати професіоналів навіть без економічних витрат.

- **Розвиток.** Персонал головний капітал. Правильна організаційна культура зможе примножити цей капітал за допомогою навчань, кар'єрних можливостей, розвиток компетенцій, тощо.

- **Економіка.** Як було сказано раніше, це потужний інструмент, що може навіть не витрачаючи гроші примножити їх. При правильному формуванні організаційної культури, цілі досягаються якісніше.[16]

- **Інновація.** Те наскільки людина відчуває себе комфортно в середовищі впливає на її стимул пропонувати та створювати, а також допомагає легко приймати зміни в своєму житті.

- **Регулювання.** Дисципліна не повинна страждати навіть при розслабленій атмосфері, навпаки повинна стимулювати її притримуватись. Створена коректної оцінки персоналу, контроль в спільних поглядах та направленості в один бік працівника з організацією.

- **Адаптивність.** Можливість пристосування без ускладнень до зовнішніх змін, завдяки внутрішній готовності організації.

- **Бренд.** Це те як презентує себе організація. Цінності, що вона несе. Також успішність (якщо ми говоримо про позитивне враження) завдяки ефективності, що існує у внутрішньому середовищі. Також, маркетингові кампанії в який себе презентує підприємство.

Всі ці функції у своїх роботах автори загалом дають змогу розділити на внутрішні та зовнішні, де внутрішні – цінності, інтеграція, регулювання, економіка, розвиток, мотивація та інновації, а зовнішні – бренд та адаптивність. Хоча, адаптивність можна додати і в внутрішні, якщо трактувати як змогу адаптації до внутрішній змін (скорочення, зміна кадрів, тощо). Всі функції пов'язані дуже тісно між собою, вони взаємодіють весь час.[32]

Важко не погодитись з тим, що серед цих функцій можна виділити мотиваційну, як це роблять деякі автори. Адже, саме ця функція робить організаційну культуру інструментом, що може творити дива. Мотивація працівників – ключовий фактор успіху. Відчуття команди, спільних інтересів,

досягання однієї мети створює саме ту атмосферу, коли працівники мають окрім роботи, ще й бажання її виконувати. Успішність такої мотивації буде розкрито у другому розділі на прикладі конкретного підприємства.

В організаційній культурі можна виділити наступні види, зображені на рисунку 1.1[5, 34]:

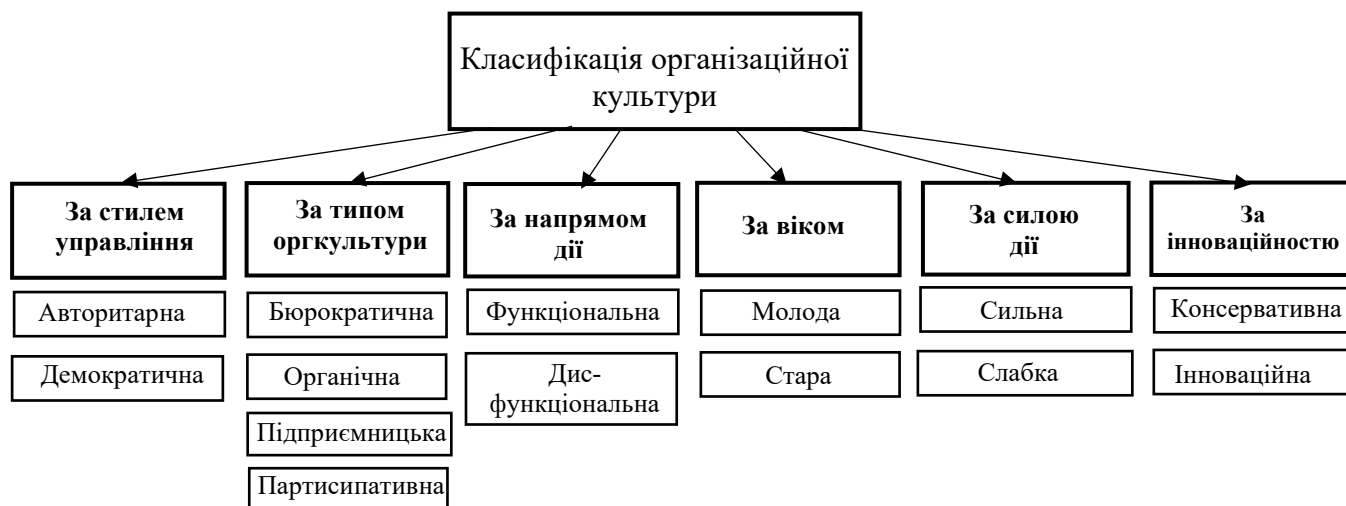


Рисунок 1.1 – Класифікація організаційної культури

Джерело: розроблено на основі [5, 34]

- 1) За стилем управління;
- 2) За типом оргкультури;
- 3) Напрям дії;
- 4) Вік;
- 5) Сила дії;
- 6) Інноваційність.

За управлінським стилем організаційну культуру можна охарактеризувати як демократичну або, навпаки, авторитарну. Те який стиль керування буде обраний, впливатиме на весь організм підприємства: комунікація, вимоги, діяльність, вибір в орієнтації на людину чи результат, тощо. Показники, що допомагають в визначенні культури[26]:

- 1) Рівень довіри, а саме делегування задач, повноважень. Чим більше цього в організації, тим більшою в ній є гнучкість організаційної культури.

2) Вид комунікацій, що переважають. Вертикальні чи горизонтальні комунікації.

3) Форма комунікацій з підлеглими і між співробітниками.

4) Наявність і характер контролю. Чи присутній самоконтроль, чи контроль вищих ланок нижчих постійний.

5) Тип структури організації.

Існують різні типологічні характеристики організаційної культури. Те до якого типу відноситься організація, допоможуть визначити наступні критерії[8]:

1) Мотиви співробітників, їх діяльності (саморозвиток, дохід, авторитет, тощо);

2) Стиль управління (демократичний, авторитарний);

3) Структура організації;

4) Форма контролю (самоконтроль, м'яка форма контролю, сувора, тощо);

5) Характеристика працівників (присутня працьовитість, ледачі, професіонали, тощо), уявлення про них.

Визначення віку організації не завжди зосереджений на фактичному терміні існування, часто на це впливає темп розвитку організаційної культури. Але зрозуміло, що місяць з заснування підприємства не може скласти характеристику старої організаційної культури, тому що фізично неможливо сформувати її в такий короткий термін. Це досить тривалий процес. Для глибинного впливання в організаційну культуру потрібно багато часу, чим більше його проходить тим глибше підсвідоме розуміння культури [18].

Характеризувати організаційну культуру підприємства як слабку чи сильну потрібно розуміти певні показники, наприклад, як в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Показники сильної та слабкої культури

Показники	Сильна культура	Слабка культура
Плиність кадрів	Низька	Висока
Підтримка цінностей	Інтенсивна	Низька або відсутня

Продовження таблиці 1.2

Вік	Чим старше організація тим більша вірогідність	Чим молодше тим більша вірогідність
Згуртованість	Висока	Низька або відсутня
Розуміння діяльності	Високе	Низьке

Джерело: розробка автора на основі [2, 4, 17, 32]

Інноваційність організаційної культури, її направленість на нові горизонти та розвиток може бути досліджено за допомогою наступних показників, якщо всі або більшість мають низький рівень – оргкультура консервативна:

- 1) Готовність до нового працівників;
- 2) Кваліфікація персоналу;
- 3) Наявність (та рівень) мотивації до інновацій;
- 4) Рівень довіри керівнику;
- 5) Кількість ведення нового;
- 6) Творча складова.

Визначити до якого виду належить організація можна за допомогою цих або створених відповідно до потреб показників. Завдяки такому аналізу можна сформувати помилки або навпаки сильні сторони, співставити вплив культури на результати і т.д.

1.2 Основні підходи та чинники формування організаційної культури

Типологія та підходи організаційної культури має різні види. Серед них найпоширенішими є наступні:

1. Едгара Шейна.

Фіксує три рівні культури в організації: артефакти, цінності та базові припущення, які наведені в таблиці 1.3[33].

Таблиця 1.3 – Типологія та підхід організаційної культури Е.Шейна

Рівень	Сутність
Артефакти	Культура, що проявляється в стилі одягу, символах, ритуалах, тощо.
Цінності	Переконання, що не мають виміру, надаються позитивну чи негативну оцінку.
Базові припущення	Хід думок будується так, що певні печі навіть не обговорюються, бо є занадто очевидними

Джерело: розробка автора на основі джерела [33]

2. Соціолог з Америки Ч. Ханді (Ч.Ганді, С.Хенді та інші варіації імені) сформулював типи організаційної культури. Його аналіз був проведений на основі цінностей, розподілу влади, структури, діяльність на різних кроках розвитку. Він визначив чотири типи: культура влади, культура ролі, культура завдання, культура людини.

Підприємство як організм розвивається. В процесі еволюції організація переживає всі типи в наступному порядку: культура влади-культура ролі-культура завдання/людей-один з чотирьох.[8, 30]

В наступній таблиці 1.4 пропоную розглянути типологію та підхід організаційної культури Ч. Ханді.

Таблиця 1.4 – Типологія та підхід організаційної культури Ч. Ханді

Культура	Сутність
Влади «культура Зевса»	- Особлива роль у лідера. - Часто жорстка ієрархічну структуру. - Виділено центр прийняття рішень.

Продовження таблиці 1.4

	• Контроль з центру. • Формалізування діяльності через неформальну структуру влади, обмежена кількість правил та процедур.
	• Формалізування діяльності через неформальну структуру влади, обмежена кількість правил та процедур. • Наявна швидкість в реакції на зміни, швидкість приймання рішень, організація виконання. • Частий розвиток ривками • Хитка в разі виникнення проблем у лідера • Особиста відданість часто причина просування та набору працівників • Персонал, що відповідає культурі влади: вміння адаптуватися до невизначенності, влада як орієнтир, потяг о ризиків.
Ролей «культура Аполлона»	• Найпоширеніша • Конкретність в функціональному розподілі ролей та спеціалізація ділянок • Успіх в стабільному середовищі • Консервативність • Проблема культури – стирання «людини», обмеження ініціатив • Перевага там де стабільність пріоритетна гнучкості • Конкретність в визначення і описі ролевих процедур • Набір працівників: пошук людей, що відповідають потребам описаних в посадових інструкціях • Персонал, що відповідає культурі ролей: тяга до постійності, обов'язковість

Продовження таблиці 1.4

Завдань «культура Афіни»	• Ефективність часто залежить від професіоналізму персоналу • Найбільші повноваження в руках експертнішого фахівця в провідних областях • Оцінка роботи за результатом вирішення задачі • Персонал, що відповідає культурі завдань: орієнтир на самоконтроль, бажання виконання різної роботи.
Людей «культура Діоніса»	• Об'єднання людей, що досягають власні цілі • Влада згрунтована на професіоналізмі, комунікаційних навичках, особистих якостей • Культура відповідає підприємствам, де об'єднані особистості, вони незалежні, мають вплив • Працівники не йдуть проти себе • Мінімальність в структурі • Підходить професійним організаціям (творчі асоціації, спілки юристів, тд) • Персонал, що відповідає культурі людей: потреба незалежності • Рідкість

Джерело: розроблена на основі [8, 30]

3. Камерона та Куїна.

Чотири типи культури в організації, для визначення яких застосовуються критерії: ефективність (гнучкість, стабільність, дискретність, контроль), напрямок діяльності (напрямок всередині або ззовні, інтеграція, диференціація).[2 с.33, 9], в таблиці 1.5 було розглянуто типи культур і їх сутність.

Таблиця 1.5 – Типологія та підхід організаційної культури Камерона та Куїна

Культура	Сутність
Кланова	• Організація ставить в перевагу взаємодію та співпрацю • Притаманно сімейним справам
Ієрархічна	• Організація ставить в перевагу контроль та стабільність • Складна структура • Важлива стабільність • Притаманно держустановам
Ринкова	• Організація ставить в перевагу конкуренція та результативність • Дозволяє агресивність на ринку та високу динаміку в розвитку • Орієнтація на ззовні
Адхократії	• Організація ставить в перевагу інновативність та творчість • Важливі нові ідеї • Ціль управління – мотивація творчого процесу • Наголос на особистість

Джерело: розроблена на основі [2, 9]

4. У. Оучі визначив типологію, де все формується на різниці в регулюванні взаємовідносин. Він виділив: культура ринкова, культура бюрократична, культура кланова, типологія зображена в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Типологія та підхід організаційної культури У. Оучі

Культура	Сутність
Ринкова	Високий рівень відносин вартісних
	- Прибуток як орієнтир - Персонал рухається до рентабельності
Бюрократична	Правила, процедури та регламенти – важливі складові.
Кланова	- Доповнення перших двох. - Основа – цінності всередині організації, що є курсивом загальної діяльності.

Джерело: розроблена на основі [32]

Чинники, що мають вплив на організаційну культуру підприємства:

- Лідер
- Зовнішнє середовище (політичне становище, законодавство, екологічний стан, тощо)
- Структура співробітників (психологічний стан, потреби, вік, ціннісна система працівників, тощо)
- Внутрішнє середовище (Історія, стадія життєвого циклу, стан підприємства, система управління, тощо)

Головним чинником в формуванні – лідер, а саме його вплив. Людина або група людей, що є засновниками створюють фундамент організаційної культури, закладають основну атмосферу. Цінності та переконання, які несе керівник з самого початку, він шукає та передає новим людям в свої компанії. За рахунок чого взрощується єдина точка зору, сприйняття всіх членів організації. При зміні лідера може змінюватись і організаційна культура, якщо його погляди не збігаються з попереднім[25].

Середовище в якому створюється організації має явний вплив на формування її організаційної культури. Різні чинники (ситуація в країні,

конкуренція, клієнти) формують культуру. Намагання довести оргкультуру до актуальної можуть змінювати її початкові мотиви, тощо.

Структура співробітників, а саме вік, освіта, соціальний рівень впливає на загальний внутрішній ритм та організаційну культуру.

Національна культура, її традиції впливає на організаційну культуру. Різні країни мають свій притаманний стиль управління через, що її організаційна культура може бути різною. [4]

Організаційна культура має власну структуру, що поділяється на виміри: горизонтальний та вертикальний. [5]

Розберемо горизонтальний. Він окреслюється різними культурними формами, серед яких 4 основних:

1) Культура економічна.

Це про економічне мислення, тобто культура праці (умови, її організація), виробництва, споживання, тощо.

2) Культура соц.-психологічна.

Це про культуру комунікацій, етична складова, вихід з конфліктних ситуацій, тощо.

3) Культура правова.

Це про вкладання за основу певних нормативно-правових документів, їх слідування.

4) Культура політики.

Це про стиль управління, свідомість.

Щодо вертикального, він має три рівня(за Е.Шейном):

1) Поверхневим;

2) Підповерхневим;

3) Глибинним.

Прояв кожного рівня залежить його глибини. Найвидимішим і першим є поверхневий рівень. Е.Шейн виділяє на цьому рівні так звані артефакти. Логотип, послуги, символи, обряди, стиль одягу, тощо є артефактом, які легко виявляються, але не так легко інтерпретуються без глибокого аналізу. Через це

по ним не коректно робити висновки ефективності їх організаційної культури, бо це лиш поверхневий прояв. Коротко кажучи, на цьому рівні вивченню підлягає зовнішній прояв культури.

Наступним по глибині йде підповерхневий рівень. Тут ми вже говоримо про цінності, норми, що можуть бути відображеними в символах та мові. Це те про що відкрито говорять в організації, представляється новим співробітникам. Відображення всього цього можна віднайти в артефактах. Цінності свідомі, тому наслідуються теж свідомо. Загалом, цей рівень дає змогу проаналізувати вірування та цінності, що є свідомими.

Останнім є глибинний рівень. Він формує базу уявлень й переконань, що визначається як основна духовна ідентифікація працівників, їх мислення, вірування та установки, які і відтворюють організаційну культуру. Це буквально те, що відбувається на підсвідомому рівні, чим керуються співробітники як єдиною істинною для них. Цей рівень визначається базовими цінностями, переконаннями та нормами, що покладені в організацію як основа. Невидимі елементи культури, які впливають на поведінку та вчинки працівника, також вони визначають відношення організації до власних цілей, клієнтів, працівників, конкурентного середовища та соціальної відповідальності. Глибинний рівень включає елементи, що є визначенням культурних цінностей: довіра, прозорість, відповідальність, толерантність, тощо. Всі наявні цінності в організації, вона може висвітлювати в місії, візії й стратегіях. Рівень має вплив на всі частини роботи підприємства та її взаємодій із зовнішнім середовищем. Усвідомлення важливості глибинного рівня в організаційній культурі є важливим для керівника та визначає успішність діяльності, бо дає змогу коректно сприймати, які саме цінності та норми створюють поведінку персоналу та те який вплив вони мають на ефективність роботи.

Буквально в перші хвилини з того моменту як була створена організація, починає будуватись її організаційна культура. Аби правильно почати будувати умови для формування останньої, керівник повинен створити чітко визначені

цінності та головне цілі його підприємства. Це можна назвати першими кроками до успіху. Етапи створення умов для розвитку оргкультури[25]:

- 1) Формування цілі, місії, візії та стратегій організації;
- 2) Визначення цінностей, норм, правил;
- 3) Вибір методу, засоби впровадження раніше визначених цінностей, норм, правил.
- 4) Розробка внутрішніх навчань для персоналу, адаптації нових співробітників враховуючи організаційну культуру;
- 5) Введення програм по впровадженню оргкультури ,моніторинг ефективності, корегування в разі потреби.

Всі ці етапи повинні враховувати чинники, що впливають на формування організаційної культури. Вдале та якісне її формування може допомогти пережити підприємству кризові періоди і розвивати організацію. Оргкультуру можна назвати внутрішнім ресурсом. Він допоможе при реорганізації чи збільшення самостійності працівників задля зменшення навантаження на керівництво. Потенціал підприємства може зростати завдяки організаційній культурі.

1.3 Досвід українських та зарубіжних підприємств у формуванні організаційної культури

Часто в пошуках можливих способів підвищення ефективності компанії, збільшення прибутку і т.д. організації шукають щось серед економічного напрямку: щось скоротити витрати, збільшити ціни, провести маркетингову кампанію, тощо. Але лідери на ринках знають, що саме атмосфера в компанії, чітка сформульованість системи цінностей та інші складові організаційної культури , можуть підвищити ефективність підприємства на великі значення.

Такі успішні компанії активно розвивають організаційну культуру, що часто і є вагомим складовою їх успіху.

На жаль, в Україні вивчення та розвитку напрямку організаційної культури почалось значно пізніше ніж, наприклад, в США. Але незважаючи на це провідні компанії в межах нашої країни змогли наздогнати прогрес в розвитку організаційної культури за її кордонами.

Українська організаційна культура знаходиться на етапі, коли вона активно трансформується від авторитарного до демократичного стилю. Її швидкість для кожної організації індивідуальна, незалежно від однакового зовнішнього середовища, значне вкладення починається зсередини. [15]

Приклади українських підприємств:

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» несе наступну місію: досконалість якості продукції, що вони виробляють. Їх вибір падає лише на сировину вищого ґатунку, той самий принцип використовується по відношенню до технологій та обладнання. Всі ці зусилля докладаються заради того аби як більше людей змогли насолоджуватися якісним кондитерським продуктом та смаком, що залишається в пам'яті надовго[14].

Цінності компанії [13]:

- Якість – відповідність продукції найвищим стандартам, завдяки новітнім технологіям, відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO та IFS, наявні відповідні сертифікати.
- Інновації – вдосконалення виробничого процесу, створення нових оригінальних продуктів.
- Досвід – фахівці, що працюють та створюють продукцію, мають великий досвід.
- Чесність – прозорість та відкритість.

В організації чимало напрямів впровадження спеціалістів. Можна виділити два напрями розвитку культури: орієнтація на клієнта та на розвиток персоналу.

ТОВ «Нова Пошта» ставить своєю місією полегшення доставки для життя та бізнесу[12].

Серед їх цінностей є:

- Клієнт – Ретельність та пунктуальність у виконанні обіцянок перед клієнтами. Реакція на потреби клієнта. Зустріч з посмішкою
- Технології – технології Нової Пошти надають змогу ефективно та безпечно організовувати процеси виробничого характеру, наявне прагнення в автоматизації та роботизації всіх процесів. Позиція: бути частиною цифрового світу. Вони намагаються не відставати від провідних технологій.
- Персонал – надійність, високопрофесійність, небайдужість - не просто характеристики, а визначення людей, що там працюють. Основою спілкування покладено повагу та чесність. Вони називають дисципліну та виконання зобов'язань частиною своєї культури. Змога самореалізації та старту кар'єри.
- Ефективність – Нова пошта визначає для себе синергію з трьох цінностей Клієнт-Персонал-Технології, що гарантує прибутковість. Ця синергія є стимулом здійснення інвестиції та наступного зростання. Пошук ефективних шляхів до максимізованого результату. Спрощення процесів й мінімізування витрат не повинні погіршувати якість діяльності.

Правила Нової Пошти сформовані на базових цінностях: гуманізм, чесність, взаємоповага, тощо. Культура направлена на результат та клієнта.

Зарубіжні приклади підприємств першими вводять нові інструменти щодо роботи з персоналом. Іноді їх досвід нерелевантний нашому, через якісь базові відмінності по типу менталітет, традиції, тощо. Та вивчати досвід інших країн корисно та необхідно. Багато з зарубіжних компаній є беззаперечними лідерами світового ринку.

Наведу приклади найвідоміших компаній, що існують і у нашому житті.

Почнемо з Netflix. Правила, що регулюють внутрішнє середовище формуються на наступних цінностях[38]:

- Відвертість – відкритість між колегами про справжню ситуацію компанії без замовчувань. Не боятися критикувати і чути критику.

- Свобода – компанія вважає, що свобода прибутковіша за обмеження. Немає обмеження у відпусці, працівник сам обирає коли і на який термін, все що потрібно це обговорити з керівником. Як результат немає такого, щоб людина просто зникла на довгий термін. Людина бере два тижні в сезон або по декілька днів на сімейні обставини. Окрім цього, організація не має визначеного дрес-коду. Деякі правила виявились просто зайвими.

- Інновації – компанія намагається бути лідером, тому розвиток напрямків, підкорення нових ринків. Вони намагаються створювати тенденції.

- Погляд в один бік – важливо аби всі дії будували компанію про яку мріють вже сьогодні. Краще прийняти на роботу людину, що має співпадіння в баченні майбутнього, ніж просто досвідчену.

Netflix орієнтований на персонал та розвиток продукції. Вона шукає найкращих та створює найкраще.

Ще одна відома компанія Google яскравий приклад вдалої організаційної культури. Головні цінності компанії:

- Відкритість – відкритість та обмін між працівниками інформацією. Для компанії важливо аби цінні знання та вміння не приховувались людиною, а навпаки ними ділилися між собою. Ця цінність підтримується навіть завдяки плануванню робочого місця, що сприяє обмінну знаннями. В загальному культура заохочує працівників до спілкування та до того аби ділитися ідеями.

- Інновіції – це саме та цінність завдяки якій компанія і має успіх. Компанія спонукає до ідей, пропозицій, внеску в інноваційність продуктів, спонукає співробітників до нестандартного мислення відкривати або винаходити нові технологічні рішення для поточних і нових потреб на багатонаціональному ринку.

- Розумність із досконалістю - спрямованість на досягнення відмінних результатів у всіх сферах організації бізнесу Google. Така цінність організаційної

культури включена в програми розвитку людських ресурсів, щоб прищепити вдячність за досконалість серед працівників технологічної компанії. Наприклад, навчальні програми створені, щоб мотивувати працівників постійно покращувати свою продуктивність і не погоджуватися на посередні технологічні ідеї та рішення. Таким чином, культура Google сприяє кмітливості в робочій силі та спонукає співробітників прагнути до відмінних результатів у своїй роботі.

- Практичний підхід – через свою організаційну культуру Google застосовує практичний підхід до розвитку людських ресурсів. Ця культурна характеристика зосереджена на використанні експериментального навчання для вдосконалення знань, навичок і здібностей співробітників на підтримку досконалості в технологічних інноваціях.

- Мала компанія – сім'я - Компанія Google LLC відома своєю підтримкою стосунків між малими компаніями та сім'ями у своїх робочих місцях. Ця характеристика організаційної культури зосереджена на соціальних взаємодіях між працівниками технологічного бізнесу. Наприклад, Google підтримує теплу робочу атмосферу, де співробітники можуть легко спілкуватися та ділитися ідеями один з одним. Мета полягає в тому, щоб використовувати корпоративну культуру для оптимізації внутрішніх комунікацій і генерації ідей для технологічних інновацій. Ця характеристика організаційної культури також позитивно впливає на моральний стан працівників Google. Теплі соціальні стосунки на робочому місці сприяють задоволенню працівників роботою та покращують результати стратегій управління людськими ресурсами технологічної компанії.

Організаційна культура Google спрямована на задоволення потреб інформаційних технологій та бізнесу онлайн-послуг. Наприклад, завдяки культурній рисі інновацій компанія гарантує, що її продукти відповідають галузевим стандартам і знаходяться на передньому краї технологічного розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДП «МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ»

2.1 Загальна характеристика ДП «Медичні закупівлі України»

Державне підприємство «Медичні закупівлі України» (ДП МЗУ, ДП «Медзакупівлі України») – спеціально створена єдина агенція, завданням якої є забезпечення централізованих закупівель ліків високої якості та іншої медичної продукції за кошти держбюджету[19].

ДП «Медзакупівлі України» було створене 25 жовтня 2018 р., воно є державною власністю та відноситься до Міністерства охорони здоров'я України. Воно є важливою складовою економіки країни, бо аналізуючи фінансову звітність, вартість активів в кінці 2020 р. було більше 2 мільярдів гривень.

Ключовим завданням було виділено забезпечити прозорість, ефективність, конкурентну здатність та ощадливість щодо бюджету, який був створений на коштах платників податків, систему публічних закупівель продукції медичної сфери.

ДП «Медичні закупівлі України», зареєстроване за наступною адресою: Україна, 01601, місто Київ, вулиця Грушевського, будинок 7. Фактично офіс знаходиться за адресою: Україна: 01001, м. Київ, вул. Хрещатик 22.[9]

Дата заснування: 25.10.2018

Код ЄДРПОУ: 42574629

Організаційно-правова форма: Державне підприємство

Форма власності: Державна власність / власність територіальних громада

Основний вид діяльності ДП «Медичні закупівлі України» - здійснення централізованих державних закупівель для України в медичній сфері:

обладнання, медикаменти, тощо. Всі функції виконуються відповідно законодавства України та забезпечують найвищу ефективність й економію державного бюджету.

Також ДП «МЗУ» в межах своєї діяльності забезпечує прозорість тендерів, аукціонів, контролює якість товарів, що надходять, організовують доставку в місце призначення. На разі, ДП «Медичні закупівлі України» не мають власних складських потужностей, але знаходяться на стадії злиття з майбутньою філією «Укрмедпостач», в результаті чого матиме певні місця зберігання. МЗУ відповідно організовує співпрацю з постачальниками, споживачами та регуляторами у галузі медичних закупівель.

Види діяльності, що можуть здійснювати МЗУ[9]:

Основний:

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

Інші:

46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами

46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами

82.30 Організування конгресів і торговельних виставок

82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

84.13 Регулювання та сприяння ефективному веденню економічної діяльності

85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.

86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

70.10 Діяльність головних управлінь (хед-офісів)

70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

73.11 Рекламні агентства

73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

74.30 Надання послуг перекладу

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

Якщо підбити підсумок МЗУ робить наступне:

- Закуповують ліки та обладнання за централізованими напрямками Міністерства охорони здоров'я України;
- Розробляють рішення для держави та громадян, які забезпечують прозорість на всіх етапах процесу медичного постачання;
- Купують медичні товари в межах президентської ініціативи United24;
- Адмініструють медичні каталоги Prozorro Market;
- Як централізована закупівельна агенція надає закупівельні послуги іншим замовникам.

ДП « Медичні закупівлі України» мають функціональну структуру управління. В такій схемі фахівці одного рівня створюють спеціалізовані підрозділи. Схему організаційної структури можна подивитись на схемі зображеній на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ДП МЗУ

Джерело: розроблено на основі додатка Б

Після злиття МЗУ та «Укрмедпостач» буде додана нова структурна одиниця. Структура збільшиться на ще одну ланку, керівництво філії «Медпостачання» ДП «Медзакупівлі України», де будуть відповідні відділи.

Діяльність ДП «МЗУ» визначена метою забезпечити доступність та якість послуг медичного сектора в Україні завдяки прозорості процесів закупівель та їх ефективності, завдяки кропіткій роботі в пошуку найвигідніших співвідношень ціна-якість.[22, 23]

«Медичні закупівлі України» визначили ключові стратегічні цілі щодо професійної діяльності на 2021-2023 рр:

- 1) Забезпечення в проведенні ефективних закупівель та поставок за централізованими програмами МОЗ України;
- 2) Розвиток інформаційно-аналітичних інструментів ДП МЗУ;
- 3) Розширення обсягу надання закупівельних послуг іншим публічним замовникам.

ДП « Медичні закупівлі України» досить активно розвиваються і не планують на цьому зупинятися. Наразі, кількість працівників налічує 130 осіб, можна подивитися на динаміку чисельності працівників на рисунку 2.2., до кінця року підприємство планує збільшитись до 200 чоловік в команді. На старті підприємства штат налічував 21 працівника.



Рисунок .2.2. – Динаміка чисельності працівників з 2019 року по 2022

Джерело: Додаток А

МЗУ має низьку плинність кадрів, це можна побачити в таблиці 2.1.

Таблиці 2.1 – Плинність кадрів ДП МЗУ

Плинність кадрів	06.19	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Разом за всі періоди
Прийом (к-ть нових співробітників)	23	51	33	60	167
Звільнення (к-ть звільнених співробітників)	8	6	8	13	35
Середньооблікова чисельність за період	26	45	84	113	

Продовження таблиці 2.1

Плинність кадрів (активна), %	2,6	6,5	6	6,2	
Плинність кадрів (пасивна), %	3,7	6,5	3,7	0,9	
Плинність кадрів (переїзд до іншої країни), %	-	-	-	4,4	

Джерело: Додаток А

Це відбувається за рахунок довгого етапу підбору персоналу, який перевіряє кандидата максимально і допомагає знайти фахівця зі спільними цінностями. Коли людина надає відгук на вакансію його чекають 7 етапів відбору:

1) Скринінг резюме. На цьому етапі проходить напевно найважча частина перегляду десятків резюме. При проходженні практики, я мала змогу долучитися до рекрутингового процесу на дві вакансії Адміністративного асистента/Офіс-менеджера та Діловода. Також була змога перегляду резюме в тому числі, надаючи свою думки щодо кандидатів. Велика кількість резюме проходить уважну перевірку спочатку рекрутером, потім замовником, а саме керівником відділу, куди потребується спеціаліст.

2) Первинна зустріч. Це зустріч з кандидатами (зазвичай декілька), де представник відділу по персоналу й керівник відділу замовника презентують компанію та вакансію. На цьому етапі у кандидата нічого не запитують, даючи змогу ознайомитись з діяльністю ДП «МЗУ», майбутніми етапами відбору та майбутніми обов'язками по вакансії, а також поставити всі питання, що його цікавлять. Після зустрічі фахівець має можливість вирішити чи підходить їм підприємство чи наслідують ті ж цінності, що організація. Часто люди не готові проходити багато етапів, тому велика кількість може просто «відсіятися».

3) Тест. Коли кандидат сказав, що він хоче працювати в цій команді, йому надсилається тестове невеличке завдання. Залежно від вакансії воно своє, і має свій проміжок часу на виконання, зазвичай 30 хвилин.

4) Технічна співбесіда. Успішний результат тесту і ось етап співбесіди, коли вже кандидату ставлять питання. На співбесіді присутній кандидат, представник відділу по роботі з персоналом та керівник відділу замовника. Це звичайна співбесіда, де задаються кейси або просто уточнюється якась інформація.

5) Перевірка ділової репутації. Кандидат надає контакти людей з якими мала можливість працювати – це може бути минулий керівник, колеги або якщо немає досвіду рекомендації з університету від викладача. Завдяки цьому етапу можна дізнатись наскільки близька людина до тієї яку шукають. Існує також антикорупційна складова. Це мега важливий момент. Концепція МЗУ створена навколо прозорості і нульової толерантності до корупції. Антикорупційний відділ перевіряє людину на відсутність конфлікту інтересів і загальну доброчесність.

6) Тестовий робочий день. В цей день кандидат тестує майбутнє місце роботи, а підприємство фахівця. Відтворюється робочий день і людина має можливість зрозуміти чи це дійсно те що потрібно.

7) Фінал – це співбесіда з генеральним директором. Це міні версія звичайної співбесіди, але вона не гарантує, що ти вже прийнятий. Конект між керівництвом і працівниками важливий.

Аби зрозуміти успіх в збереженні кадрів, достатньо почути як МЗУ сприймає працівників. Для них люди не ресурс, а капітал. Про це говорять і підтверджують діями. Створюють комфортні умови і знаходять тих, хто має мотивацію працювати на результат. Від роботи ДП «Медзакупівлі України» буквально залежать життя людей, тому вони зобов'язані працювати як один організм. Це відображається і в фінансовій звітності, коли результати ростуть, і високій ефективності в аналітичних звітах.

Основним процесом ДП «Медзакупівлі України» - закупівельний. Їх створення мало на меті забезпечити вигідної для України закупівлі в медичній сфері. Закупівельний процес: це процес, що забезпечує медичну сферу України

обладнанням, медикаментами, тощо. Закриття потреб медичних установ в Україні. В цьому загальному процесі є свої етапи: визначення потреб, підготовка потрібних документів, організація тендерів, укладання договору та контроль його виконання. Окрім того, з подіями війни додалась потреба у купівлі медичних товарів в межах президентської ініціативи United24.

Як основний процес можна виділити логістичний. Логістичний процес забезпечує доставки та розподіл медичного обладнання, медикаментів та інших товарів від постачальника до медустанов. В цьому процесі відбувається планування поставок, організація транспортування, зберігання товару, виконання митних та інших формальностей. Через відсутність власних складських потужностей цей процес ускладнюється потребою звернення до логістичних компаній заради оренди транспорту та складів.

Також ДП «МЗУ» надає закупівельні послуги іншим замовникам як централізована закупівельна агенція. Та адмініструє медичні каталоги Prozorro Market.

Обслуговуючими процесами основного закупівельного наступні:

- Фінансовий: забезпечує розподіл виділеного бюджету в межах закупівель (операцій з постачальниками) та оплати праці. Підготовка рахунків, їх оплата, контроль за рухом коштів, ведення звітності.

- Кадровий: процес забезпечення потреб ДП « Медичні закупівлі України» в висококваліфікованих фахівцях, їх розвиток та допомога в адаптації в організацію. Цей процес включає в себе пошук кандидатів на відкриті вакансії, відбір, перевірка кандидатів на 7 етапах відбору, їх адаптацію та підготовку до початку роботи. Всі підпроцеси в межах нього здійснюються відповідно чинного законодавства.

- ІТ: процес забезпечення технічної частини процесу. Підвищення ефективності процесу закупівлі, полегшення його завдяки розробкам. Автоматизація процесів. Розвиток інформаційно аналітичних інструментів ДП «Медзакупівлі України» - одна з ключових стратегічних цілей діяльності

підприємства. ДП «Медзакупівлі України» розробило та має на балансі власну інформаційно-аналітичну систему MedData.

Для усвідомлення реального результату, пропоную переглянути результати діяльності за 2020, 2021 та 2022 роки.

У 2021 році ДП «МЗУ» розпочали проводити закупівлі у квітні, що значно раніше ніж у 2020 році. На що вплинуло тривалість в погодженні документів в 2020 р., перші процедури стартували в червні 2020. У 2021 році скоординована взаємодія МОЗ України та ДП «Медзакупівлі України» дозволила вчасно перерозподілити кошти, заощаджені підприємством, на додаткову закупівлю препаратів. Вдалося дозакупити 61 позицію на 96 млн грн.

Можна переглянути порівняння ключових показників аби побачити ефективність агенції, що зростає щороку, на таблиці 2.2. зображено данні взяті з аналітичного звіту підприємства.

Таблиця 2.2 – Порівняння ключових показників ДП МЗУ (Лікарські засоби та медичні вироби) [22]

Показник	2022 рік	2021 рік	2020 рік
Кількість позицій, доведених до закупівлі	752	575	483
Кількість позицій, що були Законтраковані	722	532	349
% законтракованих позицій	96,01%	92,52%	72,26%
Кількість позицій, що не були законтраковані	30	43	134
% незаконтракованих Позицій	3,98%	7,48%	27,74%

Продовження таблиці 2.2

Кількість оголошених процедур на Prozorro		1 019	832
з них успішно завершених		440	308
Кількість оголошених переговорних процедур		193	108
з них успішно завершених		189	100
Кількість укладених Договорів		440	328
Сума укладених договорів фактична, грн	5 757 445 976	5 479 209 390	4 729 647 875
Заощадження від першого паспорта бюджетної програми МОЗ України, грн	748 901 538	1 552 535 026	1 080 551 886
% заощаджень	13,00%	23,68%	21,50%

Джерело: взято з [22]

В 2021 році ДП «Медзакупівлі України» вдалося заощадити 1,552 млрд грн або 23,68% від 6,555 млрд грн коштів, що були доведені МОЗ України першим паспортом бюджетної програми від 27.08.2021 року. У 2020 році ДП «Медзакупівлі України» заощадило 1,08 млрд грн або 21,5%. У порівнянні з 2021 роком навантаження на ДП «Медзакупівлі України» зросло: було оголошено на 22,48% більше закупівель, укладено на 34,15% більше договорів. В 2022 році було заощаджено 13% бюджету.

Агенція не є комерційним проектом, тому що не заробляє, а витрачає бюджетні кошти. Єдиний можливий прибуток, відбувається за рахунок

адміністрування каталогів Prozorro Market, поки прибуток не великий але він теж росте. Це помітно за фінансовими результатами у звіті в таблиці 2.3. Чистий прибуток у 2020 році склав – 222,4 тис. грн, у 2021 році – 49,2 тис.грн, у 2022 році – 191,1 тис. грн. Можемо помітити як у 2021 році прибуток впав, але скоріш за все це пов’язано з стабілізацією ситуації пандемії, бо саме в 2020 році стався зріст потреб на ліки та вакцини, у 2022 році потреби у ліках пов’язані з війною. [29, 30]

Таблиця 2.3 – Фінансові результати ДП МЗУ

	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	598,1	109,2	3 069,7
Інші операційні доходи	1 060 746,8	9 351 833,1	8 061 870,5
Інші доходи			
Разом доходи	1 061 344,9	9 351 942,3	8 064 940,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(422,1)		
Інші операційні витрати	(1 060 651,5)	(9 351 882,3)	(8 064 707,2)
Інші витрати			
Разом витрати	(1 061 073,6)	(9 351 882,3)	(8 064 707,2)
Фінансовий результат до оподаткування	271,3	60,0	233,0
Податок на прибуток	(48,9)	(10,8)	(41,9)
Чистий прибуток (збиток)	222,4	49,2	191,1

Джерело: складено з [29, 30]

Аналізуючи фінансові результати ДП МЗУ, можна зробити висновки про перспективність комерційної складової підприємства. Тобто вони мають

необхідні навички та потенціал аби з часом спробувати мати дохід також, а не лише витрати державних коштів.

ДП «Медичні закупівлі України» успішний державний проєкт, який з'явився завдяки медичній реформі. Завдяки підприємству щодня рятуються життя. Не всі українці знають про існування МЗУ, але в цьому році підприємство почало активніше розкривати себе в соціальному житті.

Як і будь-яка організація, що хоче підняти імідж, МЗУ мають відповідні інструменти:

- Власний бренд-бук;
- Активну сторінку в Facebook, де активно розповідають про успіхи і часто тримають контакт з клієнтами;
- Хорошу репутацію, виконання своїх обов'язків;
- Антикорупційний сертифікат, про який я розповідатиму далі;
- Прозорість, всі звіти можна переглянути на сайті або подати запит на питання, що цікавлять.

2.2 Діагностика середовища ДП «Медзакупівлі України» та елементів його організаційної культури

Мета ДП «Медичні закупівлі України» (ДП МЗУ) – ефективно проводити централізовані закупівлі для медичної сфери України.

Місія ДП МЗУ – забезпечити прозорість процесу та ефективність аби задовільнити потреби в якісних ліках та медичному обладнанні для українців.

Візія ДП МЗУ – вони прагнуть покращувати якісне життя громадян України та збільшувати його тривалість завдяки ефективному медичному постачанню, формувати цінність серед міжнародних й національних партнерів.[20]

В основі організаційної культури закладні наступні цінності:

- Служіння заради життя пацієнтів.

Діяльність ДП МЗУ на пряму стосується життів людей. Невчасно доставлений препарат може коштувати людського життя. Своєчасність важлива складова в їх діяльності.

- Довіра та партнерство.

ДП МЗУ закладає довіру як основу, що внутрішніх відносин, що відносин з партнерами, сприяючи умовам для їх довгостроковості.

- Ефективність через професійність.

Оптимізація ресурсів, що використовуються, те заради чого самовдосконалення, поглиблення професійних знань кожного працівника умова успіху або загальні тренінги, що проводяться всередині підприємства.

- Командність через етику.

Важливо однаково сприймати місію та цінності, що роблять з персоналу ДП МЗУ не просто колегами, а командою.

- Гідність та відповідальність.

Кожен з працівників МЗУ мають мотивацію роботи на результат, тому відповідно кожен розуміє відповідальність за свої дії. Підприємство єдиний організм, дії якого взаємопов'язані.

Компетенції в розрізі організаційної культури МЗУ, що потребуються від працівник:

- Ефективність/орієнтація на результати;
- Командувати через етику/ефективна робота в команді;
- Ефективна письмова та усна комунікація;
- Обслуговування запитів клієнтів зовнішніх або внутрішніх;
- Постійний розвиток підвищення професіоналізму.

МЗУ збирає відгуки працівників або потенційних працівників на багатьох етапах їх співробітництва. Починаючи з первинної зустрічі, коли після її

закінчення запитують про враження від її проведення, далі це відгуки про тимбілдинги, навчання, загальні звіти, тощо, закінчуючи процесом звільнення (незалежно від ініціативи), де так само дізнаються чому, що подобалось, що ні. Комунікація – важливий елемент. Він присутній всюди і активно розвивається.

Медичні закупівлі України позиціонують себе як організацію, що має нульову толерантність до корупції. Нульова толерантність до корупції – основний принцип. Вони мають сильну антикорупційну політику. Яка є основою їх кодексу організаційної культури. У структурі МЗУ існує Сектор з питань комплаєнс, що підпорядкований заступнику генерального директора з антикорупційної роботи та комплаєнс. Один з напрямів цього секторі – перевірка доброчесності працівників МЗУ та партнерів.

Підтвердженням відсутності корупції є сертифікат ISO 37001:2016 отриманий у 2022 році. Медичні закупівлі пройшли сертифікацію на те чи відповідають вони міжнародному антикорупційному стандарту ISO 37001:2016. МЗУ перші в закупівельній сфері України отримали цей сертифікат. Лише 20 (МЗУ 20-та) представників медичної сфери в світі мають цей сертифікат[20,24].

Антикорупційна політика МЗУ включає в себе:

- 1) Антикорупційна програма
- 2) Перевірка ділових партнерів
- 3) Антикорупційне навчання і сертифікація співробітників
- 4) Кодекс професійної етики та ділової поведінки
- 5) Перевірка на доброчесність кандидатів і виявлення потенційних конфліктів інтересів

У 2022 році Медзакупівлі впровадили автоматизовану систему комплаєнс контролю, через яку можна повідомити про можливі порушення на тему корупції або про неетичність поведінки зацікавленої сторони. На кінець 2022 кількість скарг склала 0.

Організаційна культура акцентується на результаті та на людях, що там працюють. Медзакупівлі України намагаються створити максимально комфортні умови для досягання результатів. Людина, що прийшла в компанію не буде сліпо робити лише свої задачі не розуміючи, що було до і буде після, і взагалі для чого все це. МЗУ практикує певну екскурсію для нових співробітників «Welcome training», що є обрядом, однією з складових організаційної культури. Це п'ять днів, коли проводяться зустрічі нових співробітниками з керівниками кожного відділу аби останні презентували відділ та розповіли про їх вклад в процеси і просто познайомитися. Не завжди вдається познайомитись з кожним, а ці тренінги направлені на створення відчуття, що ти тепер частина команди.

ДП «Медичні закупівлі України» активно трансформуються, тому організаційна культура теж потребує трансформації. П'ять років тому їх організаційна культура створювалась на основі антикорупційної діяльності, адже їх існування стало потребою в більшій мірі через інциденти пов'язані з корупцією і також з потребою оптимізації витрат держави. Але з маленької організації, що починала свій шлях з «підвіконня МОЗ», вона стала успішним державним проєктом. Людей стає більше, тому потреба в тому аби принципи організаційної культури були розширені і на звичайні взаємовідносини між співробітниками теж росте.

МЗУ створює довіру та відкритість в комунікаціях. Співробітник легко може запитати поради, якщо в чомусь не впевнений і на нього не подивляться косо. Керівництво Медзакупівель просуває ідею того, що помилятися не страшно, важливо лише сказати про помилку вчасно аби всі встигли виправити ситуацію. Кожну помилку МЗУ бачить як набутий корисний досвід.

Аби оцінити загальну картину організаційної культури, пропоную оцінити деякі фактори (доступні для оцінки зі сторони), що можуть впливати на формування організаційної культури в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Стислий аналіз організаційної культури ДП МЗУ

Фактор	Сильні сторони	Слабка сторона
Організаційна структура	• Спрацьованість відділів • Немає «стін» навколо керівників, завжди наявна комунікація • Чіткий розподіл процесів • Рівність між відділами	• Дистанційність деяких відділів (відсутність живої комунікації)
Стадія Розвитку	• Завдяки віку підприємства має більшу гнучкість до змін • Актуальніші підходи до формування	• Трансформація, що потребує перегляду початкових формулювань • Потреба в пошуку нових людей
Політичне становище	• Згуртованість на тлі воєнних дій • Здійснення вагомих внесків в державні процеси • Яскравіше видно ефективність	• «Втрата» співробітників через воєнні дії з різних причин • Збільшення навантаження • Потреба в пошуку нових людей
Потреби персоналу	• Можливість кар'єрного розвитку (від виконавця до керівника відділу) • Набуття якісного досвіду • Внутрішні тренінги • Місце розташування офісу • Створення чек-листів й інших допоміжних інструментів • Забезпечення умов праці • Ринкова заробітна плата • Виконання зобов'язань як роботодавця відповідно до законодавства • Солідність при оголошенні місця роботи • Самоповага (не так легко потрапити до команди, де обирають кращих)	• Низька можливість матеріальних стимулів

Джерело: Розробка автора

Можна підвести підсумок міні-аналізу, що організаційна культура ДП МЗУ потенційно сильна, її проблема лише в не сформованості відповідно до актуального стану та не структурованості через її трансформаційні процеси.

Організаційна культура відіграє в ДП «Медзакупівлі України» важливу мотиваційну функцію. МЗУ має свою специфіку в мотивації та стимулюванні, через те, що не є комерційним проектом. Воно не може витратити більше, ніж це закладено в бюджет державою. Тому аби бути гідними конкурентами на ринку роботодавців, вони потребують посилення своєї культурної частини. Вони не можуть стимулювати через матеріальні складові такі як збільшення заробітної плати, додаткові курси англійської, тощо. Але вони надають альтернативи, намагаючи дати по максимуму своїм співробітникам:

- Відсутність покарання за запізнення. Персонал може прийти на роботу на 10-30 хвилин пізніше або навпаки піти раніше, але якщо ти виконав свою роботу, це ніяк не вплинуло на результат, тебе не будуть штрафувати, тощо. Головне – це результат.
- Будівання кар'єри. Звичайний діловод може стати керівником цього відділу або перейти в інший, якщо матиме хороші результати. Для цього не потрібно чекати 7 років. МЗУ вітає внутрішній ріст персоналу. Але навіть, коли люди рухаються далі за межами підприємства, радіють, що змогли допомогти сформуватись професіоналу.
- Умови роботи відповідають чинному законодавству.
- Тренінги, навчання, тимбілдинги. Підтримують в особистісному та професійному розвитку.
- МЗУ готові розглянути будь-яку ідею працівника щодо покращення умов роботи і втілити її якщо є така змога.
- Вони надають унікальний досвід, що буде відігравати позитивну роль в резюме фахівця.

- Надають можливість стати частиною великих подвигів і рятуванню життів. Трансформувати країну разом.
- Вони готові чекати переїзду майбутнього співробітника з іншого міста або закінчення двотижневого відпрацювання в іншій організації.
- Допмагають адаптуватися в колективі та не кидають при виникненні проблем.
- Зручне розташування.

Організаційна культура ДП МЗУ виграє серед більшості інших держустанов тим, що вона почала свій шлях формування в період, коли цей напрямок був розвинений в нашій країні краще, ніж на початку незалежності України. Тому до цього відразу підійшли відповідально.

На меті в той час стояв результат, а отже і культура орієнтувалась на результат. Пропоную познайомитись з SWOT-аналіз організаційної культури підприємства, що було сформовано ще на початку шляху в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. – SWOT-аналіз організаційної культури ДП МЗУ

Сильні сторони	Можливості
1. Націленість на результат 2. Антикорупційна складова 3. Чітка сформованість 4. Високий розвиток організаційної культури	1. Розвиток актуальної культури на підґрунті початкової 2. Підвищення якості взаємодії через поліпшення оргкультури 3. Мотиваційний чинник 4. Покращення іміджу як роботодавця
Слабкі сторони	Загрози
1. Часткова неактуальність (оргкультура офіційна і наявна відрізняються, в першій складові лише результату)	1. Відсутність актуальної офіційної оргструктури, що буде подібною до неофіційної

Продовження таблиці 2.5

2. Сфокусованість лише на результаті	2. Акцентування на результаті, забуваючи про людей 3. Зупинка розвитку оргкультури через більш нагальні справи
--------------------------------------	---

Джерело: розробка автора

Завдяки короткому аналізу, можна помітити проблему в частковій неактуальності організаційної культури в межах ДП МЗУ. Це відбулось досить очікувано, адже організаційна культура, яка формувалась на стадії утворення може відрізнитися на інших етапах. Тому задля актуалізації стану організаційної культури в пункті 2.3, я запропоную свої підходи до формування організаційної культури ДП МЗУ.

2.3 Пропозиції щодо формування організаційної культури ДП «Медичні закупівлі України»

Всі результати підприємства – це завжди результати людей, що там працюють. Організаційна культура, коли вона має позитивний настрій, хороший мотиваційний інструмент. Вона може підтримувати рівень ефективності, а в разі правильного використання збільшувати її. Людям приємніше приходити на роботу, де їх не чекає атмосфера тиску та негативу.

Організаційна культура ДП МЗУ з першого дня націлена на результат та спосіб його досягнення. В основі лежить – нульова толерантність до корупції. Це чітко відображається в етичному кодексі розробленому в 2019 році. Їх культурний код створений з антикорупційних принципів.

Головною проблемою організаційної культури ДП «Медичні закупівлі України» є не те що вона відсутня або слабка, а те, що вона не сформована в відповідності до її актуального стану.

Наразі, ДП «Медичні закупівлі України» досить активно працюють над трансформаційними процесами своєї організаційної культури. Якщо говорити конкретніше, була створена група з співробітників різних відділів та рівнів. Тобто участь приймають як керівники, так і виконавці. Всі хто приймають в цьому пряму участь були добровільно залучені, завдяки цьому робота проходить ефективніше. Люди зацікавлені в розвитку організації.

Сесії, що проводяться на тему розвитку організаційної культури розглядають наступні складові:

- Перегляд цінностей, що ліпше зображатимуть культуру організації;
- Розширення принципів за межі антикорупційної політики;
- Структурувати організаційну культуру;
- Зобразити її чіткі кордони.

Ці зустрічі лише на початку своєї роботи, тому зараз відбувається процес виявлення недоліків. Аналіз сприймання цінностей, принципів і їх відповідності сьогоdnішнім реаліям. Важливо аби цінності сприймалися кожним співробітником однаково, навіть без пояснень.

Організаційна культура МЗУ націлена на результат та людей всередині. Початково вона базувалась лише на результаті. Зараз їй час офіційно змінити, адже з часом вона додала до себе ще один напрямок, що відбулось досить природно. Для визначення напрямків куди розвивається організаційна структура, на мою думку, провести наступні заходи всередині створеної групи:

1. Опитування.

Найелементарніше, але досить показове. Сильна організаційна культура – про командність. Тобто кожен має вести свою частинку. Не є можливим аби всі

130 людей були на сесіях на тему організаційної культури, навіть якщо це втілити в життя продуктивність буде нульова. Тому аби все ж таки зберегти участь кожного, варто провести опитування, де поставити питання про асоціації, цінності, що приходять першими в голову і т.д. МЗУ проводить загальне опитування, де аналізує загальну атмосферу в організації. Там наявне питання «Чи рекомендували би ви МЗУ? І чому?». Питання хороше і може розповісти багато. Але моя пропозиція складається саме в опитуванні, що конкретно буде направлене на тему оргкультури. Можливо навіть зберегти анонімність.

2. Створити рівність в межах дискусійної групи.

Зібрання на тему культури збирає в собі працівників різних рівнів, через що є ризики, коли люди, що звикли до уваги або мають вищу авторитетність завдяки посаді можуть перетягувати (не завжди спеціально) увагу, елементарно через більший досвід. Вони можуть створювати відчуття для співробітників виконавчих ланок, наче їх думка не така важлива і через це в певний момент ідеї просто припинять звучати від них.

3. Розглядати успішні кейси.

Часто можна почерпнути ідеї в більш просунутих в визначених напрямках компаній, які вже змогли досягти позитиву в своїй роботі. Переглянути історії інших компаній буде корисно, це може наштовхнути на нові способи вирішення проблеми.

4. Створити щоденник зборів

Люди, що працюють в Медзакупівлях України здійснюють важливу місію, але заради її виконання використовують свій робочий і часто неробочий час максимально. Вони мають певне завантаження і просто фізично не можуть тримати в своїй голові все. Ідея ведення щоденника допоможе коротко поновити згадки або надати можливість порефлексувати на цю тему в час «натхнення».

5. Ознайомлення з теорією.

Напевно цей крок доречно зробити відразу, але поки все ще в стадії обговорення можна чітко розібратися в визначеннях, таких як, наприклад, цінності та принципи, в чому їх різниця і т.д.

6. Досвід учасників.

Проговорити про те як кожен з членів групи бачить МЗУ. Які цінності він тут наслідуює. Запросити керівника для обговорення його враження.

7. Теоретична відповідність.

Існують різні типи культури, деякі з них були вказані і в моїй роботі, де є певні пункти для визначення. Група може з доступних мереж поглибити теоритичні знання і через них проаналізувати те, що є сьогодні.

В свою чергу хочу запропонувати власне бачення щодо формування оргкультури на основі здобутого там досвіду. Пропоную порівняти мої пропозиції щодо цінностей в наступній таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Актуальні цінності та запропоновані автором

Цінності сьогодні	Моя пропозиція
- Служіння заради життя пацієнтів. - Довіра та партнерство - Ефективність через професійність - Командність через етику - Гідність та відповідальність	- Служіння заради життя пацієнтів. - Результат – командна робота - Взаємодія з повагою - Чесність, гідність та відповідальність - Нульова толерантність до корупції

Джерело: розробка автора

Я погоджуюсь з цінностями «Служіння заради життя пацієнтів» та «Гідність та відповідальність». В таблиці 2.7 наведу обґрунтування кожної з цінностей.

Таблиця 2.7 – Обґрунтування запропонованих цінностей

Цінність	Обґрунтування
Служіння заради життя пацієнтів.	ДП МЗУ побудовано навколо ефективних закупівель саме заради пацієнтів, щоб рятувати їх життя завдяки вчасним та якісним медичним закупівлям

Продовження таблиці 2.7

Результат – командна робота	Результат, який представляє ДП МЗУ це-результат роботи не однієї людини, вони як організм зв'язані між собою
Взаємодія з повагою	Трудова етика, повага за замовчуванням, повага до роботи іншого, відсутність знецінення, тощо – сприяє кращому клімату організації
Чесність, гідність та відповідальність	Кожен співробітник повинен усвідомлювати свою відповідальність, бути чесним та гідно представляти себе та МЗУ
Нульова толерантність до корупції	Ніякої корупції, що і було закладено у роботу ДП МЗУ

Джерело: розробка автора

Наступною важливою складовою є принципи. Тобто те як досягається цінність. Наприклад, ДП МЗУ має ціль закупити дешево якісь ліки, він може це зробити через «знайомих» виробників, а може дотриматись принципу антикорупційності і так само досягти цілі слідуючи цінностям.

ДП МЗУ має свої принципи, але всі вони побудовані навколо антикорупційної діяльності, тому я пропоную наступні принципи аби розширити їх за межі антикорупційної діяльності:

1. Принцип нульової толерантності корупції .

Як раз в цьому принципі ми зберігаємо основну ідею та важливі антикорупційні принципи.

2. Принцип якості.

Важливо не втратити якість в пошуку вигіднішої пропозиції, особливо враховуючи специфіку організації.

3. Принцип взаємодії.

Результат роботи МЗУ – це результат роботи команди. Важливо мати якісну взаємодію, правильно побудовану комунікацію, повагу до дин одного.

4. Принцип професійності.

Шукати професіоналів в команду, ростити їх. Виконувати роботу з максимальним задіянням навичок і знань.

5. Принцип розвитку.

Не зупинятися на досягнутому, створювати нові цілі, проєкти, тощо.

Щодо введення та адаптації в підприємство цих цінностей та принципів, на мою думку, складнощів виникнути немає. Підприємство вже на підсвідомому рівні поруч з цими напрямками організаційної культури, залишилось визначити їх за допомогою сесій групи, що була створена в межах оновлення організаційної культури.

Організаційна культура створена для спрямовування розвитку компанії в певний напрямок. Традиції, норми, переконання – передаються новим співробітникам та поглиблюються тими, хто працює довше. Коли в організаційній культурі все спрямовано лише на результат втрачається відчуття цінності людей, що і створюють цей результат. ДП МЗУ говорить про людей, що працюють як про «капітал», але їх організаційна культура, яка затверджена була на початку її шляху, поки презентує людину як «ресурс». Тому всі мої рекомендації націлені на те аби показати явний стан речей і те наскільки вагомою є людина в підприємстві.

Так як, організаційна культура виступає одним з інструментів мотивації, мої рекомендації теж повинні мотивувати людей. Виділяючи важливість людини в організації не лише неформально, але й на офіційному рівні підкреслює їх важливість. Люди починають відчувати свою значимість, свої досягнення, що мотивує залишатись на роботі довше і виконувати обов'язки ще краще, крім того будуть залучати нових фахівців, навіть не маючи змоги мотивувати матеріально.

Аби в подальшому оцінити задоволеність моїми рекомендаціями персоналу, так як акцент робився саме на людях, пропоную провести опитування

склавши статистику задоволеності працівників організаційною культурою. Це опитування складається з наступних питань наведених в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Опитування для визначення якості організаційної культури

Питання	Відповідь
1. Чи знайомі Ви з цінностями підприємства?	☐ Так ☐ Ні
2. Відкликаються цінності підприємства Вам?	☐ Так ☐ Ні ☐ Більше так, ніж ні
3. Ви бачите перспективу кар'єрного зростання всередині компанії для Вас?	☐ Так ☐ Ні ☐ Більше так, ніж ні
4. Ви бачите перспективу кар'єрного зростання всередині компанії для Вас?	☐ Так ☐ Ні ☐ Не планую продовжувати кар'єру тут (дане підприємство проміжний етап)
5. Чи притримуєтесь ви принципів підприємства?	☐ Так ☐ Ні
6. За час роботи Ви набули нових навичок/ мали професійний розвиток?	☐ Так ☐ Ні
7. Атмосфера в стінах підприємства комфортна для вас?	☐ Так ☐ Ні ☐ Більше так, ніж ні
8. Ви б порекомендували роботу в вашому підприємстві близьким людям?	☐ Так ☐ Ні
9. Чи відчуваєте Ви важливість людини в межах підприємства?	☐ Так ☐ Ні

Продовження таблиці 2.8

10. Ви задоволені організаційною культурою в вашому підприємстві?	☐ Так, вона на високому рівні ☐ Ні, я не помічаю її ефекту ☐ Більше так, чим ні
11. У Вас є пропозиції щодо зміни організаційної культури?	☐ Так, я б дещо змінив/ла ☐ Ні, мене все влаштовує ☐ Маю декілька пропозицій: _____
12. Які цінності організації для Вас найближчі?	
13. Чи відчули Ви зміну в атмосфері роботи між людьми?	☐ Так, зміна в позитивний бік ☐ Так, зміна в негативний бік ☐ Ні, нічого не змінилось
14. Ви задоволені можливостями розвитку в організації?	☐ Так ☐ Ні ☐ Вони є, але я не користуюсь
15. Організаційна культура станом на сьогодні відповідає Вашому уявленню про те яка вона повинна бути?	☐ Так ☐ Ні
16. Ваші здобутки визнаються?	☐ Так ☐ Ні
17. Чи надихає Вас на роботу погляди компанії?	☐ Так, це мотивую, бо ми дивимось в один бік ☐ Ні, в мене інші погляди
18. Чи пишаєтесь Ви своїм місцем роботи?	☐ Так ☐ Ні

Джерело: розробка автора

ВИСНОВКИ

Організаційна культура – ключ до успіху підприємства. Це набір цінностей, норм, переконань, що є традиційними в межах підприємства. Кожна організаційна культура унікальна для кожної організації. Вона створює вплив на ефективність та реакцію компанії на внутрішні й зовнішні події.

В організаційній культурі є елементи, які її формують:

- 1) Цінності,
- 2) Норми,
- 3) Місія, стратегія та цілі
- 4) Комунікація
- 5) Символіка
- 6) Звичай та традиції
- 7) Стиль керівництва
- 8) Клімат
- 9) Трудова етика

Також вона має свої функції:

- 1) Ціннісна
- 2) Інтеграційна
- 3) Мотиваційна
- 4) Розвиваюча
- 5) Економічна
- 6) Інноваційна
- 7) Регулююча
- 8) Адаптивна
- 9) Бренддова

Чинники, що мають вплив на організаційну культуру підприємства:

- Лідер

- Зовнішнє середовище (політичне становище, законодавство, екологічний стан, тощо)
- Структура співробітників (психологічний стан, потреби, вік, ціннісна система працівників, тощо)
- Внутрішнє середовище (Історія, стадія життєвого циклу, стан підприємства, система управління, тощо)

Організаційна культура має власну структуру, що поділяється на виміри: горизонтальний та вертикальний.

Етапи створення умов для розвитку оргкультури:

- 1) Формування цілі, місії, візії та стратегій організації;
- 2) Визначення цінностей, норм, правил;
- 3) Вибір методу, засоби впровадженнь раніше визначених цінностей, норм, правил.
- 4) Розробка внутрішніх навчань для персоналу, адаптації нових співробітників враховуючи організаційну культуру;
- 5) Введення програм по впровадженню оргкультури ,моніторинг ефективності, корегування в разі потреби.

Організаційна культура в Україні і закордоном розвивалась по різному. В Україні розвиток цієї сфери настав пізніше і підхід до її формування. Наразі, напрямок розвитку організаційної культури починає набирати оберти. І вона стає більш орієнтованою на людей, а не лише на результат.

Державне підприємство «Медичні закупівлі України» (ДП МЗУ, ДП «Медзакупівлі України») – спеціально створена єдина агенція, завданням якої є забезпечення централізованих закупівель ліків високої якості та іншої медичної продукції за кошти держбюджету.

В основі організаційної культури закладні наступні цінності:

- Служіння заради життя пацієнтів.
- Довіра та партнерство.
- Ефективність через професійність.

- Командність через етику.
- Гідність та відповідальність.

Наразі, ДП «Медичні закупівлі України» досить активно працюють над трансформаційними процесами своєї організаційної культури.

Сесії, що проводяться на тему розвитку організаційної культури розглядають наступні складові:

- Перегляд цінностей. Мої поради направлені на введення цінностей не лише в межах антикорупційної політики, додати цінності які матимуть орієнтир на людей всередині.
- Розширення принципів за межі антикорупційної політики. Так як принципи базуються на цінностях, то аналогічно цінностям, моя пропозиція звучить про створення внутрішніх принципів взаємодії.
- Структурувати організаційну культуру. Визначити нові стратегічні цілі відповідно до планів розвитку, описати оновлені цінності та принципи.
- Зобразити її чіткі кордони. Візуалізувати у вигляді презентації або письмової звітності результати проведеною рооти. Аби кожен працівник зміг ознайомитись і наслідувати.

Організаційна культура МЗУ націлена на результат та людей всередині. Початково вона базувалась лише на результаті. Важливо, щоб на етапі формування нової формули організаційної культури, не були втрачені напрацювання попередньої і важливий сенс в закладений в основу. Для цього варто, на мою думку, провести наступні заходи в межах сесій про які розповідалось раніше:

- 1) Опитування.
- 2) Створити рівність в межах дискусійної групи.
- 3) Розглядати успішні кейси.

- 4) Створити щоденник зборів
- 5) Ознайомлення з теорією.
- 6) Досвід учасників.
- 7) Теоретична відповідність.

Серед моїх пропозицій щодо формування організаційної культури звучить наступне:

1) Перегляд цінностей, моя думка наступна:

- Служіння заради життя пацієнтів.
- Результат – командна робота
- Взаємодія з повагою
- Чесність, гідність та відповідальність
- Нульова толерантність до корупції
- Ефективність через професійність

2) На основі цінностей перегляд принципів, ось деякі пропозиції:

- Принцип нульової толерантності корупції .
 - Як раз в цьому принципі ми зберігаємо основну ідею та важливі антикорупційні принципи.
- Принцип якості.
 - Важливо не втратити якість в пошуку вигіднішої пропозиції, особливо враховуючи специфіку організації.
- Принцип взаємодії.
 - Результат роботи МЗУ – це результат роботи команди. Важливо мати якісну взаємодію, правильно побудовану комунікацію, повагу до дин одного.
- Принцип професійності.
 - Шукати професіоналів в команду, ростити їх. Виконувати роботу з максимальним задіянням навичок і знань.
- Принцип розвитку.
 - Не зупинятися на досягнутому, створювати нові цілі, проекти, тощо

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова С.Г. Про поняття “організаційна культура” / С.Г. Абрамова, І.А. Костенчук // Служба персоналу. 2009. №2. С.18-22.
2. Баннікова К., Михайльова К. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній: монографія; Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2019. 232 с
3. Білецька О. Організаційна культура підприємств: проблеми та перспективи / О. Білецька // Вісник СумДУ. Серія “Економіка”,. – 2012. – № 1. – С. 80–83.
4. Гайдученко С. О. Організаційна культура: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
5. Гайдученко С. О. Текст лекцій з дисципліни «Організаційна культура» (для студентів 5 курсу спеціальності 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)” денної форми навчання) / С. О. Гайдученко, М. М. Новікова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ, 2015. 77 с
6. Гордієнко В. І. Аналіз методів дослідження організаційної культури професійно-освітніх середовищ / В. І. Гордієнко // Наукові записки. – 2005. – Т. 47. – С. 60–67.
7. Драган О. Організаційна культура підприємства (організації): теоретичний підхід / О. Драган // Економіка і менеджмент культури. – 2012. – № 1-2. – С. 25–28
8. Змерзла Т. І. Типологія організаційної культури [Електронний ресурс] / Т. І. Змерзла // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : економічні науки. – 2014. – № 5(2). – С. 99–102. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5\(2\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5(2)_26) (дата звернення: 28.04.2023).

9. Інформація про ДП МЗУ [Електронний ресурс] // YouControl. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42574629/ (дата звернення: 02.05.2023).
10. Камерон К. Діагностика та зміна організаційної культури / К. Камерон, Р. Куини ; пер. з англ. А. Токарев. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
11. Карло Ф.Б. Деловая стратегия : Пер. с англ. / Науч. ред. В.А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
12. Кодекс корпоративної етики - «Нова Пошта» | Доставка майбутнього [Електронний ресурс] // Термінова і експрес доставка: транспортно-логістичні послуги в Києві та по всій Україні - служба доставки №1 «Нова пошта». – Режим доступу: https://novaposhta.ua/o_kompanii/corporate_ethics (дата звернення: 01.05.2023).
13. Кондитерська корпорація ROSHEN опублікувала соціальний звіт за 2017-2018 рр. [Електронний ресурс] // ROSHEN Corporation. – Режим доступу: <https://www.roshen.com/ua/ua/kondyters-ka-korporaciya-roshen-opublikovala-social-nyj-zvit-za-2017-2018-rr> (дата звернення: 01.05.2023).
14. Кондитерська корпорація ROSHEN 2017-2018 [Електронний ресурс]. – Київ : [б. в.], 2018. – 47 с. – Режим доступу: https://roshen.com/uploads/presentation/Roshen__AR-2018__32_1.pdf.
15. Кравченко Н. Ю. Типологічні особливості організаційної культури в умовах перехідного українського суспільства. Габітус. 2018. Вип. 7.
16. Любомудрова Н. П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства [Електронний ресурс] / Н. П. Любомудрова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : економічні науки. – 2015. – № 11(3). – С. 79–83. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvkhdu_en_2015_11\(3\)__20](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvkhdu_en_2015_11(3)__20) (дата звернення: 03.05.2023).

17. Менеджмент: Понятійно-термінологічний словник [За ред. Г.В. Щокіна та ін.]. – К. : МАУП, 2007. – 744 с
18. Пахота Н.В. Управління організаційною культурою транспортних підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2021. 222 с.
19. Про МЗУ [Електронний ресурс] // Державне підприємство «Медичні закупівлі України». – Режим доступу: <https://medzakupivli.com/uk/> (дата звернення: 30.04.2023).
20. Про результати роботи уповноваженого з антикорупційної діяльності ДП МЗУ [Електронний ресурс]. – Київ : [б. в.], 2021. – 13 с. – Режим доступу: https://drive.google.com/file/d/1HgBiZJ72PcpDNLnqCfcn1X91_VcCB_bY/view (дата звернення: 30.04.2023).
21. Результати закупівель ДП МЗУ за 2020 рік [Електронний ресурс]. – Київ : [б. в.], 2021. – 48 с. – Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/196Eqf1lfp1zJR2JdxCLHcjpqiZIFAlD/view> (дата звернення: 30.04.2023).
22. Результати закупівель ДП МЗУ за 2021 рік [Електронний ресурс]. – Київ : [б. в.], 2022. – 45 с. – Режим доступу: https://drive.google.com/file/d/1Z9t4maPZNqxxgHV1bQ7_dPDDnxT_vcEj/view (дата звернення: 30.04.2023).
23. Результати роботи ДП МЗУ України за 2022 рік [Електронний ресурс]. – Київ : [б. в.], 2023. – 54 с. – Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/1e4hYuOMmcmoZA4ysCG7BCVkJRkuXYR2Ml/view> (дата звернення: 13.05.2023).
24. Результати роботи Сектору з питань антикорупційно діяльності та комплаєнс ДП МЗУ за 2022 рік [Електронний ресурс]. – Київ : [б. в.], 2023. – 15 с. – Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/1ZVkpRSVBr1NtmliVnqC6WBndbrHyo74j/view> (дата звернення: 13.05.2023).

- 25.Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. С. 360
- 26.Смолінська, О. Є. Психодинамічний підхід до аналізу організаційної культури [Текст] / О. Є. Смолінська // Актуальні проблеми економіки. – 2007. - № 3. – С. 129-136.
- 27.Соловйова Р.П., Беляєв Є.Ю. "Корпоративна культура" / Корпоративна культура ХХІ століття: 36 наукових праць / Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. Краматорськ, ДДМА, 2005. 100 с
- 28.Учасники проектів Вікімедіа [Електронний ресурс] // Корпоративна культура — Вікіпедія. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (Дата звернення: 25.04.2023)
- 29.Фінансова звітність ДП МЗУ за 2021 рік [Електронний ресурс]. – Київ : [б. в.], 2022. – 2 с. – Режим доступу: https://drive.google.com/file/d/1W64S76pBAnQHXM_6Ky5ZFdH7a3n-OTSx/view (дата звернення: 30.04.2023).
- 30.Фінансова звітність ДП МЗУ за 2022 рік [Електронний ресурс]. – Київ : [б. в.], 2023. – 2 с. – Режим доступу: https://drive.google.com/file/d/1AnlTQoMR9XG_MjIZTwbQkJJeBydIbbHgX/view (дата звернення: 30.04.2023).
- 31.Харчишина, О. В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства. Вісник Державного агроєкологічного університету (1). pp. 226-235
- 32.Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: Монографія. Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І Франка, 2011. 289 с.
- 33.Шейн Е. Організаційна культура та лідерство / Ед Шейн ; пер. з англ. Т. Ковалева. – 3-тє вид. – СПб : Питер, 2007. – 336 с.
- 34.Юськевич А.І., Легкий О.А. Теоретичні аспекти організаційної культури Та її місце в системі менеджменту підприємства. Приазовський економічний вісник. 2020. Випуск 2(19). С. 148–151.

35. Anthony P. Managing Organizational Culture. Buckinghamshire: Open University Press, 1994. 128 p.
36. Derek S. Pugh. Writers on Organizations / Derek S. Pugh, David J. Hickson. Penguin Books, 1996. P. 38-43.
37. Google's Organizational Culture for Competitive Innovation - Panmore Institute [Electronic resource] // Panmore Institute. – Mode of access: <https://panmore.com/google-organizational-culture-characteristics-analysis> (date of access: 08.05.2023).
38. Netflix Culture [Electronic resource] // Netflix Jobs. – Mode of access: <https://jobs.netflix.com/culture> (date of access: 10.05.2023).
39. Walsh J. P., Ungson G. R. Organizational Memory // The Academy of Management Review. 1991. Vol. 16, № 1. P. 57–91.

ДОДАТКИ

Додаток А

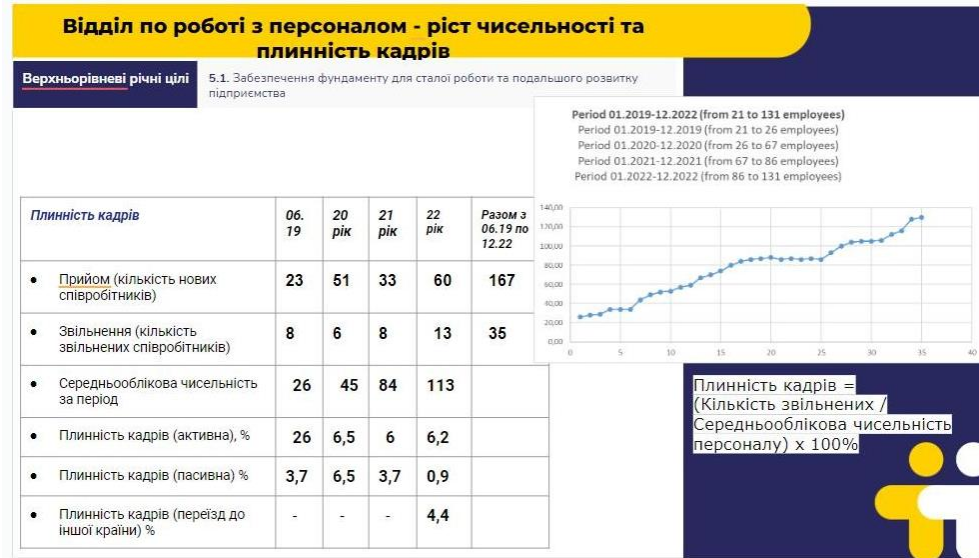


Рисунок А.3 – Плинність кадрів в ДП МЗУ

ПОГОДЖЕНО:

*Міністр охорони
здоров'я України*

Віктор Лещенко

202_ р.



ЗАТВЕРДЖЕНО:

Наказ _____ № _____

Заступник генерального директора з
управління поставками
Державне підприємство
"Медичні закупівлі України"

Едем АДАМАНОВ

" " 202_ р.

Організаційна структураДержавне підприємство "Медичні закупівлі України"

Вводиться в дію з _____. _____. 202_ р.

1	Адміністрація
2	Сектор з питань комплаєнс
3	Відділ категорійного менеджменту
4	Відділ публічних закупівель
5	Відділ супроводу договорів
6	Відділ логістики
7	Управління виробничої аналітики та інформаційних технологій
7.1	Відділ виробничої аналітики
7.2	Відділ розвитку інформаційно-аналітичних інструментів
7.3	Відділ розробки програмного забезпечення
7.4	Відділ підтримки ІТ інфраструктури
8	Сектор міжнародного співробітництва та координації міжнародної технічної допомоги
9	Сектор клієнтського сервісу
10	Сектор зв'язків з громадськістю та засобами масової інформації
11	Відділ по роботі з персоналом
12	Відділ юридичного супроводу
13	Сектор документального забезпечення
14	Сектор матеріально-технічного забезпечення та господарського обслуговування
15	Відділ бюджетно-фінансового обліку
16	Відділ бухгалтерського обліку та звітності
16.1	Сектор казначейських операцій
17	Сектор внутрішнього аудиту

Рисунок Б.3 – Організаційна структура ДП МЗУ

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015218659

Дата перевірки:
24.05.2023 08:00:47 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
24.05.2023 08:01:25 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: КБР_Сидорук_плагіат.docx

Кількість сторінок: 56 Кількість слів: 10235 Кількість символів: 77658 Розмір файлу: 387.31 KB ID файлу: 1014896205

5.22% Схожість

Найбільша схожість: 1.36% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014806091)

3.65% Джерела з Інтернету 328 Сторінка 58

4.73% Джерела з Бібліотеки 474 Сторінка 61

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 1

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: __Сидорук К.М._____

Назва роботи: «Формування організаційної культури підприємства»

Науковий керівник: __проф.Батенко Л.П._____

Підрозділ: кафедра _менеджменту_____

Коефіцієнт подібності: _5,22%_____

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☐ + виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:



__23.05.2023_____
(дата)

(підпис)

__Батенко
Л.П._____
(ПІБ)