

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА

Менеджмент персоналу

ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
адміністрування

07 – Управління та

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

Форма навчання: очна
(денна)_____

(очна (денна), заочна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

На тему «**Формування та розвиток корпоративної культури**»

здобувача Канюки Богдани Сергіївни

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: доцент Щетініна Людмила Валеріївна

(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, підпис)

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

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

КИЇВ-2022

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

**Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

Менеджмент персоналу

073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи
(гарант) освітньо-професійної
програми

О.І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С.Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

20 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

Канюки Богдани Сергіївни

форми навчання

очної (денної)

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему:**

Формування та розвиток корпоративної культури

Тему затверджено наказом ректора Університету від "___" 2022 р.

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
ПАТ «Галичфарм».**

План кваліфікаційної бакалаврської роботи:

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.

Розділ 2. ОЦІНКА РІВНЯ СФОРМОВАНOSTІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ГАЛИЧФАРМ».

Розділ 3. РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ «ГАЛИЧФАРМ».

Об'єкт дослідження: явище корпоративної культури.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні засади формування та розвитку корпоративної культури ПАТ «Галичфарм».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: узагальнення підходів до визначення поняття «корпоративна культура» та оцінка її ефективності на ПАТ «Галичфарм», а також обґрунтування напрямів вдосконалення корпоративної культури.

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

У Розділі 1:

- висвітлити поняття та роль корпоративної культури;
- виявити фактори, що впливають на формування корпоративної культури;
- визначити методи оцінки ефективності корпоративної культури.

У Розділі 2:

- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ПАТ «Галичфарм».
- проаналізувати елементи корпоративної культури ПАТ «Галичфарм»;
- проаналізувати за матрицею McKinsey 7-S на ПАТ «Галичфарм».

У Розділі 3:

- визначити напрями розвитку корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм»;
- оцінити соціально-економічну ефективність заходів розвитку корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм».

Завдання підготував науковий керівник:

_____/_____
(підпис) (прізвище, ініціали) (дата)

Завдання одержав здобувач:

_____/_____
(підпис) (прізвище, ініціали) (дата)

Реферат

Формування та розвиток корпоративної культури

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожен з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми Формування та розвиток корпоративної культури, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 70 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 17 таблиць, 8 рисунків. Під час написання використано 50 джерел. Робота містить 3 додатки.

Об'єктом дослідження є явище корпоративної культури.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування та розвитку корпоративної культури ПАТ «Галичфарм».

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є узагальнення підходів до визначення поняття «корпоративна культура», оцінка її ефективності на ПАТ «Галичфарм» та обґрунтування напрямів вдосконалення корпоративної культури.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначено поняття та роль корпоративної культури;
- досліджено фактори корпоративної культури;
- вивчено методичні засади оцінки ефективності корпоративної культури;
- надано організаційно-економічну характеристику діяльності ПАТ «Галичфарм»;
- проаналізовано елементи корпоративної культури ПАТ «Галичфарм»;
- проаналізовано корпоративної культури за матрицею McKinsey 7-S на ПАТ «Галичфарм»;
- визначено напрями розвитку корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм»;
- оцінено соціально-економічну ефективність заходів розвитку корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів**

дослідження: методи емпіричного дослідження – спостереження, порівняння, вимірювання, аналіз та синтез інформації (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); анкетування (з метою оцінки рівня сформованості корпоративної культури); графічні методи (з метою обробки статистичних даних фінансового стану підприємства).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці програми розвитку корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм».

Практичне значення дослідження полягає у впровадженні розроблених рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства ПАТ «Галичфарм» з метою оптимізації роботи компанії. Роботу завершено та захищено у 2022 році.

Ключові слова: корпоративна культура, фактори корпоративної культури, елементи корпоративної культури, розвиток корпоративної культури.

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-професійної
програми «Менеджмент персоналу»

Канюки Богдани Сергіївни

на тему: **Формування та розвиток корпоративної культури**

1. Актуальність теми: Ефективність діяльності сучасної бізнес-організації певною мірою залежить від розвиненості корпоративної культури персоналу організації. Слабко розвинута корпоративна культура негативно позначається на морально-психологічному кліматі в колективі, спричиняє зростання плинності кваліфікованого персоналу, що негативно впливає на фінансові показники діяльності компанії. Для запобігання зазначених проблем важливо формувати та покращувати корпоративну культуру організації. Важливість проблеми розвитку корпоративної культури для багатьох вітчизняних підприємств і, зокрема, для ПАТ «Галичфарм», зумовлює актуальність дослідження зазначеної теми.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи В 1-му розділі висвітлені теоретичні аспекти дослідження корпоративної культури організації.. Наведено основні методичні підходи до оцінювання корпоративної культури. Обґрунтовано вибір показників для оцінювання корпоративної культури організації. Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації.

У другому розділі КБР проаналізовано складові корпоративної культури та здійснено оцінювання рівня її розвитку у ПАТ «Галичфарм». Дослідження корпоративної культури здійснено за 3 роки, представлено текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями й висновками.

У 3-му розділі запропоновано проєкт заходів щодо розвитку корпоративної культури у ПАТ «Галичфарм». Визначено економічну ефективність впровадження запропонованого проєкту заходів з розвитку корпоративної культури.

Вступ містить усі необхідні елементи. Висновки стисло відображають зміст.

3. Наявність самостійних розробок автора. Автором проведено опитування персоналу ПАТ «Галичфарм» щодо їх оцінки основних складових корпоративної культури. Здійснено аналітичне оцінювання рівня розвитку корпоративної культури та розроблено проєкт заходів щодо її поліпшення у досліджуваному підприємстві.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Запропоновані заходи мають практичну цінність для ПАТ «Галичфарм».

5. Наявність недоліків. При підготовці 1-го розділу використано значною мірою навчальна література, натомість монографій опрацьовано недостатньо. Наведені визначення не розглянуті критично, не виділено їх переваг та недоліків. Бракує ілюстративного матеріалу.

У 2-му розділі деякі таблиці надто дрібні, містять мало інформації, тож можна було їх об'єднати. Основні проблеми виявлено, але їх взаємозв'язок та причини не відображено.

При підготовці 3 - го розділу не використано методи економіко-математичного моделювання, якісні та кількісні методи прогнозування. Не всі запропоновані заходи мають достатнє обґрунтування, тому деякі пропозиції є дискусійними. Брукує графічного матеріалу. По тексту КБР подекуди зустрічаються описки, помилки. Є огріхи у оформленні.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК

Робота відповідає вимогам до бакалаврських робіт та допускається до захисту (60 балів)

Науковий керівник,
доцент, к.е.н., доцент
" " 2022 р.

Щетініна Л.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	6
1.1 Поняття та роль корпоративної культури	6
1.2 Фактори, що впливають на формування корпоративної культури.....	11
1.3 Методи оцінки ефективності корпоративної культури.....	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ СФОРМОВАНOSTІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ГАЛИЧФАРМ».....	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПАТ «Галичфарм»	27
2.2 Аналіз елементів корпоративної культури ПАТ «Галичфарм».....	40
2.3 Аналіз корпоративної культури за матрицею McKinsey 7-S на ПАТ «Галичфарм»	47
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ «ГАЛИЧФАРМ».....	52
3.1 Напрями розвитку корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм»	52
3.2 Оцінка соціально-економічної ефективності заходів розвитку корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм».....	63
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження, полягає в тому, що в умовах конкурентного ринку корпоративна культура підприємства має велику роль у досягненні успіху та результативності діяльності, ефективно управляє бізнес-процесами на підприємстві в цілому, підвищує лояльність персоналу до підприємства, збільшує продуктивність праці. В системі управління підприємством корпоративна культура є основним фактором у процесі формування спільного трудового колективу і в процесі впровадження організаційних змін. Крім того, корпоративна культура стратегічно важливий інструмент менеджменту підприємства, який мобілізує структурні підрозділи підприємства та його працівників на досягнення загальних цілей і рішення задач.

Корпоративна культура вважається одним з найбільш важливих нематеріальних активів підприємства та визначає напрямки розвитку підприємства. Рівень корпоративної культури та ефективність управління культурою впливають на конкурентоспроможність підприємства і його інвестиційну привабливість. З огляду на це, розвиток корпоративної культури організації набуває все більшої актуальності.

Дослідженню проблем і перспектив формування та розвитку корпоративної культури приділено багато наукових публікацій. Зокрема, вважаємо за доцільне виокремити праці Гевко В.Л., Камерон К., Колот А.М., Лопушняк Г. С., Кравчук О.І., Кицак Т.Г., Петрова І.Л., Шейна Е., Щетініна Л. В. та інших.

Метою дослідження дипломної роботи бакалавра – узагальнення підходів до визначення поняття «корпоративна культура», оцінка її ефективності на ПАТ «Галичфарм» та обґрунтування напрямів вдосконалення корпоративної культури.

Відповідно до мети, в роботі поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- визначено поняття та роль корпоративної культури;

- досліджено фактори корпоративної культури;
- вивчено методичні засади оцінки ефективності корпоративної культури;
- надано організаційно-економічну характеристика діяльності ПАТ «Галичфарм»;
- проаналізовано елементи корпоративної культури ПАТ «Галичфарм»;
- проаналізовано корпоративну культуру за матрицею McKinsey 7-S на ПАТ «Галичфарм» ;
- визначено напрями розвитку корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм»;
- оцінено соціально-економічну ефективність заходів розвитку корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм».

Об'єктом дослідження є явище корпоративної культури.

Предметом дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади формування та розвитку корпоративної культури ПАТ «Галичфарм».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методи емпіричного дослідження – спостереження, порівняння, вимірювання, аналіз та синтез інформації (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); анкетування (з метою оцінки рівня сформованості корпоративної культури); графічні методи (з метою обробки статистичних даних фінансового стану підприємства).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці програми розвитку корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм».

Практичне значення дослідження полягає у впровадженні розроблених рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства ПАТ «Галичфарм» з метою оптимізації роботи компанії, зокрема було запропоновано: 1) формування цільової комплексної програми щодо розвитку та формування корпоративної культури ПАТ «Галичфарм»; 2) впровадження моделі управління компетенцій працівників на ПАТ «Галичфарм»; 3) розробка кодексу корпоративної етики на ПАТ «Галичфарм»;

4) розробка корпоративних заходів, які могли б зближувати колектив (корпоративна спартакіада).

Інформаційна база. Наукові й науково-практичні праці, присвячені вивченню та осмисленню процесу формування корпоративної культури підприємства: монографії, наукові статті, наукові звіти, підручники, посібники, курси лекцій тощо. Вибір джерел обґрунтований їх тематичною причетністю до проблем формування та розвитку корпоративної культури підприємств, факторів, що впливають на формування корпоративної культури, інструментів творення наукового контенту корпоративної культури, а також дані підприємства ПАТ «Галичфарм».

Структура роботи. Вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1 Поняття та роль корпоративної культури

У сучасній літературі не існує універсального визначення поняття корпоративна культура.

Наведемо деякі визначення поняття «корпоративна культура»:

- на думку автора Білорус Т.В. історично сформована система загальних традицій, цінностей, символів, переконань, формальних і неформальних правил поведінки співробітників організації, які витримали випробування часом [15, с.38];

- на думку автора Г.Є.Мошека система цінностей і переконань, що розділяються всіма працівниками фірми, обумовлює їх поведінку, характер життєдіяльності організації [18, с.42];

- на думку автора Гевко В.Л. розділяється співробітниками організації: філософія, ідеологія, цінності, норми, які пов'язують організацію в єдине ціле [7, с.8];

- на думку автора Кицак Т.Г. набір підтримуваних всіма співробітниками організації: установок, цінностей, уявлень, які направляють поведінку співробітників даної організації [28, с.247].

Всі тлумачення терміну «корпоративна культура» мають схожість в тому, що це сукупність правил, переконань, цінностей, які визначають поведінку співробітників організації [2; 15; 27].

Грунтуючись на цьому, автор сформував одне узагальнююче визначення: корпоративна культура - це переконання, норми поведінки, установки і цінності, які є правилами, що визначають як повинні працювати і вести себе співробітники в організації.

Отже, використовується значення цінності» як загальне поняття для всієї організації, а також як визначення щоденної взаємодії між окремими співробітниками [12, с.18].

Можна виділити чотири основні властивості корпоративної культури: 1) спільність, 2) об'єктивність, 3) ієрархічність, 4) системність [12, с.40].

Корпоративна культура не може бути запозичена або сконструйована і впроваджена, вона унікальна і формується в кожній організації з часом. Велике значення при формуванні культури мають сформовані традиції, історія підприємства, а також історія самого колективу [14, с.41].

Для розвитку підприємства корпоративна культура має величезне значення. Корпоративна культура є джерелом стабільності та надійності на підприємстві. Вона надає співробітникам організаційну ідентичність і створює у співробітників відчуття соціальної захищеності. Вони стають впевненими у своїй організації і в своєму становищі в ній.

Крім цього, наявність організаційної культури дуже допомагає новим співробітникам влитися в сформований колектив. Знаючи основи культури своєї компанії, вони правильно розуміють що відбуваються в організації події, визначаючи в них найважливіше [14, с.41].

У разі якщо корпоративна культура узгоджується із загальною метою підприємства, то вона стає важливою частиною організаційної ефективності. Більшість сучасних організацій розглядають свою культуру як один з потужних стратегічних інструментів. Організаційна культура дозволяє забезпечити продуктивну взаємодію всіх підрозділів і співробітників компанії, зорієнтувавши їх на загальні цілі. Вона сприяє підвищенню мотивації співробітників і ефективності бізнес-процесів підприємства. До того ж організаційна культура забезпечує позитивний імідж компанії для всіх зацікавлених сторін [27, с.47].

Культура організації визначає правильний спосіб поведінки всередині організації. Ця культура складається із загальних переконань і цінностей, встановлених лідерами, які потім поширюються і зміцнюються різними

методами, що в кінцевому підсумку формує сприйняття, поведінку і розуміння співробітників.

Корпоративна культура встановлює контекст для всього, що робить підприємство. Оскільки галузі та ситуації значно розрізняються, не існує універсального шаблону культури, який відповідав би потребам всіх організацій.

Сильна культура є спільним знаменником серед найуспішніших компаній [27, с.48].

І навпаки, неефективна культура може зруйнувати організацію і її керівництво. Відсторонені співробітники, висока плинність кадрів, погані відносини з клієнтами і низький прибуток - приклади того, як неправильна культура може негативно вплинути на прибуток [5, с.43].

Культура організації включає в себе суб'єктивні і об'єктивні елементи. До суб'єктивних елементів можна віднести цінності, вірування, міфи і образи, ритуали і заборони, які мають відношення до історії підприємства та життя її засновників. Об'єктивні елементи характеризують матеріальний аспект функціонування підприємства і включають в себе символіку, кольори, зручність і оформлення інтер'єру, меблі, зовнішній вигляд будівель, обладнання та ін.

Види корпоративної культури найчастіше виробляються і змінюються в ході здійснення людської діяльності. Співробітники організації у своїй взаємодії з часом формують і вдосконалюють норми і взаємні очікування, які мають великий вплив на їх подальшу поведінку [5, с.44].

Отже, культура пронизує процес управління та організації від початку до кінця, грає величезну роль в організації спілкування, обумовлюючи логіку мислення, сприйняття та інтерпретацію інформації.

Американський психолог Едгар Шейн у своїй книзі «Організаційна культура та лідерство» зазначав, що корпоративна культура є системою групових базових уявлень, які набуваються колективом при вирішенні проблем пристосування до змін внутрішньої інтеграції та зовнішнього

середовища, ефективність якої виявляється достатньою для того, щоб вважати її цінним та передавати новим співробітникам як правильну систему сприйняття та розгляду проблем [23, с.48]. Не можна не погодитися з тим визначенням тому, що корпоративна культура орієнтована насамперед на внутрішнє середовище підприємства. Вона проявляється в організаційній поведінці співробітників. Корпоративна культура складається з цінностей, установок, переконань, значень і норм, які поділяють люди і групи всередині організації. Наприклад, культура всередині організації впливає на те, як співробітники поведуться, як вони приймають рішення і як вони вирішують бізнес - проблеми.

Таким чином, слід розглянути поняття «корпоративна культура» та «організаційна культура». Слід зазначити, що у сучасній науковій літературі поняття «Корпоративна культура» та «Організаційна культура» найчастіше однаково трактуються (можна навіть зустріти джерела, у яких дані поняття є синонімами).

Ми вважаємо, що можна виділити три основні точки зору:

1. Корпоративна культура ідентична організаційній культурі. Обидва поняття спираються на одні й ті самі визначення, а саме: філософію та ідеологію організації, вірування, очікування та норми, важливі принципи, які приймаються та поділяються всіма членами колективу. Західні дослідники використовують, переважно, терміни *corporate culture*, *corporate identity*.

2. Корпоративна культура – це частина організаційної культури. Дана точка зору є менш поширеною. Причиною тому є недостатня обґрунтованість наведених даними авторами відмінностей. Можна навіть знайти твердження про те, що організаційна культура – це материнська культура організації, а корпоративна – це культура підрозділів цієї організації інших країнах. Питання ж про те, чим ці поняття відрізняються один від одного (за структурою, функціями) так і залишається невирішеним.

3. Корпоративна та організаційна культури є самостійними феноменами. В даному випадку обидва аналізовані феномени – це різні явища, які можуть перетинатися в окремих елементах та проявах.

Отже, корпоративна культура проявляється через моральні норми і матеріальні цінності, що переважають в компанії, кодекс поведінки і існуючі ритуали, стандарти якості і зовнішній вигляд співробітників. Корпоративна культура реалізується в обраній стратегії компанії і відбивається в філософії управління керівництва. Корпоративна культура обумовлює поведінку персоналу підприємства та допомагає новим співробітникам швидко адаптуватися. Культура організації має велике значення для досягнення успіхів у діяльності компанії.

Таким чином, ми не розмежовуємо корпоративну та організаційну культури, а вважаємо їх тотожними категоріями, оскільки, по-перше, дана категорія, як і сама наука про управління були перейняті із Заходу, де терміни «корпоративна» та «організаційна» є аналогічними. Зарубіжні вчені нарівні використовують як *corporate culture* та «*organizational culture*», а також «*corporate identity*» [9]. По-друге, у вітчизняній літературі більшістю сучасних авторів корпоративна культура визначається з допомогою тих самих термінів, як і організаційна.

Таким чином, існує велика кількість підходів до визначення корпоративної культури, при цьому всі автори, що описують даний феномен сходяться в тому, що поєднує, з одного боку, соціальну єдність і згуртованість організації, а з іншого – ефективність її діяльності» [10, с.97]. Ми не згодні з цим висловом, тому, що ефективність корпоративної культури складається з ефективності реалізації її функцій, а ті, у свою чергу, залежать від якісних характеристик самої культури. Сила та ефективність корпоративної культури не пов'язані безпосередньо, оскільки до сильної корпоративної культури у суспільстві склалося неоднозначне відношення.

На нашу думку, немає єдиного підходу для розгляду поняття «корпоративна культура».

Узагальнюючи визначення, на нашу думку, корпоративну культуру слід визначити: «як систему провідних цінностей, які поділяються співробітниками організації; моделями поведінки, які найбільш поширені в компанії; символами та артефактами, які притаманні конкретній організації».

На нашу думку, розуміння сутності та усвідомлення ролі корпоративної культури дозволить керівництву компанії як максимально використовувати людський потенціал, а й забезпечить перевагу над іншими учасниками ринку.

Таким чином, корпоративна культура – це правила поведінки, що визнані в конкретній організації (цінності; соціальні, комунікативні та моральні норми; ритуали; фірмовий стиль) та правила управління (організаційна структура, комунікації, кадрова політика).

1.2 Фактори, що впливають на формування корпоративної культури

Сама корпоративна культура виникає і формується під впливом безлічі факторів [7, с.41]. Їх можна розділити на дві групи: фактори зовнішнього середовища організації (об'єктивні) і фактори внутрішнього середовища організації (суб'єктивні) (рис.1.1).

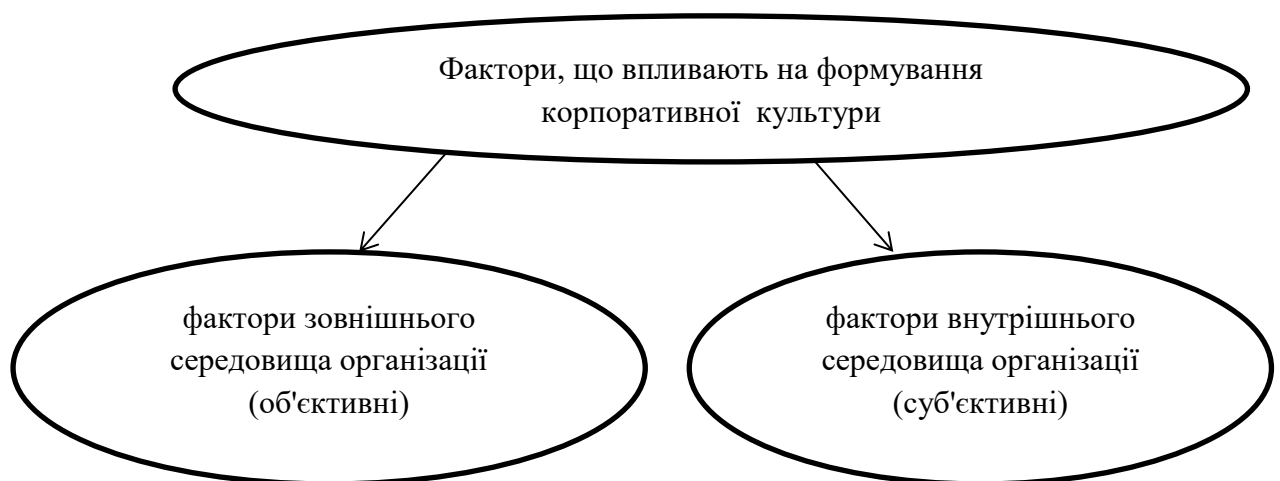


Рисунок 1.1 – Фактори, що впливають на формування корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі [7, с.41].

Простими факторами зовнішнього середовища організації є елементи зовнішнього середовища. Організація не контролює, як будуть формуватися елементи зовнішнього середовища [7, с.41].

Зовнішнє середовище може бути розділена на 2 рівня: 1) загальне середовище і 2) робоче середовище.

Зовнішнє середовище складається з факторів, які можуть не мати безпосередній вплив на робочу діяльність, але, тим не менш, впливають на компанію [7, с.41].

Розглянемо елементи зовнішнього середовища [9, с.55]:

1. Економічним аспектом організації є загальний статус економічної системи, в якій працює організація. Важливими економічними факторами для бізнесу є інфляція, процентні ставки і безробіття. Ці фактори економіки завжди впливають на попит продукції. Під час інфляції компанія платить більше за свої ресурси і, щоб покрити більш високі витрати, підвищуються ціни на сировину. Коли процентні ставки високі, клієнти менш схильні брати кредити, і сама компанія повинна платити більше, коли бере кредити. Також купівельна спроможність клієнтів низька, так як працює менше людей [9, с.55].

2. Технологічна частина включає в себе методи, доступні для перетворення ресурсів у продукти або послуги. Менеджери повинні бути обережні з технологічним аспектом. Інвестиційне рішення повинно бути точним, нові технології повинні бути адаптовані до діяльності компанії.

3. Звичаї, цінності та демографічні характеристики суспільства, в якому функціонує організація, складають соціокультурну частину загального середовища. Соціокультурна область повинна бути добре вивчена керівником. Вона вказує на продукт, послуги та стандарти поведінки, які суспільство, ймовірно, прийме і оцінить. Стандарт ділової поведінки варіюється від культури до культури, також як і смак, і необхідність тих чи інших продуктів і послуг [9, с.55].

4. Політико-правова частина зовнішнього середовища відноситься до взаємин бізнесу і уряду і загальної політичної і правової ситуації в країні. Ділові закони країни встановлюють всі переваги і недоліки організації. Хороші відносини бізнесу і влади важливі для економіки і, що найбільш важливо, для бізнесу. А загальна ситуація з виконанням законів і суддями в країні вказує на те, що в країні склалася сприятлива ситуація в бізнесі [1, с.55].

5. Практично на кожну організацію впливає міжнародне середовище. Це відноситься до ступеня, в якій організація залучена або задіяна бізнесом в інших країнах.

Ми згодні з тим, що зовнішнє середовище істотно впливає на організацію, що, безумовно, впливає на її культуру. Тому, що, як свідчить практика, дві організації, які функціонують в тому самому оточенні, можуть мати досить різні культури. Це відбувається тому, що через свій спільний досвід співробітників організації по-різному вирішують дві дуже значні проблеми. Перша з них – це зовнішня адаптація: що має зробити організація для того, щоб вижити в обставинах суворой зовнішньої конкуренції. Друга – це внутрішня інтеграція: як внутрішньо-організаційні процеси та відносини сприяють її зовнішній адаптації.

Робоче середовище складається з факторів, які безпосередньо впливають на діяльність організації. Ці чинники включають постачальників, клієнтів, конкурентів, регуляторів і ін.

Розглянемо елементи робочого середовища [15, с.41]:

1. Конкуренти. На політику організації часто впливають конкуренти. Конкурентні компанії на ринку завжди намагаються залишитися і випередити конкурентів. Позитивним ефектом цього є те, що у клієнтів завжди є варіанти, а загальна якість продукції підвищується.

2. Клієнти. «Задоволення клієнта» - основне завдання будь-якої організації. Клієнт - це той, хто платить гроші за продукт або послуги організації. Керівники повинні приділяти пильну увагу аспектам середовища, в якій знаходяться клієнти.

3. Постачальники. Постачальники - це особи, які надають матеріали для виробництва або обслуговування. Робота з постачальниками є важливим завданням керівника. Хороші відносини між організацією і постачальниками важливі для організації для того, щоб постійно стежити за якістю вихідних матеріалів [15, с.41].

4. Регулятори. Регулятори - це особи у робочому середовищі, які мають повноваження контролювати, регулювати або впливати на політику і практику організації. Урядові установи є основним гравцем в робочому середовищі. Вони створюють групи інтересів, щоб спробувати вплинути на організації, а також на уряд. Профспілки і торгова палата є загальними прикладами групи інтересів [15, с.41].

5. Стратегічні партнери. Ними є організації і приватні особи, з якими організація укладає угоду або домовленість в загальних інтересах. Ці стратегічні партнери так чи інакше впливають на діяльність організації. Крім цього, формування та зміна організаційної культури відбувається під впливом багатьох факторів внутрішнього середовища організації [15, с.42].

Один з визнаних фахівців у галузі корпоративної культури, Едгар Шейн, розділив ці чинники на дві групи: п'ять первинних і п'ять вторинних. П'ять первинних факторів внутрішнього середовища організації [23, с.44]:

1. Увага вищого керівництва. Це пов'язано з тим, на що керівники найчастіше звертають свою увагу, що вони вважають найважливішим для своєї організації. Поступово їх точки концентрації перетворюються в такі ж точки для співробітників. потім дані точки концентрації включаються в число норм, на основі яких формується критеріальна база поведінки співробітників компанії.

2. Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації. Критичні і незаплановані ситуації в компанії викликають у співробітників сильне почуття занепокоєння. У таких ситуаціях важлива поведінка керівництва компанії, як воно підходить до вирішення таких ситуацій, чому

віддає перевагу. На основі цього формується подальша система цінностей і вірувань в організації [23, с.44].

3. Ставлення до роботи і стиль поведінки керівників. Керівники організації має дуже особливе і впливове становище. Співробітники звертають велику увагу на стиль поведінки керівника і його ставлення до роботи. Так як керівник має значимість для своїх підлеглих, вони приймають його стиль поведінки і ставлення до роботи за еталон. Свідомо чи несвідомо співробітники компанії підлаштовують свою робочу діяльність під ритм роботи керівника. Співробітники починають використовувати його підхід до виконання своїх повноважень. На основі цього формуються стійкі норми робочої поведінки в організації [23, с.45].

4. Критеріальна база заохочення співробітників. Велику роль в формуванні організаційної культури відіграє система винагороди і заохочення співробітників, яка встановлена організацією. Знаючи критерії, за якими відбувається винагорода або ж покарання, співробітники організації визначають для себе уявлення про те, що і як необхідно робити або не робити. Встановивши це, співробітники визначають цінності, які закріплюють певну корпоративну культуру [23, с.45].

5. Критеріальна база відбору, призначення, просування і звільнення з організації. Так само, як і система винагороди, на формування організаційної культури впливає система відбору, призначення, просування і звільнення співробітників в організації. Встановивши критерії даної системи, співробітники також визначають цінності, які відображаються в корпоративній культурі [23, с.46].

До групи вторинних факторів відповідно до концепції Шейна входять такі фактори [23, с.51]:

1. Структура організації. Структура організації є її каркасом. Те, як розподіляються функції і завдання між співробітниками організації, між відділами, наскільки широко використовується делегування повноважень, сильно впливає на співробітників організації. Залежно від цього вони можуть

визначити, наскільки керівництво дає їм свободи в прийнятті рішень, наскільки довіряє їм і цінує їх власну ініціативу.

2. Система передачі інформації і організаційні процедури. Діяльність співробітників в організації зарегламентувати і контролюється різними нормами і процедурами. робоча зв'язок співробітників протікає за певними схемами. Звітність за виконану роботу співробітники представляють в спеціальній формі і з певною періодичністю. Тобто діяльність співробітників постійно регулюється, що створює певний клімат в організації. Цей клімат має велике вплив на поведінку членів організації [23, с.51].

3. Зовнішній і внутрішній дизайн та оформлення приміщення, в якому діє організація. Принципи і способи розміщення співробітників говорить їм про їх позиції в організації. Стиль декорування, дизайн приміщення формує у співробітників уявлення про загальний стиль організації. Все це, в кінцевому рахунку, впливає на формування ціннісних орієнтирів, притаманних організації [23, с.51].

4. Міфи і історії про важливі події та осіб, які відігравали і відіграють ключову роль в житті організації. У кожній організації існує безліч легенд і розповідей про історію створення компанії, про людей, які мали великий вплив на розвиток, про головні події, пов'язаних з історією компанії. Всі ці історії доводяться до співробітників в яскравим емоційним формі. Дані легенди і розповіді сприяють збереженню в часі системи стійких уявлень про дух компанії.

5. Формалізовані положення про філософію і сенс існування організації. Філософія і цілі організації, які формулюються керівництвом у вигляді принципів роботи, системи цінностей, правил, яких необхідно дотримуватися, щоб досягати цілей, підтримувати філософію і дух організації, сприяють формуванню організаційної культури. Відбувається це тільки в тому випадку, якщо до кожного співробітника доведені прийняті філософія і цілі організації. Також це допомагає сформувати адекватну місію організацію, що є чимало важливим для кожної компанії [23, с.52].

Таким чином, кожен з десяти первинних і вторинних факторів формування корпоративної культури, на нашу думку, вимагає використання певних прийомів, дозволяють досягати успіху при свідомому формуванні та зміні корпоративної культури. На стадії виконання стратегії організації значні зусилля спрямовуються на те, щоб привести корпоративну культуру у відповідність до обраної стратегії.

Отже, формування корпоративної культури спирається на думку власника підприємства, який визначає її стратегію, базові цінності та місію. Для виконання цих цілей керівництво організації може залучити також спеціалістів на основі системи аутсорсингу. Формування корпоративної культури включає два етапи: етап формалізації, де впроваджуються регламенти й процедури та етап координації, де відбувається удосконалення, видозміна корпоративної культури. Сучасна корпоративна культура включає затверджену систему лідерства, систему комунікацій, сформовані стилі вирішення конфліктних ситуацій, чинну символіку (заборони, обмеження, гасла та ритуали), статус кожної людини в компанії.

1.3 Методи оцінки ефективності корпоративної культури

Методика оцінки корпоративної культури - це система послідовних дій, спрямованих на дослідження корпоративної культури для отримання відомостей про стан компанії і виявлення її переваг і недоліків [8; 11].

Аналіз літератури [8; 11] показує, що існують дві групи методик оцінки корпоративної культури - якісні і кількісні.

Якісні методики оцінки корпоративної культури припускають дослідження описового характеру, засновані на аналізі зібраних первинних даних про компанії (опитування, анкетування і ін.) і інформації приватного характеру (думка співробітників про компанію, її ресурсах і можливостях в розвитку; рівень мотивації; пропозиції щодо вдосконалення роботи, внутрішні конфлікти, неформальні зв'язки) без їх кількісного виразу.

До якісних методик оцінки корпоративної культури відносяться [11, с.41]:

1. Методика Т.Є. Діла і А.А. Кеннеді (аналізовані параметри - рівень ризику і швидкість отримання зворотного зв'язку).

2. Методика Р. Акоффа (параметри дослідження – ступінь залучення працівників до встановлення цілей в організації і ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей).

3. Методика М. Бурке (параметри для аналізу: взаємодія з зовнішнім середовищем, розмір і структура організації, мотивація персоналу).

4. Методика Ч. Хенді (параметри для аналізу: процес розподілу влади в організації, ціннісні орієнтації особистості, відносини індивіда і організації, структура організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції).

5. Методика У. Оучи (базується на відмінностях у регуляції взаємодій і відносин).

6. Методика Ф. К्लукхольма і Ф. Л. Стродберга (використовували шість параметрів: особистісні якості людей, їх ставлення до природи і світу, їх ставлення до інших людей, орієнтація в просторі, орієнтація у часу, провідний тип діяльності) [11, с.42].

7. Методика Г. Іслам і М. Зіпур (індикатори: організаційні метафори, організаційні легенди, обряди і церемонії, рефлексивні коментарі, теми для фантазії) [17, с.60].

8. Методика К. З. або діаграма спорідненості японського антрополога Кавакіта Джиро (заснована на об'єднанні подібних усних даних).

9. Методика Агіль Т. Парсонса (ідентифікував соціальну систему в підсистеми: адаптаційна, цілеспрямованість, інтеграційна і збереження латентної структури суспільства) [19, с.63].

10. Методика М. Марка і К. Пірсона (заснована на дванадцяти базових архетипах людської психіки) [19, с.63].

11. Методика Ф.Р. Манфреда, Д. Міллера (заснована на психопатологічних умовах, властивих особистостям).

12. Методика С. Медока і Д. Паркина (досліджують особливості гендерних взаємовідносин).

13. Методика Ф. Харріса і Р. Морана (розглядають організаційну культуру на основі наступних десяти характеристик: усвідомлення себе і свого місця в організації, комунікаційна система і мова спілкування, зовнішній вигляд на роботі, набір цінностей і норм, система вірувань, процес розвитку працівника, трудова етика і мотивування) [14, с.44].

14. Методика Шейна (розглядає три рівні прояву та вивчення корпоративної культури: артефакти, декларовані цінності, базові дані). Якісні методи оцінки корпоративної культури дозволяють нам отримати наочний результат дослідження і виявлення її характеристик. Недоліком методу Шейна обумовлюється неможливістю розкриття глибинних особливостей корпоративної культури [8, с.54].

Кількісні методи оцінки ґрунтуються на проведенні різних опитувань з метою отримання чисельної оцінки стану організації. Такі методи застосовуються для отримання статистичних даних про об'єкт досліджування.

До кількісних методів оцінки корпоративної культури відносяться [8, с.60]: 1. Модель дослідження корпоративної культури Д. Денісон (DOCS); 2. Методика Г.Хофстеде; 3. Методика діагностики корпоративної культури К. Камерона і Р. Куїнна (OCAI); 4. Методика О'Рейлі, Чатман і Кондуелл (OCP); 5. Методика Кука і Лафферті (OCI); 6. Методика Ван де Посту і Конінга; 7. Методика С. Гласеру і С. Заманоу (OCS) [8, с.60].

Найбільш оптимальною методикою оцінки корпоративної культури організації на нашу думку є модель Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), яка запропонована К. Кемероном та Р. Куїном. Автори виділяють чотири основні типи культури: кланова культура (А); адхократична культура (В); ринкова культура (С); Ієрархічна культура (D) [2, с.63].

Дана методика, розроблена К. Камероном та Р. Куїном [2], дозволяє за допомогою обробки спеціальних анкет, оцінюються п'ять параметрів культури на їх теперішньому та бажаному рівні: найважливіші характеристики

організації, стиль лідерства та керівництва, управління найманими працівниками, сутність організації, стратегічна спрямованість. В анкеті параметр «А» відповідає клановій організаційній культурі, «В» – адхократичній, «С» – ринковій, «D» - ієрархічній.

У рамках моделі К. Камерона та Р. Куїнна виділяються дві групи факторів, які, надають найбільший вплив на формування та підтримка найбільш прийнятної організаційної культури для підприємства (рис.1.2).

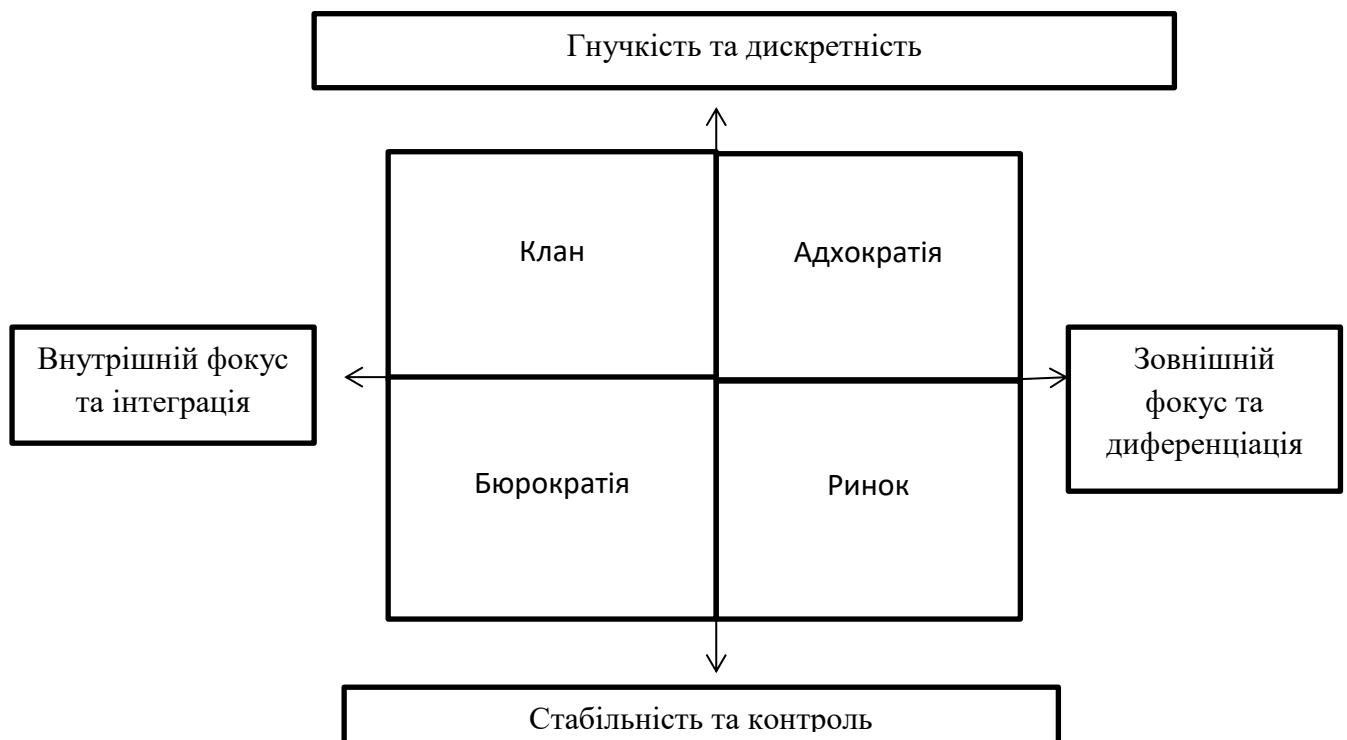


Рисунок 1.2 – Параметри організаційної культури К. Камерона та Р. Куїнна

Джерело: складено автором на основі [5, с.178].

Згідно з першою групою факторів, діяльність організації знаходиться під прямим впливом довкілля. Простежується пряма залежність: чи інтенсивніша мінливість навколишнього середовища, тим гнучкіша до змін повинна бути організація, що проявляється в органічному дизайні, сутність якого полягає у пристосуванні ролей та обов'язків співробітників під ситуацію, що склалася [5, с.178].

Друга група факторів ототожнюється з поняттями ступеня диференціації чи інтеграції діяльності підрозділів організації. У свою чергу під диференціацією необхідно розуміти ступінь відмінності процедур, завдань, процедур та структур підрозділів, сукупність яких є підприємством.

Аналізуючи рис. 1.2, необхідно відзначити, що кожному квадранту відповідають різні типи корпоративної культури. В основу типології покладено чотири групи критеріїв, що визначають цінності організації: гнучкість та дискретність, стабільність та контроль, внутрішній фокус та інтеграція, зовнішній фокус та диференціація.

Квадрант «клан» відповідає клановому типу корпоративної культури, основою якій виступає єдність, дружність, міцна духовна і емоційний зв'язок між співробітниками колективу. Керівний склад сприймається іншими як вихователі, вчителі чи батьки.

«Адхократія» передбачає динамічне підприємницьке та творче місце роботи. Адхократичний тип корпоративної культури притаманний організаціям, працюючим за умов повної невизначеності. Діяльність таких організацій визначається венчурною функцією. Об'єднуючим фактором співробітників та адміністрація є схильність до новаторства.

Квадрант «бюрократія» відповідає розумінню праці як дуже формалізованого та структурованого місця роботи. Організацію об'єднують формальні правила та офіційна політика. Управління працівниками передбачає занепокоєння гарантією зайнятості та забезпеченням довгострокової передбачуваності [5, с.179].

Сегмент «ринок» ототожнюється з ринковою корпоративною культурою, який притаманний принцип роботи на результат. Співробітники гранично мотивовані та конкурентоспроможні. Організацію пов'язує воєдино акцент на прагненні перемагати. Репутація та успіх становлять предмет загальної радості [20, с.69].

Для визначення типу корпоративної культури в організації автори К. Камерон та Р. Куїнна розробили анкету, яка дозволяє оцінити зміст основних параметрів [20, с.69]:

Блок 1 - найважливіші характеристики культури в організації;

Блок 2 – загальний стиль лідерства в організації;

Блок 3 - управління найманими працівниками;

Блок 4 - сутність організації, її цінності;

Блок 5 - стратегічні цілі організації;

Блок 6 – критерії успіху у організації.

Використання цієї методики дозволяє вирішувати такі завдання:

- виявити домінуючий тип корпоративної культури в організації;
- виявити співвідношення реальної корпоративної культури та бажаної, для того, щоб розробити сценарій розвитку організації;
- порівняти профіль корпоративної культури в організації з профілем культури у найбільш ефективних організаціях та ін.

Ми вважаємо, існують такі переваги методики ОСАІ: по-перше, загальна модель описує цінності культури організації у зв'язку з кожним окремим підходом до визначення ефективності та зіставляє перспективу одного підходу з усіма іншими; по-друге, вона дозволяє класифікувати організації за ознакою приналежності до того чи іншого типу культури та визначити силу цієї культури; по-третє, використання графічних профілів може служити ефективним інструментом корпоративної діагностики.

Отже, оцінка рівня функціональної побудови корпоративної культури проводиться на підставі зіставлення тих функцій-завдань, які вирішуються фактично у цій організації, та тих, еталонних, які має вирішувати корпоративна культура.

Також, ми вважаємо, що для оцінки корпоративної культури організації найбільш підходить модель McKinsey 7-S, розроблена в 80-ті роки минулого століття колективом американських авторів Т. Пітерсом і Р. Уотерманом [19, с.56].

На даний час модель отримала світове поширення і захопила довіру багатьох бізнесменів та професіоналів зі стратегічного менеджменту і маркетингу, які застосовують її для побудови та оптимізації правильних бізнес-процесів всередині компанії. Перевага моделі (у порівнянні з іншими моделями оцінки мікросередовища компанії) в тому, що вона робить акцент на значущості людського чинника в розвитку компанії і розглядає структуру підприємства не тільки з боку наявних матеріальних цінностей.

Модель була розроблена співробітниками компанії «McKinsey» для оцінки корпоративної культури підприємства шляхом аналізу семи основних елементів фірми: стратегії, навичок, спільних цінностей (корпоративної культури), структури, співробітників, систем і стилю. Назва моделі пов'язана із тим, що всі її компоненти, які підлягають оцінці, починаються з англійської літери S: Strategy, Skills, Shared Values, Structure, Staff, Systems, Style (див.рис.1.3 Додаток А) [19, с.56].

Structure - Структура. Організаційна ієрархія компанії розробляється таким чином, щоб процеси координації та інтеграції між рівнями керівництва всередині організації не знали збоїв та невідповідностей. Питання підпорядкування, розподілу робочих завдань, обробки і аналізу результатів, ступеня відповідальності вирішуються послідовно і ефективно [19, с.57].

Staff - Співробітники. Персонал організації є найважливішою складовою її успіху. Які люди потрібні компанії, яку спеціалізацію і кваліфікацію вони повинні отримати і як виконувати свої професійні обов'язки - ці та інші аналогічні питання лежать в основі даного компонента моделі [19, с.57].

Творці концепції виходили з твердження про те, що продуктивність підприємства визначають співробітники. В інтересах керівництва створити комфортне середовище для персоналу, надати йому можливості для підвищення кваліфікації, продуктивної роботи і відпочинку. Йдеться про комплекс інструментів мотивації і винагороди співробітників, розвитку і підтримки їх лояльності по відношенню до компанії [22, с.63].

Systems - Система управління. До цієї системи управління відносяться типові функції: прийняття рішень, інформування конкретних аудиторій, взаємозв'язок всередині організації.

Як показало дослідження авторів концепції, провідні компанії вважають за краще спрощувати правила та процедури, скорочуючи до необхідного мінімуму кількість рівнів управління. Такі дії дозволяють досягти гнучкості структури і можливості швидко реагувати на зміни, що відбуваються.

Style - Стиль взаємовідносин. Стиль керівництва - те, яким чином ведуть себе вищі посадові особи компанії і планують робочий день, яка їхня роль в прийнятті рішень щодо розвитку бізнесу - робить сильний вплив на формування і сприйняття цінностей, стратегію. А якщо взяти до уваги той факт, що всі елементи моделі узгоджуються один з одним, то зміна стилю здатна спричинити за собою модифікацію і інших компонентів концепції.

Перевірена часом, модель McKinsey надає керівництву організації зрозуміле, доступне і системне керівництво для аналізу головних внутрішніх чинників розвитку компанії і її перспектив. Перевага концепції полягає в можливості [22, с.64]:

- самостійного осмислення управлінської кон'юнктури і способів її коригування;
- обліку найбільшого числа організаційних чинників;
- створення цілісної картини управління підприємством;
- акцентування уваги на процесах взаємодії людей[49, с.163].

Отже, модель McKinsey широко використовується в комплексі з іншими інструментами маркетингу і менеджменту та дозволяє ефективно налагоджувати бізнес-процеси на підприємстві.

Як показано на рис. 1.3, основні елементи корпоративної культури компанії знаходяться у взаємній залежності один від одного, і таким чином спільно беруть участь в створенні ефективної конкурентоспроможної організації. В моделі McKinsey 7-S: всі елементи пов'язані між собою і розбиті на 2 великі області «гнучкі» і «жорсткі». «Жорсткими» елементами

мікросередовища компанії є три складові: структура, стратегія і система управління в організації. «Жорсткі» елементи найпростіше описати, оцінити, і тому ними простіше керувати. «М'які елементи», до яких відносяться всі інші складові моделі важче піддаються управлінню та оцінці, але зате нерідко є головними складовими компанії і можуть зробити довгострокову конкурентну перевагу [12, с.45].

Система цінностей компанії не випадково розташована в центрі моделі. Розробники моделі бажали підкреслити важливість та вплив сформованих механізмів роботи і місії компанії на всі інші елементи внутрішнього середовища.

Strategy - Стратегія. Стратегія являє собою план розвитку організації відповідно до цілей бізнесу (підвищення ефективності виробництва, зростання прибутковості і інші). Вона спрямована на визначення пріоритетів та потреб компанії, забезпечення успішності її діяльності.

Стратегія визначає вектор розвитку підприємства, завдання та перелік заходів по їх досягненню. Для того щоб сприяти підвищенню конкурентоспроможності та створенню стійких переваг, вона повинна співвідноситися з місією та цінностями компанії, бути конкретно і чіткою, ґрунтуватися на довгострокових цілях [12, с.46].

Skills - Сукупність навичок. Під навичками маються на увазі практичні навички та компетенції, якими володіє персонал підприємства, а також відмінні риси, властиві компанії, завдяки яким вона виділяється на фоні конкурентів.

Shared Values - Спільні цінності. Ціноутворюючий елемент концепції, що відображає стандарти і норми роботи в компанії, принципи взаємодії співробітників, їх ставлення до діяльності організації, своєї праці і місця в ній. Спільні цінності - це ядро корпоративної культури підприємства [12, с.46].

Отже, на думку авторів моделі McKinsey, в цьому компоненті містяться ті переконання, які лежать в основі діяльності компанії і розділяються всіма співробітниками без винятку.

Таким чином, система цінностей підтримується за рахунок історій, легенд, досягнень, які свідчать про стійкі принципи існування організації і ведення бізнесу.

Отже, методики дослідження корпоративної культури за допомогою моделі McKinsey, Камерона-Куїнна, дозволяють вивчити корпоративну культуру з урахуванням особливостей її внутрішнього і зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ СФОРМОВАНOSTІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ГАЛИЧФАРМ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПАТ «Галичфарм»

ПАТ «Галичфарм» є лідером у сфері виробництва готових лікарських засобів, фіто-хімічних субстанцій на основі екстракції рослинної лікарської сировини.

Історія підприємства сягає понад 100 років. Підприємство випускає лікарські засоби з 1911 року. Сьогодні асортимент виробництва налічує близько 87 (з урахуванням форм дозування) оригінальних лікарських засобів в таких формах випуску як: ін'єкції L-lysine aescinate в ампулах, таблетки, розчини, екстракти, сиропи та краплі.

ПАТ «Галичфарм» успішно пройшов аудит Державної служби України з лікарських засобів щодо відповідності, гармонізації умов виробництва лікарських засобів з європейськими вимогами та отримав безстрокові ліцензії на виробництво та оптову торгівлю лікарськими засобами. Система управління якістю підприємства пройшла сертифікацію на відповідність міжнародному стандарту управління якістю ISO 9001:2000. Виробництво ін'єкційних розчинів в ампулах методом шприцевого наповнення та повний цикл виробництва фітохімічного цеху ПАТ «Галичфарм» сертифіковано на відповідність міжнародним стандартам Належної Виробничої Практики (GMP). Система екологічного керування підприємства сертифікована згідно ДСТУ ISO 14001:2006. З 2005 року підприємство є учасником Корпорації «Артеріум».

В 2019-2021 рр. ПАТ «Галичфарм» займає тверду позицію в галузі з часткою ринку в натуральному вираженні 6,5% і стійким обсягом виробництва при зростаючих доходах (див.рис. 2.1).

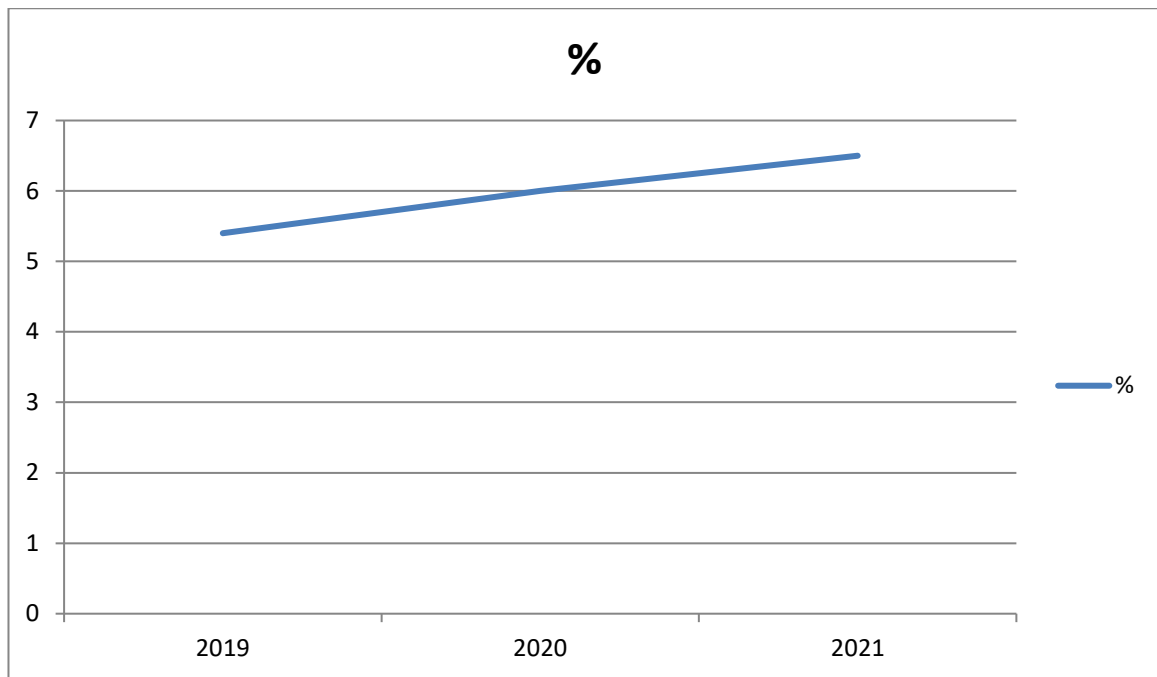


Рисунок 2.1 – Частка ринку компанії ПАТ «Галичфарм» (в натуральному вираженні) за 2019-2021рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних ПАТ «Галичфарм»

Це вказує на те, що відповідно до життєвого циклу ПАТ «Галичфарм» знаходиться на стадії «стабільність».

Аналіз дозволяє зробити висновок, що ситуація на фармацевтичному ринку багато в чому залежить від зовнішніх чинників, які по-різному впливають на дану галузь. На фармацевтичний ринок України найбільший вплив зробили політичні та економічні фактори та наслідки антитерористичної операції на сході України.

Конкурентами ПАТ «Галичфарм» виступають наступні фармацевтичні підприємства на українському ринку: корпорація «Артеріум», ПАТ «Борщагівський ХФЗ», ПАТ «ІнтерХім», «Здоров'я ФФ», ПАТ «Фармак» тощо. До того ж, вітчизняній продукції чималу конкуренцію складає імпортна, адже на неї припадає 72 % загальних продажів у вартісному виразі.

В даний час конкуренцію ПАТ «Галичфарм» складають українські виробники, зокрема «Артеріум», ПАТ «Борщагівський ХФЗ», ПАТ «ІнтерХім», «Здоров'я ФФ», ПАТ «Фармак» з близьким асортиментом дженерикових препаратів, так і іноземні компанії. Кількість фірм-конкурентів

на даному ринку становить близько двохсот бізнес-одиниць. У зв'язку з цим ефективна цінова політика, диференціація асортименту, в тому числі запуск препаратів під фірмовим брендом, і, відповідно, його активну маркетингове просування є основоположними інструментами для компанії ПАТ «Галичфарм», особливо в без рецептурному сегменті.

На ПАТ «Галичфарм» була затверджена організаційна структура підприємства (див. рис. 2.2 Додаток Б).

Генеральний Директор повністю відповідає за управління поточною діяльністю підприємства, йому безпосередньо підпорядковані: начальник відділу забезпечення, головний бухгалтер, головний інженер, головний економіст, начальники відділу збуту, бухгалтерсько-фінансового відділу, відділу кадрів, та інженер з охорони праці.

Головний інженер - перший заступник керівника підприємства, який здійснює технічну політику підприємства. Він керує роботою основних підрозділів підприємства: бригади по будівництву, службою головного механіка, транспортною ділянкою та іншими виробничими підрозділами.

Бухгалтерсько-фінансовий відділ здійснює річне та квартальне планування, доводить до виробничих ділянок планові завдання, веде статистичний облік. Відповідає за фінансове планування, оперативну і контрольно-аналітичну роботу з оптимізації фінансових ресурсів підприємства. У його функції також входить облік матеріальних та грошових цінностей, розрахунок заробітної плати, облік виробництва і результатів діяльності, складання бухгалтерської звітності, контролює законність всіх операцій.

Відділ маркетингу вивчає попит, аналізує збут продукції і є відповідальним за організацію рекламних заходів. В обов'язки відділів матеріально-технічного забезпечення та збуту входить організація і контроль діяльності відділу збуту і транспортного господарства. Відділ збуту приймає замовлення від споживачів продукції підприємства, укладає договори з постачальниками сировини і матеріалів.

Головна мета відділу кадрів та підготовки кадрів та відділу організації праці, заробітної плати та соціального розвитку підприємства полягає у формуванні чисельності і складу працівників, що відповідають специфіці діяльності даного підприємства і здатних забезпечувати основні задачі його розвитку в майбутньому періоді.

Транспортне господарство забезпечує постачання матеріально-технічних ресурсів на підприємство та продукції споживачам.

Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються в порядку, визначеному статутом підприємства.

Для виробничої, комерційної та фінансової діяльності підприємство укомплектоване інженерно-технічними робітниками, службовцями, працівниками та молодшим обслуговуючим персоналом.

На рис. 2.3 (Додаток В) представлена структура корпоративного управління ПАТ «Галичфарм». Основні суб'єкти корпоративного управління ПАТ «Галичфарм» - органи управління і контролю (Загальні збори акціонерів, Рада директорів, Правління, Голова Правління та Ревізійна комісія, Зовнішній аудитор).

Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів. Статут ПАТ «Галичфарм» встановлює питання, що відносяться до компетенції Загальних зборів акціонерів. акціонери можуть брати участь у Загальних зборах акціонерів з правом голосу з усіх питань його компетенції.

Стратегічне управління компанією відводиться Раді директорів. Це орган, який визначає пріоритетні напрямки діяльності компанії, затверджує річний бюджет та інвестиційні програми, приймає рішення про скликання Загальних зборів акціонерів, про створення виконавчих органів ПАТ «Галичфарм», дає рекомендації за величиною дивідендів по акціях.

Зовнішній аудитор проводить незалежну перевірку фінансово-господарської діяльності компанії.

Одним з ключових питань, з яким приділяється увага в кодексі корпоративного управління є система управління ризиками та внутрішнього контролю. Система внутрішнього аудиту ПАТ «Галичфарм» відповідає принципам корпоративного управління, закріпленим в Кодексі корпоративного управління. Департамент організовує і проводить в установленому порядку внутрішні аудиторські перевірки в структурних підрозділах ПАТ «Галичфарм».

У 2019-2021 рр. Департаментом проведені перевірки, спрямовані на виявлення ризиків і оцінку ефективності значущих для Компанії напрямків діяльності та бізнес-процесів в частині:

- досягнення об'єктами перевірок поставлених цілей;
- ефективності і результативності діяльності;
- збереження активів;
- відповідності діяльності умовам договорів, вимогам законодавства і локальних нормативних актів.

Діяльність компанії ПАТ «Галичфарм» пов'язана з різними видами ризиків: стратегічні ризики, ризики митного, валютного та податкового регулювання, фінансові ризики, ризики, пов'язані з діяльністю ПАТ «Галичфарм». В даний час на підприємстві передбачена система управління ризиками та внутрішнього контролю. Це сприяє ефективному управлінню бізнес - процесами ПАТ «Галичфарм» і досягненню корпоративних цілей.

Закупівельна система також є частиною створеного в ПАТ «Галичфарм» корпоративного механізму наскрізного (від формування інвестиційних програм і бюджетів до контролю за виконанням договорів) управління витратами з єдиним незалежним центром, що здійснює функції управління корпоративними витратами.

Ревізійна комісія - це виборний орган, підзвітний Загальним зборам акціонерів ПАТ «Галичфарм». Головними завданнями Ревізійної комісії є:

- контроль за формуванням достовірної фінансової і бухгалтерської звітності;

- контроль за відповідністю законодавству порядку ведення бухгалтерського обліку та за поданням фінансової звітності та інформації до відповідних органів і акціонерам;

- підготовка пропозицій щодо підвищення ефективності управління активами та іншої фінансово-господарської діяльності, щодо забезпечення зниження фінансових і операційних ризиків, вдосконалення системи внутрішнього контролю.

Отже, аналіз системи корпоративного управління в компанії ПАТ «Галичфарм» показав, що компанія прагне сформувати систему корпоративного управління. розроблено локальні нормативно-правові акти, що регулюють діяльність компанії, існуюча модель корпоративного управління відповідає вимогам законодавства України і вимогам, що пред'являються українськими біржами до емітентів цінних паперів, акції яких включені в перший (вищий) котирувальний список. Основні принципи корпоративного управління закріплені в кодексі корпоративного управління ПАТ «Галичфарм».

Щорічно Радою директорів, Комітетом Ради директорів, Правлінням проводяться безліч засідань і приймаються рішення щодо поліпшення діяльності корпорації ПАТ «Галичфарм» .

На підприємстві ПАТ «Галичфарм» функції управління персоналом здійснює відділ кадрів. Керує відділом начальник, у нього в підпорядкуванні знаходяться: менеджер з персоналу – 4 чол. Функціонал всередині служби управління персоналом розподілений таким чином (див. табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Розподіл функціональних обов'язків з управління персоналом всередині відділу кадрів ПАТ «Галичфарм»

Посада	Функції, обов'язки
1	2
Начальник відділу кадрів	Розробка кадрової політики і кадрових планів, бюджетів. Організація роботи по найму, адаптації, навчання, мотивації, оцінці, вивільненню персоналу.

Продовження табл.2.1	
1	2
Менеджер по персоналу	Здійснює вибір джерел набору персоналу, організовує збір резюме та анкет, здійснює проведення співбесід, виробляє первинний відбір кандидатів, їх оцінку, організовує співбесіду з кандидатів з керівниками відділів Впровадження кадрового діловодства, звітність в зовнішні організації

Джерело: розраховано автором на основі даних ПАТ «Галичфарм»

Для аналізу і оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві ПАТ «Галичфарм», проведемо аналіз динаміки та структури персоналу (табл. 2.2), на підставі якої зробимо висновки про зміну кількості працівників в цілому і за категоріями і про зміну складу категорій працівників ПАТ «Галичфарм» в період за 2019 - 2021 рр.

Таблиця 2.2 – Забезпечення ПАТ «Галичфарм» персоналом за 2019-2021рр.

Категорія персоналу	2019 р.			2020 р.			2021 р.		
	план, чол.	факт, чол.	Відсоток забезпеченості,%	план, чол.	факт, чол.	Відсоток забезпеченості,%	план, чол.	факт, чол.	Відсоток забезпеченості,%
Середньооблікова чисельність, всього, в тому числі:	1089	1066	93,65	1100	1095	98,42	1150	1120	97,37
робочі	950	930	94,00	960	956	98,67	1010	980	96,67
ІТР	139	136	92,31	140	139	97,50	140	140	100,00
з них: Керівники	12	11	91,67	12	12	100,00	12	12	100,00
фахівці	122	120	90,91	122	121	95,45	122	122	100,00
службовці	5	5	100,00	6	6	100,00	6	6	100,00

Джерело: розраховано автором на основі даних ПАТ «Галичфарм»

За даними таблиці 2.2 можна зробити висновок, що забезпеченість ПАТ «Галичфарм» працівниками протягом 2019-2021 рр. була нижче планової: в 2019 році на 6,35%, в 2020 році на 1,58%, а в 2021 році на 2,63%. При цьому планова кількість персоналу протягом аналізованого періоду була практично на одному рівні - в 2019 році вона становила 1089 осіб, в 2020 році становила 1100 осіб і 2021 році - 1150 осіб.

Аналіз структури кількості працівників ПАТ «Галичфарм» представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура кількості працівників ПАТ «Галичфарм» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		Зміни 2020 \ 2019 р.		2021 р.		Зміни 2021 \ 2020 р.	
	осіб	Пит. вага, %	осіб	Пит. вага, %	осіб.	Пит. вага, %	осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %
Середньооблікова кількість, всього, в тому числі:	1066	100,0	1095	100,0	29	0,00	1120	100,0	25	2.3
робочі	930	79,66	956	79,14	26	2.8	980	78,38	24	2.5
ІТР	136	20,34	139	20,86	3	0,52	140	21,62	1	0,77
Керівники	11	6,21	12	6,42	1	0,20	12	6,49	0	0,07
фахівці	120	11,30	121	11,23	1	-0,07	122	11,89	1	0,66
службовці	5	2,82	6	3,21	1	0,38	6	3,24	0	0,03

Джерело: розраховано автором на основі даних ПАТ «Галичфарм»

Згідно даних табл. 2.3 кількість робітників у 2020 році збільшилася на 29 чоловік, проте їх питома вага практично не змінилася - зниження склало всього 2.8%. Також збільшилася чисельність ІТР - на 3 особи - в кожній категорії (керівники, фахівці і службовці) додалося по 1 людині.

У 2021 році кількість робітників збільшилася - на 25 чоловік і склала 1150 осіб, питома вага цієї категорії склала 78,38%. Одночасно з цим відбулося збільшення кількості фахівців на 1 людину, і, як наслідок, питома вага ІТР збільшився на 0,77%.

Аналіз якісного складу працівників ПАТ «Галичфарм» наведено в таблиці 2.4.

Наведені дані в таблиці 2.4 свідчать про те, що колектив ПАТ «Галичфарм» в основному складається з працівників від 35 до 45 років, що склало в 2021 році 39,46% від загальної чисельності, частка працівників від 25 до 35 років і від 45 до 60 років практично дорівнює між собою і становить у 2021 році 23,78% і 24,86%, відповідно, частка працівників до 25 років 11,89%, а працюючих пенсіонерів - 16,22%.

Таблиця 2.4 – Аналіз якісного складу працівників ПАТ «Галичфарм» за 2019-2021рр.

Показники	2019р.		2020р.		2021р.	
	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%
1. За віком						
до 25 років	114	10,73	135	12,30	133	11,89
25-35	265	24,86	269	24,60	266	23,78
35-45	434	40,68	439	40,11	442	39,46
45-60	253	23,73	252	22,99	278	24,86
працюючі пенсіонери	193	18,08	176	16,04	182	16,22
Разом:	1066	100,00	1095	100,00	1120	100,00
2. За статтю						
Чоловік	807	75,71	820	74,87	835	74,59
Жінка	259	24,29	275	25,13	285	25,41
Разом:	1066	100,00	1095	100,00	1120	100,00
3. За освітою:						
середня	235	22,03	252	22,99	260	23,24
середня спеціальна	452	42,37	457	41,71	466	41,62
вища	379	35,59	386	35,29	394	35,14
Разом:	1066	100,00	1095	100,00	1120	100,00
4. За стажем:						
до 5 років	211	19,77	269	24,60	272	24,32
від 5 до 15	367	34,46	375	34,22	389	34,59
від 15 до 25	295	27,68	275	25,13	285	25,41
понад 25 років	193	18,08	176	16,04	174	15,68
Разом:	1066	100,00	1095	100,00	1120	100,00

Джерело: розраховано автором на основі даних ПАТ «Галичфарм»

За статтю переважають чоловіки - в 2019 році їх на підприємстві ПАТ «Галичфарм» було 1066 чоловік (кількість працівників-жінок - 259 осіб), в 2021 році їх на підприємстві було 1120 чоловік (кількість працівників-жінок - 285 осіб). Високий освітній рівень колективу в 2021р.: 76,76% працівників мають вищу та середню спеціальну освіту, в тому числі понад третину - 35,14% - вищу. Частка працівників, стаж яких не більше 5 років, в 2021 році склала 24,32%. Працівники, стаж яких становить від 5 до 25 років, становить 60,0%. Трудовий потенціал підприємства можливо оцінити як стабільний, основну частку працівників складають молоді люди з перспективою роботи на 15-25 років.

Розрахуємо коефіцієнт стабільності кадрів на підприємстві ПАТ «Галичфарм» (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз стабільності кадрів ПАТ «Галичфарм» за 2019-2021рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Середньооблікова чисельність всього, чол.	1066	1095	1120
Кількість працюючих зі стажем роботи понад 5 років, чол.	855	826	848
Коефіцієнт стабільності кадрів	80,23	75,40	75,68
Темпи зростання чисельності,%	100	105,65	98,93
Темпи зростання чисельності працівників зі стажем роботи понад 5 років,%	100	99,30	99,29

Джерело: розраховано автором на основі даних ПАТ «Галичфарм»

Як видно з таблиці 2.5 коефіцієнт стабільності кадрів на ПАТ «Галичфарм» більше 75% протягом досліджуваного періоду за 2019-2020рр., проте його значення знизилося - з 80,23% до 75,68%.

Проведемо аналіз руху робочої сили ПАТ «Галичфарм» (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Дані для аналізу руху працівників ПАТ «Галичфарм» за 2019-2021рр.

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	Відхилення 2020\2019	Відхилення 2020\2021
1. Чисельність на початок року	1066	1066	1095	0	+29
2. Вибуло працюючих, чол., Всього, в тому числі:	7	5	22	-2	+17
2.1. За власним бажанням в тому числі:	5	5	22	0	+17
а) вихід на пенсію за віком	2	2	10	0	+8
б) сімейними обставинами	3	3	12	0	+9
2.2. Закінчення строкового трудового договору	-	-	-	-	-
2.3. Перевід в інші підприємства	-	-	-	-	-
2.4. За станом здоров'я, інвалідність	-	-	-	-	-
2.5. Порухення трудової дисципліни	2	-	-	-2	-
3. Кількість новоприйнятих працівників, чол.	7	34	47	+27	+13
4. Чисельність на кінець року, чол.	1066	1095	1120	+29	+25
5. Середньооблікова кількість працівників, чол.	1066	1095	1120	+29	+25

Джерело: розраховано автором на основі даних ПАТ «Галичфарм»

Аналізуючи дані таблиці 2.6 можливо відзначити, що в порівнянні з попередніми роками в 2021 році звільнилося - 22 співробітника, тоді як в 2019

і 2020 роках кількість вибулих за власним бажанням виявилось лише 5 осіб. Кількість прийнятих працівників в 2019 р. – 7 осіб; в 2020р. – 34 осіб; в 2021р. – 47 осіб.

За даними таблиці 2.7 розрахуємо коефіцієнти плинності кадрів, обороту по прийому та вибуття, сталості кадрів.

Таблиця 2.7 – Аналіз руху працівників ПАТ «Галичфарм» за 2019-2021рр.

Показники	2019р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2020\2019	Відхилення 2021\2020
Коефіцієнт обороту по прийому	0,028	0,144	0,022	-0,116	-0,122
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,040	0,027	0,162	-0,013	+0,135
Коефіцієнт плинності кадрів	0,040	0,027	0,135	-0,013	+0,108
Коефіцієнт сталості кадрів	0,966	0,914	0,908	-0,052	-0,006

Джерело: розраховано автором на основі даних ПАТ «Галичфарм»

З даних таблиці 2.7 бачимо, що в 2019 і 2021 роках коефіцієнти обороту з прийому нижче, ніж з вибуття, що негативно характеризує використання трудових ресурсів.

На ПАТ «Галичфарм» зарплатня в місяць в середньому становить 21,3 тис. грн.

В цілому, персонал компанії ПАТ «Галичфарм» дорожить своїми робочими місцями, оскільки:

1. ПАТ «Галичфарм» позиціонує себе як підприємство, яке динамічно розвивається. Працювати в такій компанії цікаво і перспективно. Тут цінують і підтримують кваліфікованих і талановитих фахівців.

2. Компанія вітає такі якості своїх працівників, як: працьовитість, кваліфікація, готовність до постійного розвитку, бажання працювати і заробляти.

3. Молоді фахівці, що увійшли в компанію, отримують можливість самореалізації і стають професіоналами своєї справи.

4. Працевлаштування в компанії: строго відповідно до трудового законодавства (біла зарплата, оплачувані відпустки, лікарняні та понаднормові).

5. Існує додаткова підтримка персоналу: преміювання (за підсумками року, за раціоналізаторські пропозиції, за досягнення в роботі), виплати за вислугу років, матеріальна допомога при народженні дітей.

6. Близько підприємства організовано місце для паркування для особистого транспорту персоналу.

7. Здійснюється страхування співробітників від нещасного випадку.

8. Організовано спортивне дозвілля: на території підприємства працює власний спортзал (баскетбол, волейбол, міні-футбол, теніс, велотренажер).

9. Організовано харчування працівників: просторе приміщення для прийому їжі (оснащене холодильниками, кухонним обладнанням та меблями).

10. Зручний режим роботи: понеділок- п'ятниця 8:00-17:00, вихідні: субота, неділя.

11. У компанії, навіть при відсутності на поточний момент вакансій, діє система кадрового резерву.

Таким чином, найбільш гострими проблемами в кадровій політиці ПАТ «Галичфарм» такі функції управління і розвитку людських ресурсів, як: слабка система атестації персоналу, низька мотивація, відсутність резерву, відсутність корпоративної культури.

Рентабельність продажів характеризує результати діяльності підприємства ПАТ «Галичфарм», відображає загальну ефективність керівництва у досягненні очікуваного показника прибутку (див.табл.2.8).

Рентабельність реалізації продажів зменшилася в 2021 р. в порівнянні з 2019р. на 1,0%.Максимальне значення рівня рентабельності підприємства ПАТ «Галичфарм» в 2019 р. становило 18,5%, що є високим показником.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників рентабельності продажів

ПАТ «Галичфарм» за 2019-2021 рр.

Найменування показника	2019	2020	2021	Відхилення 2020р.\ 2019р.	Відхилення 2021р.\ 2020р.
Рентабельності продажів, %	18,5	17,9	17,5	-0,6	-1,0

Джерело: розраховано автором на основі даних ПАТ «Галичфарм»

Отже, ефективність діяльності підприємства ПАТ «Галичфарм» у великій мірі залежить від раціональності та оптимізації його організаційної структури управління та удосконалення розвитку корпоративної культури.

Результати опитування керівників про те, що удосконалення корпоративної культури є актуальним для ПАТ «Галичфарм» (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Розподіл відповідей на питання про те, що удосконалення корпоративної культури є актуальним для ПАТ «Галичфарм» (% до кількості опитаних)

Питання	Чи потребує корпоративна культура ПАТ «Галичфарм» удосконалення?		Чому керівники є незадоволеними корпоративною культурою ПАТ «Галичфарм»?	
	Так	Ні	Звільнення працівників за власним бажанням	Інші причини
Керівники ПАТ «Галичфарм»	76,1	23,9	78,3	21,7

Джерело: розроблено автором на основі даних ПАТ «Галичфарм»

Отже, опитування керівників про те, що удосконалення корпоративної культури показало, що 76,1% вважає що це є актуальним для ПАТ «Галичфарм». 78,3% керівників є незадоволеними корпоративною культурою ПАТ «Галичфарм» через звільнення працівників за власним бажанням.

2.2 Аналіз елементів корпоративної культури ПАТ «Галичфарм»

Отже, використовуємо методику запропонована К. Кемероном та Р. Куїном для оцінки якісних та кількісних характеристик корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм». Таким чином, дана методика допоможе оцінити та виявити слабкі сторони корпоративної культури ПАТ «Галичфарм» та побудувати ефективну стратегію формування та розвитку.

На рис.2.4 представлені профілі реальної та ідеальної корпоративної культури ПАТ «Галичфарм»

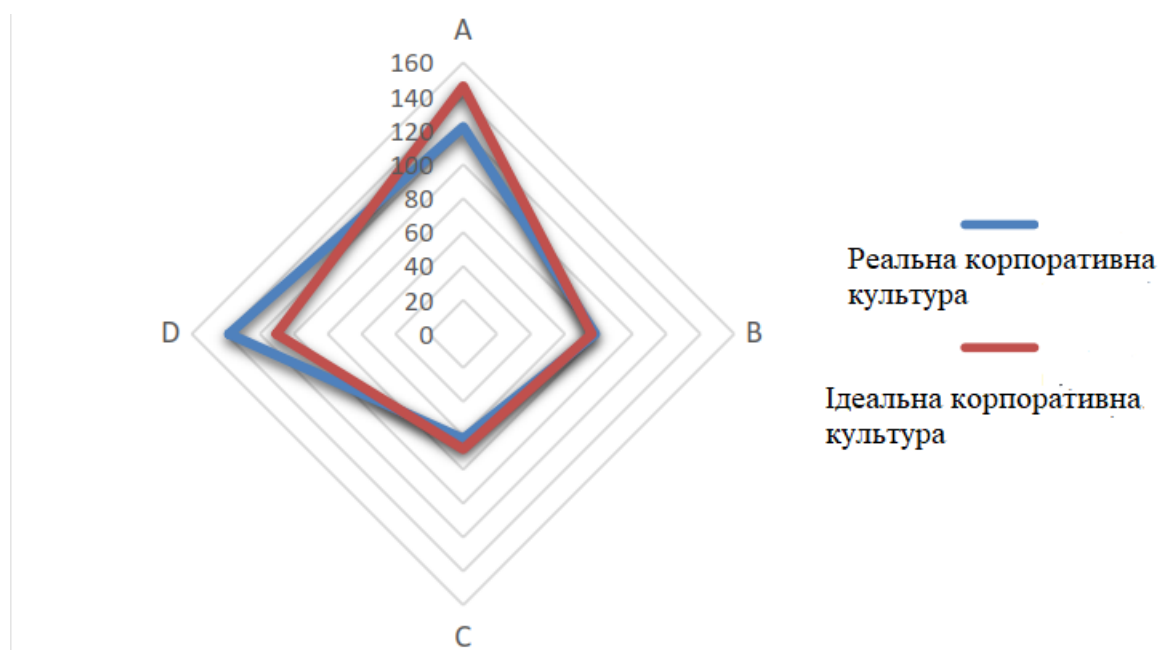


Рисунок 2.4 – Профіль корпоративної культури ПАТ «Галичфарм»

(А – гнучкість та дискретність, В – зовнішній фокус та диференціація, С–стабільність та контроль, D – внутрішній фокус та інтеграція).

Джерело: розроблено автором на основі даних ПАТ «Галичфарм»

Так бачимо на рис. 2.4, респонденти зазначають, що на ПАТ «Галичфарм» склався кланово-ринковий тип організаційної культури, причому акцент зміщений у бік ринкової корпоративної культури. Найменшою мірою для ПАТ «Галичфарм» характерна адхократична корпоративна культура.

Для ринкового типу культури на ПАТ «Галичфарм» характерно, що співробітники орієнтовані на результат, вони прагнуть досягати поставленої мети систематично. В організації лідерами є жорсткі керівники, які можуть приймати виважені рішення, брати участь у адекватній конкуренції. Для співробітників також характерне суперництво та здорова конкуренція. При цьому успіх компанії та її репутація – це загальна турбота всіх працівників. Для того, щоб бути успішним співробітником вважають за необхідне збільшувати обсяг роботи, розширювати частку ринку.

На ПАТ «Галичфарм» з ринковою корпоративною культурою поєднується культура кланова, яка характеризується доброзичливим кліматом у колективі, організація тримається разом завдяки відданості та традиції. На ПАТ «Галичфарм» робиться акцент на довгостроковій вигоді вдосконалення особистості, надає значення високого ступеня згуртованості колективу та моральному клімату.

Таким чином, офіційна культура підприємства формально відображена в кодексі етики, місії, стратегії та цінності організації.

Реальна культура підприємства – те, що відбувається насправді. Реальність може сильно відрізнятись від того, що прописано в документах.

Ідеальний варіант, коли офіційна та реальна організаційні культури збігаються. Але так буває далеко не завжди.

Таким чином, корпоративна культура в організації співробітників ПАТ «Галичфарм» практично влаштовує – немає різкої розбіжності між реальною та ідеальною моделями корпоративної культури в організації. В організації склалися міцні неформальні відносини, які зміцнюють корпоративну культуру та сприяють ефективному функціонуванню працівників.

Проте співробітники ПАТ «Галичфарм» наголошують на необхідності розвитку адхократичної корпоративної культури, для якої характерне заохочення новаторських ідей, творчого підходу до своєї діяльності; для такого типу культури характерно, що лідерство у галузі досягається не за

рахунок жорстких методів управління, а за рахунок розвитку творчого потенціалу працівників.

Отримана інформація про тип корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм» дозволяє визначити найефективніші механізми мотивації працівників організації, серед яких, наприклад, підвищення розвитку індивідуальної кар'єрної траєкторії кар'єри працівників (прекрасний інструмент нематеріальний мотивації персоналу).

Крім того, при формулюванні цінностей корпоративної культури ПАТ «Галичфарм» необхідно враховувати думку не лише однієї категорії працівників. Не можна допустити ситуації, наприклад, коли корпоративна культура заточується під адміністрацію і не враховує підходи інших підрозділів. Участь співробітників у формуванні цінностей організації дозволяє підкріпити потребу співробітників у причетності до розвитку підприємства ПАТ «Галичфарм».

Як інструменти управління підприємством автором розглядаються організаційні цінності, традиції, мотивація персоналу, професійна підготовка. Ідейними засобами управління в корпоративній культурі виступають місія, цілі організації, філософія організації. Культура організації як поле конструювання реальності розглядається в аспекті можливості розкрити свій внутрішній потенціал.

Методика дослідження (анкетування). Анкетування дозволить виявити, наскільки співробітники задоволені корпоративною культурою. Анкетування необхідно проводити анонімно. Співробітникам ПАТ «Галичфарм» - 1120 осіб., пропонувалася анкета. Таку анкету готують окремо для кожного опитування. Форми запитань можуть бути найрізноманітніші: альтернативні, що потребують відповіді «так» або «ні», яка відповідає шкалі від 1 до 5; з відповіддю, яка пропонує вибір із трьох і більше відповідей, яка відповідає шкалі від 1 до 5.

Питання, які співробітникам ПАТ «Галичфарм» було запропоновано оцінити: наявність цінностей, які існують в їх організації; оцінити такі

способи мотивування та заохочення працівників у своїй організації; оцінити відповідність характеру виконуваної роботи і того чи іншого рівня професійної підготовки; оцінити наявність філософії в своїй організації: оцінити чи впливає організація на можливості розкрити внутрішній потенціал співробітників. Розраховано % до кількості опитаних.

Співробітникам ПАТ «Галичфарм» було запропоновано оцінити наявність цінностей, які існують в їх організації (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка конкретних цінностей співробітниками ПАТ «Галичфарм» (% до кількості опитаних)

Цінності	Віра в успішність організації, віра в керівництво		Тотожність з організацією		Цілісність організації		Об'єднуючий дух	
	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні
Співробітники ПАТ «Галичфарм»	73,7	26,3	73,3	26,7	74,7	25,3	72,6	27,4

Джерело: розроблено автором на основі даних ПАТ «Галичфарм»

З усіх запропонованих цінностей співробітники ПАТ «Галичфарм» найчастіше згадували такі, як віра в успішність організації та віра в керівництва, а також цілісність організації. Але і ці цінності поділялися часто не всіма співробітниками. І якщо відсутність деяких цінностей, можливо, не настільки істотно впливає на людину, на організацію, то відсутність інших (наприклад: віра в успішність організації, тотожність з організацією, цілісність організації, об'єднуючий дух).

Результати чітко свідчать про те, що наявність цінностей не є, за великим рахунком, значущим для більшості. А це означає, що респонденти, по-перше, адаптуються в культурному полі організації з мінімальним рівнем цінностей, по-друге, не високо оцінюють і ті, що є.

До кількості традицій були віднесені наявність уніформи, безкоштовні або частково оплачувані обіди, власне наявність традицій і охайність співробітників. Охайність співробітників в рівній мірі високо оцінена всіма

опитаними. Невизнання важливості інших традицій відображає недостатню роботу управлінського персоналу в аспекті збереження культурної специфіки організації.

Мотивація персоналу. Співробітники ПАТ «Галичфарм» мали змогу оцінити такі способи мотивування та заохочення працівників у своїй організації, як використання подяки керівництва, грошові заохочення, нематеріальні заохочення, більш високі посади, розміщення на дошці пошани (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Розподіл відповідей на питання про способи мотивування та заохочення працівників в ПАТ «Галичфарм» (% до кількості опитаних)

Способи мотивування	Подяка від керівництва		Грошові заохочення		Нематеріальні заохочення		Вищі посади		Розміщення на дошці пошани	
	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні
Співробітники ПАТ «Галичфарм»	65,2	34,8	78,3	21,7	73,9	26,1	60,9	39,1	30,4	39,6

Джерело: розроблено автором на основі даних ПАТ «Галичфарм»

Співробітниками ПАТ «Галичфарм» в якості способів заохочення найчастіше називалися винесення подяки від керівництва і заохочення в грошовій формі. При застосуванні тільки цих способів відбувається не застосування комплексу мотивів. Це формує, на наш погляд, в культурі специфічний тип соціальних взаємодій. При отриманні матеріальної винагороди і морального задоволення від похвали керівництва для працюючих стає пріоритетним «заробляти бали» перед керівництвом, що, безумовно, призводить до жорсткої конкуренції всередині організації. Культура підприємства ПАТ «Галичфарм» створює середовище, де беруться важливі нематеріальні мотиви, які допомагають будь-якій працюючій людині зберегти свою цілісність і гармонійність. На ПАТ «Галичфарм» недостатньо сприятливий соціально-психологічний клімат

Професійна підготовка і навчання. Для оцінки професійного рівня організації та підходів до особистісного розвитку співробітників ПАТ «Галичфарм» автором був запропоновані питання, в яких респонденти могли оцінити відповідність характеру виконуваної роботи і того чи іншого рівня професійної підготовки. На думку автора, значна частка працюючих, які не мають необхідної професійної підготовки, може зробити негативний вплив на діяльність організації, на оцінку якості роботи клієнтами ПАТ «Галичфарм».

Якщо навчання на робочому місці і курси підвищення кваліфікації є в деякому сенсі обов'язковою роботою кадрових служб і керівництва, то за навчання на тренінгах і конференціях в рівній мірі відповідальні кадрові працівники і персонал, який може прийняти в цьому діяльну участь. І якщо це використовується, то можна говорити про те, що в культурі організації вітається ініціативність персоналу, що, в свою чергу, являє собою приклад управління культурою організації. Практично не використовуються способи підвищення кваліфікації, як тренінги, конференції та семінари. На підставі отриманих даних можна говорити про те, що через аспекти професійного навчання культура ПАТ «Галичфарм» управляє персоналом, формує їх не активність, пасивність, схильність до безініціативності.

Корпоративна культура управляє також і за допомогою деяких ідеологічних засобів, таких як місія організації.

Філософія ПАТ «Галичфарм». Автор запропонував співробітникам ПАТ «Галичфарм» оцінити наявність філософії в своїй організації (Як Ви вважаєте, на Вашому підприємстві є філософія) (див.табл.2.12).

Таблиця 2.12 – Розподіл відповідей на питання про те, ви вважаєте, на ПАТ «Галичфарм» є філософія (% до кількості опитаних)

Питання	Як Ви вважаєте, на Вашому підприємстві є філософія?	
	Так	Ні
Співробітники ПАТ «Галичфарм»	76,0	24,0

Джерело: розроблено автором на основі даних ПАТ «Галичфарм»

Отримані дані табл. 2.12 дозволяють автору зробити наступні висновки: по-перше, наявність філософії свідчить про реально проведену управлінську роботу; по-друге, управляє персоналом і така культура організації, в якій філософія відсутня.

Дослідження питання про оцінку того, чи впливає організація на можливості розкрити внутрішній потенціал співробітників ПАТ «Галичфарм» (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Оцінка впливу ПАТ «Галичфарм» на можливість розкрити потенціал співробітників (% до кількості опитаних)

Оцінка впливу	Так, я можу розвивати свій потенціал		Ні, не впливає		Впливає, але частково	
	Так	Ні	Так	Ні	Ч	Ж
Співробітники ПАТ «Галичфарм»	60,9	31,1	26,3	73,7	63,0	37,0

Джерело: розроблено автором на основі даних ПАТ «Галичфарм»

Отже, у колективі компанії ПАТ «Галичфарм»: поважають особу працівника; відкрито обговорюють будь-які проблеми та аргументують прийняті рішення; сприяють ініціативі та самореалізації працівників на користь підприємства; гідно оцінюють ефективну працю та внесок кожного працівника у спільну справу. У працівників ПАТ «Галичфарм» є можливість розвивати свій внутрішній потенціал.

Аналіз досвіду формування корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм» дозволяє зробити висновок, що сучасні організації прагнуть уникнути ієрархічних структур. Основою корпоративної культури організації є цінності організації, що породжують символи, ритуали соціальної дії, організацію заходів. Корпоративна культура є тим управлінським ресурсом, який уже давно використовується великими підприємствами, зокрема й ПАТ «Галичфарм» для свого розвитку та підвищення ефективності.

Проблеми формування корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм»

1) на підприємстві існує низка принципів та цінностей, але не існує документу, який чітко і повною мірою описував їх. Для того щоб керівництво

підприємства та співробітники виконували свою діяльність, спираючись на одні й ті самі цінності та норми, необхідно розробити новий Кодекс корпоративної етики, який міститиме перелік цих цінностей та правил. Кожен співробітник повинен уважно ознайомитись з даними кодексом та застосовувати пункти Кодексу корпоративної етики у своїй робочій діяльності;

2) співробітники підприємства мають слабе усвідомлення власного внеску в діяльність та досягнення цілей підприємства;

3) недостатньо сприятливий соціально-психологічний клімат, який все ще необхідно покращувати

2.3 Аналіз корпоративної культури за матрицею McKinsey 7-S на ПАТ «Галичфарм»

На основі моделі McKinsey, проаналізуємо елементи корпоративної культури ПАТ «Галичфарм» - виробника готових лікарських засобів, фіто-хімічних субстанцій на основі екстракції рослинної лікарської сировини.

Skills - Сукупність навичок. Персонал підприємства володіє знаннями та навичками які характерні спеціалізації виробництва. Відмінними рисами компанії якими вона виділяється серед конкурентів є широкий асортимент продукції, диверсифікація виробництва, особлива технологія виробництва.

Shared Values - Спільні цінності. Корпоративна культура підприємства - це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, які працюють на даному підприємстві. У компанії багато уваги приділяється організаційній культурі. Розроблено «Кодекс корпоративної культури», який є основним документом, регламентуючим вимоги щодо культури поведінки працівників компанії. Запропонований комплекс заходів, спрямований на досягнення цілей підприємства з допомогою формування організаційної культури[49, с.161].

На сьогоднішній день на підприємстві ПАТ «Галичфарм» корпоративна культура тільки починає розвиватися, її наявні елементи представлені на рис. 2.5 (Додаток Д). Цінності: віра в успішність організації, тотожність з організацією, цілісність організації, об'єднуючий дух.

Structure – Структура. На підприємстві ПАТ «Галичфарм» діє лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка базується на розподілі повноважень та відповідальності по функціях управління. Безпосередній вплив на виконавців мають лінійні керівники, які в свою чергу взаємодіють із функціональними підрозділами по вирішенню управлінських завдань.

Staff - Співробітники. Ухвалення співробітників в компанію відбувається на конкурсній основі і після проходження співбесід з елементами тестування. Рішення про наймання за узгодженням з керівником структурного підрозділу приймає директор компанії. Значущим в компанії документом корпоративної культури є «Положення про мотивацію», яке знайомить співробітника із загальними правилами преміювання і заохочення, а також з критеріями оцінки роботи співробітника, його внеску у успішну діяльність компанії по кожному структурному підрозділу окремо.

Systems - Система управління. На ПАТ «Галичфарм» стиль керівництва в компанії - демократичний. Способи ухвалення рішень здійснюються з урахуванням думок співробітників. Вітаються і заохочуються ідеї, пропозиції, вираз думок і відчуттів кожного члена команди.

Style - Стиль взаємовідносин. Вищі посадові особи компанії планують свій робочий день, відіграють важливу роль в прийнятті рішень щодо розвитку підприємства, мають значний вплив на формування і сприйняття цінностей та на майбутню стратегію підприємства.

Приведені елементи підприємства ПАТ «Галичфарм» за моделлю McKinsey 7-S можна розподілити у матриці вирівнювання для подальшого аналізу (див.табл. 2.14).

Після співвідношення елементів корпоративної культури у матриці вирівнювання, можна побачити, що загальні цінності відповідають стратегії компанії претендента на лідерство. Система управління, демократичний стиль керівництва в компанії не відповідає структурі. На підприємстві ПАТ «Галичфарм» діє лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка базується на розподілі повноважень та відповідальності по функціях управління підприємством.

Таблиця 2.14 – Матриця вирівнювання елементів корпоративної культури підприємства ПАТ «Галичфарм» за моделлю McKinsey 7-S

	Загальні цінності	Стратегія	Структура	Системи	Стиль/ культура	Штат	Навики
Загальні цінності		+	-	-	+	+	+
Стратегія			-	-	+	+	-
Структура				-	-	-	-
Системи					-	-	-
Стиль/ культура						-	+
Штат							-
Навики							

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «Галичфарм»

Штат не відповідає структурі, рішення про наймання за узгодженням з керівником структурного підрозділу приймає директор певного відділу компанії. Якісний та кількісний склад працівників, які відповідають та відіграють ключові ролі в процесі реалізації стратегії - розвитку підприємства.

Таким чином, проаналізувавши корпоративну культуру ПАТ «Галичфарм», можна дійти висновку, що на підприємстві існують, як позитивні фактори, так і негативні фактори.

Важливими позитивними факторами є:

– співробітники відповідально ставляться до своєї роботи.

Щоб покращити соціально-психологічний клімат у колективі, а саме: підвищити згуртованість, відкритість співробітників, керівництву слід

організувати корпоративні заходи. Проведення заходів, свят – важлива частина корпоративної культури.

Щоб співробітники ставали «патріотами» свого підприємства та сприяли підвищенню рівня корпоративної культури, керівництву слід враховувати кілька факторів: наявність міцного зв'язку результатів праці та її оплати; добрий психологічний клімат у колективі; відчуття значущості, важливості виконуваної роботи; порозуміння з безпосереднім керівництвом ПАТ «Галичфарм».

До проблем розвитку корпоративної культури ПАТ «Галичфарм» можна віднести (див. рис.2.6):

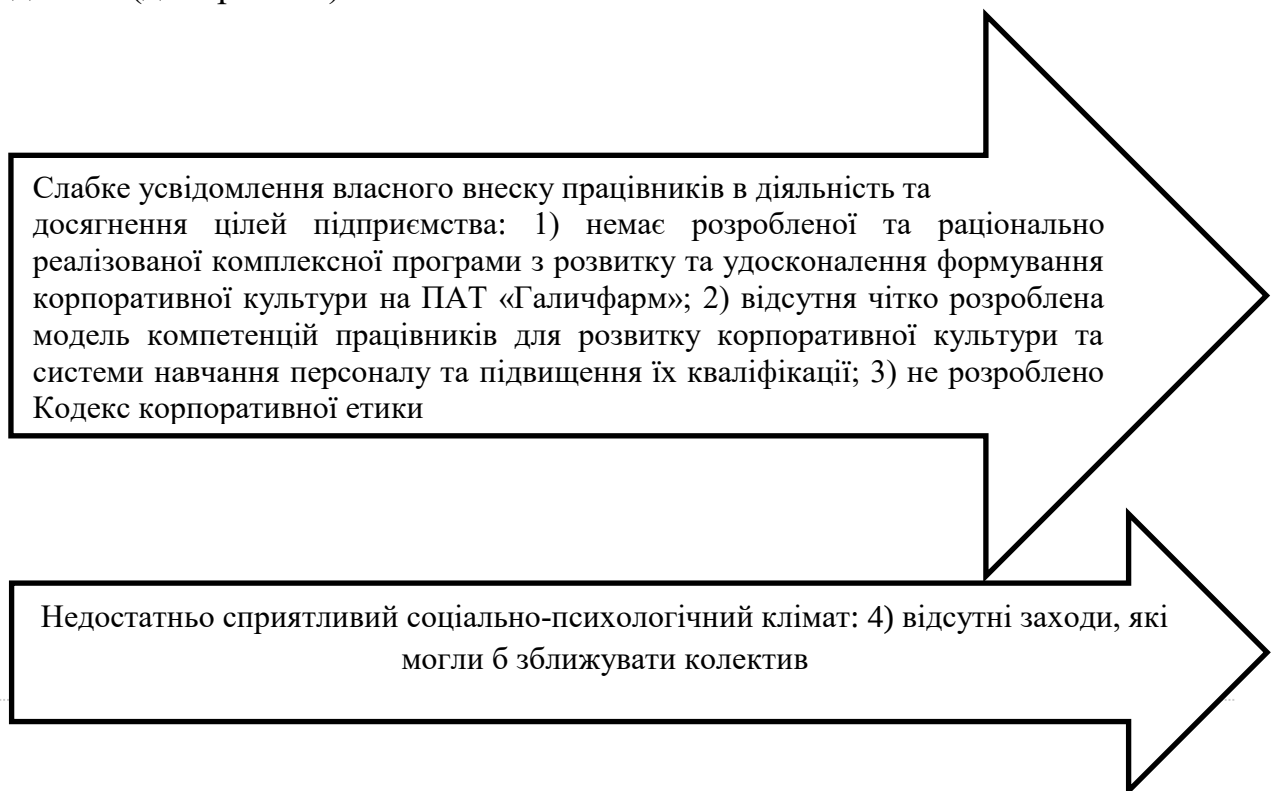


Рисунок 2.6 – Проблеми розвитку та формування корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм»

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «Галичфарм»

– 1) немає розробленої та раціонально реалізованої комплексної програми з розвитку та удосконалення формування корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм»;

– 2) відсутня чітко розроблена модель компетенцій працівників для розвитку корпоративної культури та системи навчання персоналу та підвищення їх кваліфікації;

– 3) не розроблено Кодекс корпоративної етики;

– 4) відсутні заходи, які могли б зближувати колектив.

Таким чином, ефективна корпоративна культура допоможе сформувати довготривалу мету існування підприємства ПАТ «Галичфарм», створити корпоративні стандарти, яких необхідно дотримуватися для ефективного досягнення цієї мети.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ «ГАЛИЧФАРМ»

3.1 Напрями розвитку корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм»

Отже, розвиток корпоративної культури – це тривалий та складний процес. Для того, щоб підприємство ПАТ «Галичфарм» мало можливість досягти поставлених цілей, необхідно послідовно виконувати завдання з формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві. Тому підприємству необхідно почати вирішувати проблеми, які склалися в даний час, і продовжувати вирішувати їх й надалі задля досягнення найбільших успіхів у діяльності підприємства.

Проблеми розвитку та проект заходів щодо розвитку та удосконалення формування корпоративної культури компанії ПАТ «Галичфарм» складається з чотирьох напрямків (рис.3.1):

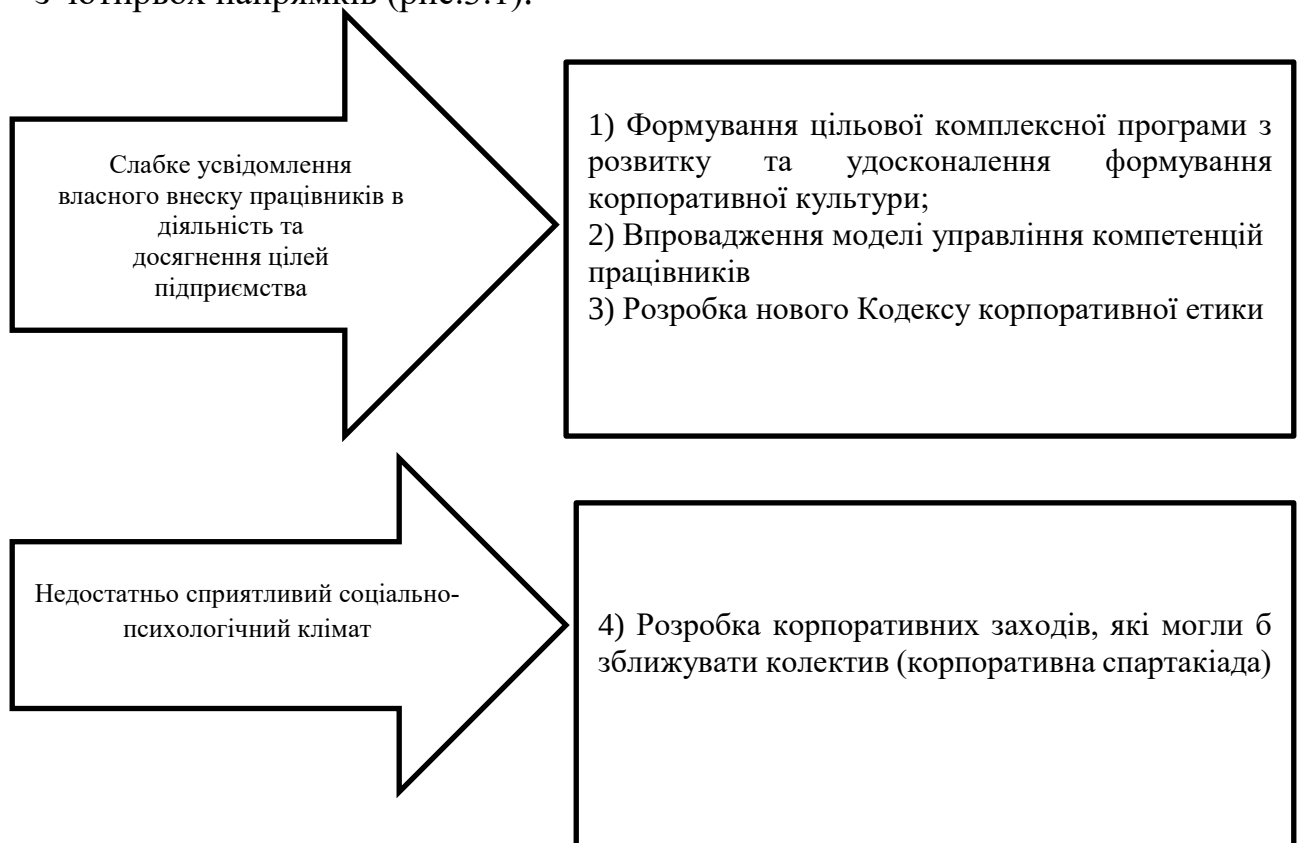


Рисунок 3.1 – Проблеми та заходи щодо розвитку та удосконалення

формування корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм»

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «Галичфарм»

Розробку заходів розвитку та удосконалення формування корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм» розділимо на три етапи (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Графік реалізації проекту по розробці заходів розвитку та удосконалення формування корпоративної культури ПАТ «Галичфарм»

Етап	Захід	Графік реалізації	Відповідальні особи
1 етап Розробка цільової комплексної програми	Формування цільової комплексної програми з розвитку та удосконалення формування корпоративної культури	31.09.- 31.12.2022	Керівники підрозділів спільно з працівниками служби персоналу
2 етап Розробка моделі управління компетенцій працівників	Впровадження моделі управління компетенцій працівників	31.09.- 31.12.2022	Начальник відділу управління персоналом, фахівці служби персоналу
3 етап Розробка нового Кодексу корпоративної етики	Розробка нового Кодексу корпоративної етики	31.09.- 31.12.2022	Начальник відділу управління персоналом, фахівці служби персоналу
4 етап Розробка заходу (корпоративна спартакіада)	Розробка корпоративних заходів, які могли б зближувати колектив	31.09.- 31.12.2022	Начальник відділу управління персоналом, фахівці служби персоналу

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «Галичфарм»

Розглянемо запропоновані заходи щодо розвитку корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм» більш детально.

1) Формування цільової комплексної програми щодо розвитку та удосконалення формування корпоративної культури ПАТ «Галичфарм».

Завдання цільової комплексної програми щодо розвитку та удосконаленні формування корпоративної культури, які є в наявності перед керівництвом компанії у процесі формування корпоративної культури ПАТ

«Галичфарм»:

- розробити Кодекс корпоративної етики;
- проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
- створити нову посаду «фахівець з корпоративної культури»;
- покращити соціально-психологічний клімат у колективі за допомогою розробки корпоративних заходів

Анкетування дозволить виявити, наскільки співробітники задоволені роботою в трудовому колективі. Анкетування необхідно проводити анонімно. Якщо проводити це анкетування хоча б раз на рік (бажано не рідше за півріччя і не частіше одного разу на квартал), можна буде стежити за змінами, що відбуваються в колективі, та вживати своєчасних заходів для усунення виявлених проблем.

Від психологічного клімату у трудовому колективі залежить як добробут співробітників колективу, і їх працездатність. Таким чином, розробляються корпоративні заходи, які можуть включати в себе спеціальні поїздки, конференції, тренінги, зокрема корпоративну спартакіаду.

Крім того, фахівець з корпоративної культури повинен організувати і здійснювати контроль за виконанням впровадження корпоративної культури в середовищі співробітників, при необхідності коригувати її.

2) Розробка та впровадження управління їх професійними компетенціями працівників та системи навчання персоналу та підвищення їх кваліфікації ПАТ «Галичфарм»

Отже, головною цінністю підприємства є його працівники. Одним із показниками конкурентоспроможності підприємства є вміння залучати кращі кадри, ефективно використовуючи їхній потенціал, визначаючи сфери реалізації та управління професійними компетенціями та системи навчання персоналу та підвищення їх кваліфікації.

Для розрахунку економічної ефективності застосування компетенції працівників та системи навчання персоналу та підвищення їх кваліфікації реалізовано наступний алгоритм дій [46]:

1. Проаналізовано та визначено в якості критеріїв оцінки основних компетенцій працівників, які можна розвинути за допомогою навчальних заходів.

2. Вибрані критерії збалансовані відповідно до пропорційним питомим значенням, які присвоєні кожної компетенції. В якості основних індикаторів розвитку були обрані найбільш значущі для персоналу професійні компетенції персоналу підприємства (див.табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Питома вага професійних компетенцій персоналу ПАТ «Галичфарм»

Компетенція	Питома вага, %
Інновації в роботі (впровадження нових технологій, методів, управління змінами)	30
Поглиблення знань за профілем діяльності	20
Загальнокорпоративні компетенції (ділові комунікації, тайм-менеджмент, стресостійкість)	10
Знання суміжних областей	5
Знання внутрішніх нормативних документів	15
Командоутворення	15

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «Галичфарм»

Отже, в табл.3.2 запропоновано варіант розподілу питомої ваги кожної компетенції пропорційно її впливу на результат управлінського рішення, від найбільш важливих компетенцій до допоміжних, таким чином, що в сумі все компетенції утворюють 100%.

3. Вибрані показники інтегровані в загальну систему оцінки, що дає можливість уявити ефективність передачі знань в відсотковому співвідношенні.

4. З метою здійснення більш точної оцінки ефективності заходів щодо розвитку персоналу ПАТ «Галичфарм» розроблена модель оцінки розвитку персоналу за компетенціями, що дозволяє дати багаторівневу оцінку професійним і загально корпоративним компетенціям працівників і спрогнозувати позитивну динаміку розвитку персоналу в результаті того чи іншого навчального заходу в системі навчання персоналу та підвищення їх кваліфікації персоналу ПАТ «Галичфарм» (див. табл. 3.3) [45; 46].

Таблиця 3.3 – Модель оцінки персоналу ПАТ «Галичфарм», %

Зона розвитку	Інновації в роботі	Поглиблення знань за профілем	Розвиток компетенцій	Знання внутрішніх нормативних документів	Командування	Знання суміжних областей	Корисний ефект заходу
Професійні семінари	30	1		15		5	70
Галузеві конференції	30	20					50
Ділові ігри, тренінги			10		5		15
Внутрішні навчальні заходи із залученням внутрішніх експертів	30	20	10	15		5	80
Внутрішні корпоративні заходи			10		5		15
Кращі практики інших компаній, бенчмаркінг	30	20	10		5		65
Довідкові та пошукові системи		20		15		5	40

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «Галичфарм»

Отже, розрахунок корисного ефекту навчання персоналу на підприємстві реалізовано в табл. 3.3 лише за допомогою підсумовування питомих значень компетенцій, які розвиває конкретний захід.

При зіставленні моделі компетенцій і моделі розвитку персоналу ПАТ «Галичфарм», можна зробити висновок, що найбільш ефективними способами розвитку персоналу, як роблять вплив на найбільш значущі компетенції персоналу, є професійні семінари, внутрішні навчальні заходи з розвитку персоналу. При цьому, якщо участь в професійних семінарах, курсах

підвищення кваліфікації або програмах професійної підготовки, яке пов'язане з витратами ПАТ «Галичфарм», використання заходів внутрішнього навчання з фінансовими витратами не сполучена, так як організовується силами самих працівників ПАТ «Галичфарм»

З) Розробка Кодексу корпоративної етики на ПАТ «Галичфарм»

На підприємстві ПАТ «Галичфарм» планується в 2022р. розробити «Кодекс корпоративної етики», який регулярно актуалізується та затверджується Радою директорів. Основна мета цього кодексу – зміцнення ділової репутації ПАТ «Галичфарм», сприяння чесному та етичному веденню бізнесу, запобігання зловживанням та порушенням законодавства.

Кодекс корпоративної етики є обов'язковим для дотримання всіма працівниками ПАТ «Галичфарм».

Згідно з Кодексом корпоративної етики компанія ПАТ «Галичфарм» приймає зобов'язання перед основними групами зацікавлених осіб, а саме [44]:

- перед акціонерами та інвесторами: зберігати інвестиційні вкладення акціонерів та забезпечувати зростання вартості їх капіталовкладень, на рівні провідних підприємств торгівлі; мінімізувати ризики втрат від вкладень акціонерів у структуру капіталу організації; вибудовувати свої відносини з акціонерами та інвесторами дотримуючись принципів максимального дотримання їх законних прав;

- перед працівниками: поважати права та свободу всіх працівників, вибудовувати взаємовідносини зі співробітниками на основі довіри, надавати їм рівні можливості, безпечні, гідно оплачувані умови праці, надаючи можливості для кар'єрного та особистісного зростання [48];

- перед споживачами: бути відкритими та чесними зі споживачами; завойовувати та підтримувати їхню довіру, розробляючи та пропонуючи продукцію, що відрізняється вигідною ціною, якістю, безпекою для людини та навколишнього середовища;

- перед діловими партнерами: прагнути до довгострокової співпраці та партнерських відносин з підрядниками, постачальниками, партнерами по

спільних підприємствах на основі взаємної вигоди, поваги, довіри, чесності та справедливості, послідовно виконувати договірні зобов'язання;

- перед суспільством: дотримуватися принципів чесного та відкритого ведення бізнесу, здійснювати діяльність з урахуванням принципів соціальної відповідальності, сумлінно дотримуватися чинного законодавства, бути відповідальним платником податків, не вдаватися до незаконних форм конкурентної боротьби, приділяти необхідну увагу охороні здоров'я, праці, навколишнього середовища та безпеки людини.

Компанія ПАТ «Галичфарм» прагне здійснювати свою діяльність чесно і сумлінно, дотримуючись найвищі етичні стандарти, для захисту інтересів своїх співробітників, клієнтів, акціонерів, зацікавлених сторін і ділового співтовариства, в якому ми працюємо. Компанія поважає і дотримується всіх законів на території, де працює, а також згідно з усіма норми і правила міжнародного права. Компанія розраховує на те, що всі наші співробітники діють чесно, сумлінно і справедливо.

Компанія ПАТ «Галичфарм» прагне до встановлення справедливих і моральних відносин з клієнтами, постачальниками і партнерами по бізнесу. Наші співробітники зобов'язані дотримуватися розроблений Кодекс ділової етики. Порушення норм Кодексу ділової етики може привести до дисциплінарного стягнення, аж до звільнення.

Розглянемо основні моменти Кодексу корпоративної етики компанії ПАТ «Галичфарм»:

1) Наші співробітники [48].

Компанія надає рівні можливості співробітникам і не допускає дискримінації службовців на підставі віку, статі, раси, релігійних переконань, національного походження, сексуальної орієнтації, вагітності або інвалідності.

Компанія прагне забезпечити безпечну, здорову і культурну робочу обстановку. Компанія вимагає негайно повідомляти про всі події, нещасні випадки, травми та небезпечних умовах праці, щоб компанія могла вжити відповідних заходів.

Компанія обробляє і захищає дані співробітників відповідно до чинного законодавства.

В Компанії не допускається прояв агресії, дискримінації або будь-якого образливої поведінки на робочому місці.

В Компанії не допускається використання, зберігання, продаж або розповсюдження наркотиків, а також присутність співробітників на робочому місці під впливом наркотиків або алкоголю.

2) Наші клієнти

Компанія визнає Кодекси ділової етики відповідної сфери діяльності. Компанія взаємодіє відкрито і прозоро в рамках комерційної таємниці. Компанія здійснює свою діяльність відповідно до принципів справедливої конкуренції.

Компанія розглядає комерційну інформацію і іншу закриту інформацію наших клієнтів, як конфіденційну. Компанія обробляє і використовує особисті дані клієнтів для певних і законних цілей відповідно до чинного законодавства, норм і стандартів даної сфери діяльності.

3) Наші акціонери та зацікавлені сторони

Компанія здійснює свою діяльність відповідно до принципів ефективного управління підприємством [48].

Компанія не використовує кошти або майно для інвестування в політичну діяльність і політичну мету, без отримання необхідних дозволів відповідно до вимог закону і норм, що регулюють дану діяльність

Компанія не пропонує, не вимагає, не дає і не бере хабарі в будь-якій формі будь-якою метою, ні прямо, ні через третіх осіб, будь-якого або від будь-якої особи, клієнта, компанії, уряду або державного службовця або іншої третьої особи або їх представника [46].

Компанія не пропонує і не приймає особисті подарунки, послуги в сфері розваг, інші форми гостинності або послуги від будь-якої особи, з яким ведемо справи, якщо вони є недоречними [46].

Компанія не здійснює торгівлю акціями Компаній чи іншими акціями, ґрунтуючись на внутрішній інформації, також не надає таку інформацію іншим особам в комерційних цілях. Компанія не бере участь в діяльності, що суперечить інтересам Компанії.

4) Наше співтовариство і наш світ

Компанія прагне надавати позитивний вплив на ділове співтовариство, в якому здійснює діяльність. Компанія зобов'язується вживати заходів для сприяння розвитку більшої соціальної і екологічної відповідальності у наших співробітників, клієнтів, постачальників і споживачів. Компанія прагне до стійкої ділової практики, захисту навколишнього середовища, дбайливого використання природних ресурсів і діє відповідно до чинного законодавства та міжнародних стандартів.

Прихильність Кодексу корпоративної етики має виключно важливе значення для безперервного успіху, захисту і просування інтересів наших клієнтів, співробітників, акціонерів, зацікавлених осіб і ділових партнерів. У разі виявлення співробітниками будь-яких порушень положень Кодексу корпоративної етики, співробітникам слід звернутися до свого керівника [45].

Отже, чітке розуміння моральних орієнтирів діяльності необхідне для злагодженої роботи всіх підрозділів. Визначення цінностей та стратегічних цілей компанії допоможе кожному співробітнику зрозуміти, як розвивається ПАТ «Галичфарм», на яких принципах будуються відносини з акціонерами та клієнтами, на що чекає компанія від своїх співробітників. За інших рівних умов компанія з більш сильною та ефективною корпоративною культурою має свідомо більш високі шанси виявити та використовувати ринкові можливості, має більш високий потенціал.

4) Розробка корпоративних заходів, які могли б зближувати колектив (корпоративна спартакіада)

У ринкових умовах успіх підприємства визначається рівнем прибутку. Керівництво ПАТ «Галичфарм» визнало важливість побудови відносин всередині команди для досягнення результатів. Виховання у співробітників

почуття приналежності до спільної справи, потреби в постійному поліпшенні та максимальній віддачі для загальної мети, а також відчуття особистої відповідальності – все це спонукає керівників компанії приділяти пильне увага вдосконаленню та розвитку корпоративної культури. Одним із способів її реалізації є проведення корпоративних заходів.

Сьогодні підтримка здорового способу життя стає пріоритетом для багатьох людей. Коли людина здорова, сповнена енергії, вона активніша і працездатна. В корпоративній культурі більшості закордонних компаній організація щорічних спартакіад та окремих змагань стало елементом підтримання хорошої спортивної форми працівників [49].

Корпоративна спартакіада – це командна першість, яка включає відразу кілька видів змагань. Вона характеризується атмосферою свята, що забезпечується програмою та атрибутами (відкриття-закриття спартакіади, церемонія нагородження, турнірна таблиця та ін.). Спортивні заходи можуть бути як внутрішньо-корпоративними, так і об'єднувати у собі кілька компаній, пов'язаних за будь-яким принципом.

Захід може бути орієнтовано як на співробітників (переважають завдання «побудови команди»), так та на партнерів, клієнтів (переважають завдання: зміцнення старих партнерських контактів, залучення нових партнерів) [48].

Під час проведення спартакіад організатори прагнуть добитися багатьох цілей [47]: зміцнення командного духу в колективі; згуртування команди та створення у всіх учасників гарного імпульсу для нових перемог, настрою на успіх та впевненості у собі та своїх колегах; можливість дізнатися про індивідуальні якості колег з нового боку, виявлення індивідуальних та колективних можливостей; пропаганда здорового образу життя, регулярних занять фізкультурою та спортом серед співробітників компанії; відволікання від негативних впливів сучасного життя.

Як відзначають HR-керівники закордонних компаній головні завдання організації Спартакіад – пропаганда здорового способу життя та регулярних

занять фізкультурою та спортом серед співробітників компанії, а також зміцнення внутрішньо-корпоративних зв'язків [47].

У подібних іграх, прагнучі до загальним спортивним досягненням, колеги вчаться працювати як єдиний організм. Це стосується як спортивних ігор, так і загалом командного духу компанії, спортсмени якої беруть участь в індивідуальних видах спорту: бігу, плавання, гирьовий спорт, дартс, у стрільбі і ін. Якщо розбавити програму змагання декількома жартівливими дисциплінами, то позбавлення від стресу та налагодження соціальних контактів між співробітниками буде ще ефективнішим.

Почуття команди, на думку психологів, змушує людину відсувати особисті вигоди на задній план та ставити інтереси колективу перше місце. Коли люди разом займаються спортом, вони краще впізнають один одного, більше терпеливі до «поганого» настрою в робочі дні, бачать, кому і що можна довірити.

Звісно, неможливо виміряти чи оцінити командний дух, але його роль має безпосереднє здійснення. Коли співробітники починають мислити масштабами всієї компанії, а не обмежуватися своїми безпосередніми обов'язками, ефективність виробництва підвищується без додаткових інвестицій [47].

У ході корпоративної спартакіади керівник із співробітниками може неформально поспілкуватися, дізнатися про їхні проблеми, порадити, вжити заходів щодо покращення психологічного клімату у колективі, побачити перспективних спеціалістів [46]. У свою чергу, співробітники, спілкуючись з керівником поза роботою, можуть побачити його як цікаву багатогранну особистість. Нормальні людські відносини, що склалися під час корпоративного спортивного заходу, що підтримуються поза роботою, також створюють атмосферу психологічного комфорту, дозволяють співробітникам почуватися не просто «гвинтиками» у величезному механізмі управління підприємством.

Таким чином, корпоративні спартакіади дозволяють зміцнити виробничі зв'язки та зробити роботу компанії ефективною.

Фахівці закордонних компаній наголошують, що розвиток корпоративних відносин сприяє покращенню економічних показників та діяльності підприємства. Проведення спартакіад покращує імідж компанії та сприяє залученню до команди нових професіоналів [46].

Таким чином, можна сказати, що організація корпоративних спартакіад призводять не тільки до об'єднання колективу, покращення здоров'я працівників, мотиваційною складовою, а й загалом ведуть до вдосконалення формування корпоративної культури підприємства ПАТ «Галичфарм».

Отже, розвиток корпоративної культури дає компанії ПАТ «Галичфарм» низку переваг:

- знижується конфліктність, покращуються ділові взаємовідносини;
- зменшуються непродуктивні витрати часу;
- підвищується задоволеність та лояльність персоналу, і, як наслідок, клієнтів;
- збільшується продуктивність праці;
- зростає економічна ефективність бізнесу.

3.2 Оцінка соціально-економічної ефективності заходів розвитку корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм»

Ефективність від впровадження заходів визначена провідними фахівцями - експертами підприємства ПАТ «Галичфарм». Підвищення ефективності позначиться на покращенні результатів діяльності підприємства у вигляді збільшення доходу від реалізації продукції на 2-5%. Щоб оцінити наскільки ефективними, будуть запропоновані заходи, припустимо, що всі вони в кінцевому підсумку дозволять підвищити реалізацію продукції на 2%. Для проведення розрахунків визначимо витрати на реалізацію запропонованих

заходів розвитку корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм» (див. табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Витрати на впровадження заходів щодо розвитку та удосконалення формування корпоративної культури компанії ПАТ «Галичфарм»

Заходи	Витрати, грн.
1.Формування цільової комплексної програми щодо розвитку та удосконалення формування корпоративної культури	55000
2.Впровадження моделі управління компетенцій працівників та системи навчання персоналу та підвищення їх кваліфікації	100000
3.Розробка Кодексу корпоративної етики	Внутрішні ресурси входить в обов'язки менеджера по персоналу
4. Розробка корпоративних заходів, які могли б зближувати колектив (корпоративна спартакіада).	100000
Разом	255000

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «Галичфарм»

Розрахуємо прибуток підприємства ПАТ «Галичфарм» при зазначених умовах, при цьому вважаємо, що рівень доходу від реалізації, заробітної плати і витрат обігу не змінювалися протягом майбутнього 2022 року (див. табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Оцінка ефективності підприємства ПАТ «Галичфарм» за результатами впровадження заходів, тис. грн.

Показники	2021 рік	На майбутній Період (2022р.)	Зміна, тис. грн.	Темп зростання, %
Дохід від реалізації продукції	145 410	148 318	+ 2908	102
Собівартість реалізованої продукції, (з урахуванням витрат на заходи)	117000	117255	+255	100,20
Прибуток	28 410	31063	2908	109,3

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «Галичфарм»

В результаті впровадження даних рекомендацій очікується підвищення доходу від реалізації продукції на 2%, так як підвищиться професійний рівень співробітників підприємства ПАТ «Галичфарм» та їх продуктивність праці, дохід складе = 148318 тис. грн.

Розрахуємо ефективність запропонованого проекту, використовуючи формулу розрахунку ефективності проекту:

$$K_e = \text{ЧП} / \Sigma B \quad (3.1)$$

де, K_e - коефіцієнт ефективності проекту;

ЧП - чистий прибуток;

ΣB - сума витрат на проект.

Чистий прибуток розрахуємо за формулою:

$$\text{ЧП} = \Delta \text{ВП} - \text{Ппр} \quad (3.2)$$

$$\Delta \text{ЧП} = \text{ВП1} - \text{ВПо} \quad (3.3)$$

де, ВП1 - валовий прибуток планованого періоду;

ВПо - валовий прибуток базового періоду;

Ппр - податок на прибуток, що становить 18%

Виходячи з даних фінансової звітності ПАТ «Галичфарм» дохід від реалізації продукції в попередньому 2021 році складає 28 410 тис. грн. (ВПо).

Автор може припустити, що в планованому періоді (2022р.) дохід від реалізації продукції збільшиться на 9% і складе 31063 тис. грн. (ВП1).

$$\Delta \text{ВП} = \text{ВП1} - \text{ВПо} = 31063 - 28\,410 = 2908 \text{ тис. грн.};$$

$$\text{Ппр} = 2908 * 18\% = 581 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЧП} = 2908 \text{ тис. грн.} - 581 \text{ тис. грн.} = 2327 \text{ тис. грн.}$$

Потім, розрахуємо ефективність проекту:

$$K_e = \text{ЧП} / \Sigma B = 2327 \text{ тис. грн.} / 255 \text{ тис. грн.} = 9,12$$

З отриманих даних ми бачимо, що збільшення прибутку підприємства ПАТ «Галичфарм» за рік після впровадження заходів розвитку корпоративної культури, складе не менше 2327 тис. грн., коефіцієнт ефективності проекту складе 9,12.

Економічний ефект складе різницю між додатковим доходом і витратами: $2327 - 255 = 2072$ тис. грн.

Таким чином, можна зробити висновок, що запропоновані заходи, ефективні з економічної точки зору.

Соціальна ефективність рекомендацій - реалізація і розвиток

індивідуальних здібностей працівників, і сприятливий соціально-психологічний клімат (можливість для комунікації, інформованість, відносна безконфліктність відносин з керівництвом і колегами).

Одним із помітних результатів сильної корпоративної культури є низька плинність кадрів. Це єдиною думкою співробітників у тому, що є метою підприємства і що вона виступає. Це, своєю чергою, веде до згуртованості працівників, вірності та відданості підприємству, отже, бажання залишити таке підприємство у працівників пропадає.

Таким чином, в результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури у ПАТ «Галичфарм», підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці і, відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

В першому розділі дипломної роботи було визначено поняття та роль корпоративної культури. Досліджено фактори корпоративної культури, а також вивчено методичні засади оцінки ефективності корпоративної культури;

Отже, корпоративна культура - це переконання, норми поведінки, цінності, які є тими правилами, які визначають як повинні працювати і вести себе співробітники в певній компанії. Корпоративна культура виникає і формується під впливом безлічі факторів. Це безліч можна розділити на дві групи факторів: фактори зовнішнього середовища організації (об'єктивні) і фактори внутрішнього середовища організації (суб'єктивні).

Методика оцінки корпоративної культури - це система послідовних дій, спрямованих на дослідження корпоративної культури для отримання відомостей про стан компанії і виявлення її переваг і недоліків. Отже, методики дослідження корпоративної культури Камерона-Куїнна, модель McKinsey 7-S дозволяють вивчити корпоративну культуру з урахуванням особливостей її внутрішнього і зовнішнього середовища.

В другому розділі дипломної роботи проведено аналіз корпоративної культури підприємством, зокрема - надано організаційно-економічну характеристика діяльності ПАТ «Галичфарм»; проаналізовано елементи корпоративної культури ПАТ «Галичфарм»; проаналізовано корпоративну культуру за матрицею McKinsey 7-S на ПАТ «Галичфарм». Основою корпоративної культури ПАТ «Галичфарм» є цінності: віра в успішність організації, тотожність з організацією, цілісність організації, об'єднуючий дух.

Аналіз досвіду формування корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм» дозволяє зробити висновок, що сучасні підприємства прагнуть уникнути ієрархічних структур. На ПАТ «Галичфарм» склався кланово-ринковий тип організаційної культури, причому акцент зміщений у бік

ринкової корпоративної культури. Найменшою мірою для ПАТ «Галичфарм» характерна адхократична корпоративна культура.

До проблем розвитку корпоративної культури ПАТ «Галичфарм» можна віднести: 1) немає розробленої та раціонально реалізованої комплексної програми з розвитку та удосконалення формування корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм»; 2) відсутня чітко розроблена модель компетенцій працівників для розвитку корпоративної культури та системи навчання персоналу та підвищення їх кваліфікації; 3) не розроблено Кодекс корпоративної етики; 4) відсутні заходи, які могли б зближувати колектив.

В третьому розділі дипломної роботи запропоновано ряд заходів з удосконалення розвитку та формування корпоративної культури на ПАТ «Галичфарм».

За результатами дослідження існуючих проблем розвитку корпоративної культури ПАТ «Галичфарм», а також з урахуванням перспективи розвитку підприємства автором було запропоновано проект заходів розвитку та удосконалення формування корпоративної культури компанії ПАТ «Галичфарм» складається з чотирьох напрямків: 1) формування цільової комплексної програми з удосконалення корпоративної культури ПАТ «Галичфарм»; 2) впровадження моделі управління компетенцій працівників на ПАТ «Галичфарм»; 3) розробка кодексу корпоративної етики на ПАТ «Галичфарм»; 4) розробка корпоративних заходів, які могли б зближувати колектив (корпоративна спартакіада).

З отриманих даних ми бачимо, що збільшення прибутку підприємства ПАТ «Галичфарм» за рік після впровадження заходів розвитку корпоративної культури, складе не менше 2327 тис. грн. Економічний ефект складе різницю між додатковим доходом і витратами: $2327 - 255 = 2072$ тис. грн. Таким чином, можливо зробити висновок, запропоновані заходи є економічно ефективними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2017. 504 с.
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручн. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2018. – 337 с.
3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. – 479 с.
4. Менеджмент : практикум / І. Г. Вережомська, О. М. Олійник. – Київ : Ліра-К, 2018. – 66 с.
5. Менеджмент : навч. посіб. / А.В. Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник. – Д.: Національний гірничий університет, 2017. – 381 с.
6. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
7. Менеджмент : терміни, тести, вправи, завдання. Навчальні конкретні ситуації (кейси). Проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт: підручник / Д. Черваньов. – Київ : Київський університет, 2018. – 853 с.
8. Менеджмент : конспект лекцій / І. Г. Вережомська, О. М. Олійник. – Київ : Ліра-К, 2018. – 73 с.
9. Менеджмент: питання та відповіді. Навч. посібник. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
10. Менеджмент : навч. посіб. \ Муромець Н. Є. Мирошниченко Ю. В. Харків : ФОП Мезина В. В., 2017. 324 с.
11. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб.\ Анісімова Л.А., Жилінська О.І. К. : 2018. 237 с.
12. Менеджмент: практикум.\ Кондратюк Н.В. Харків : ХНАУ, Смугаста типографія, 2017. 219 с.
13. Менеджмент персоналу: навч. посіб.\ Стец В.А., Стец І.І., Костючик М. Ю. Тернопіль: Лілея. 2018. 180 с.

14. Менеджер-ерудит: навчальний посібник.\ Білорус Т.В. К.: КНУ імені Тараса Шевченка, 2018. Випуск 1.: Менеджмент. 50 с.
- 15.Петрова І.Л. Розвиток організаційної (управлінської) культури в цивілізованому суспільстві/ І.Л. Петрова / Культура цільового управління в національній системі освіти: гуманістичний контекст: кол. монографія/ за заг. ред. Г.А. Дмитренка, В.В. Олійника. – Луцьк: Вежа-Друк, 2017. С. 47-57.
- 16.Овецька О.В. Кадрова політика підприємства як складник організаційного розвитку / Овецька О.В. // Інфраструктура ринку. 2019. №32. С. 155-159.
- 17.Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ : Ліра-К. 2017. 527 с.
18. Практикум з менеджменту : [посібник]. \ Шоробура, І. М., Долинська О.О. Хмельницький : Цюпак, 2017. 285 с.
19. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.]. Київ: КНЕУ, 2015. 519 с.
20. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2014. 666с.
- 21.Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 34. С. 93–101.
- 22.Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни / Гевко В. Л. // Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 16. С. 7–12.
- 23.Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережових структур у фокусів викликів нової економіки / В.Л. Гевко // Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2020. – № 2. – С. 51-55.
- 24.Кицак Т. Г., Боса А. С. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. 2020. С.245-248.

25.Кицак Т. Г. Вітчизняні реалії та становлення корпоративної культури на підприємствах. Ефективна економіка № 1, 2018. С.257-263.

26.Ковова І.С. Механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту України/ Ковова І.С. // Економіка та управління підприємствами. 2016. № 11. С. 159–162.

27.Колот А.М. Соціально-трудова реальність – ХХІ: філософія становлення, можливостей та викликів. Економіка України. 2021. № 2. С. 03–31.

28.Кравчук О. І., Варіс І.О. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії Covid-19. Економіка і суспільство. 2021. № 26. С. 93–101.

29.Кравчук О. І. Професійні стандарти з управління персоналом: розроблення і впровадження в Україні. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2019. № 9. С. 71–84.

30.Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2018. № 1. С. 172–191.

31.Лопушняк Г., Миляник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. Вип. 24. С. 10–16.

32.Лопушняк Г. С. Організація праці в умовах пандемії коронавірусу COVID-19 / Лопушняк Г. С., Щетініна Л. В. // Управління проектами. Ефективне використання результатів наукових досліджень та об'єктів інтелектуальної власності : зб. наук. пр. за матеріалами III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (17-18 берез. 2021 р.) / М-во освіти і науки України, Ін-т модернізації змісту освіти МОН України, Нац. металург. акад. України [та ін.] ; [редкол.: Петренко В. О. (голов. ред.) та ін.]. – Дніпро : Юрсервіс, 2021. – С. 166–170.

33.Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин / І.Л. Петрова // Вчені записки Університету "КРОК". Серія "Економіка". - 2015.- Вип. 40. - С. 139-145.

34.Савчук Л. М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації // Проблеми науки. 2018. № 9. С. 23 –27.

35.Слабко Я. Я. Управління організаційною культурою підприємства : інноваційний аспект // Інвестиції : практика та досвід. 2019. № 7. С. 19 –22.

36.Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О.А. Шаповал // Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712–715.

37. Щетініна Л.В. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи / Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І.С. // Проблеми економіки. – 2018. – №2. – С. 268–275.

38.Щетініна Л. В., Павлова К. О., Рудакова С. Г. Особливості розвитку корпоративної культури в умовах віддаленого режиму роботи. Економіка та управління підприємствами. 2018. №3. С.175-180.

39.Щетініна Л. В., Яструбинська А. Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. 2018. №2. С.259-266.

40.Шмакова Є. Формування та розвиток корпоративної культури, що сприяє підтримці організаційних змін у компанії // Менеджмент сьогодні. - 2018. № 4. С.36 -37.

41.Офіційний сайт ПАТ «Галичфарм» URL: <http://www.galychpharm.com/>

42. Analysis of organizational culture with Denison's model approach for international business competitiveness- Текст: електронний режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/331461953>

43. The Impact of Corporate Cultural Distance on Mergers and Acquisitions / G. Alexandridis, A. Hoepner, Z. Huang, I. Oikonomou // University of Reading. - 2019, January 14. URL: [https://efmaefm.org/0efmameetings/efma%20annual%](https://efmaefm.org/0efmameetings/efma%20annual%20meeting/)

44. Addressing Culture Differences in M&A. URL: <https://deloitte.wsj.com/cio/>

45.Gender aspects of «subjectivity» in the private and public spheres: sociological analysis / S.A. Ilinykh, M.V. Udaltsova, O.Y. Tevlyukova, M.V.

Melnikov, N.G. Sukhorukova // Indian Journal of Science and Technology. - 2018. - V. 9. - № 48. URL: <http://www.indjst.org/index.php/indjst/article/view/105471/0>

46. Instrumentalization of gender culture: functionality limitations and social framework / S.A. Ilinykh, M.V. Udaltsova, S.V. Rovbel, E.V. Naumova // Indian Journal of Science and Technology. - 2018. - V. 9. - № 20. DOI: 10.17485/ijst/

47. Querubin S.Y., Jon K.W. Developing corporate culture in a training department: a qualitative case study of internal and outsourced staff // Review of Business & Finance Studies. - 2019. - V. 6 (1). - P. 43-56.

48. Poplavska O, Chala N. The Formation of Socially Responsible Business in Ukraine // Management education for corporate social performance / Agata Stachowicz-Stanuschs, Wolfgan Amam, editors : монографія. – Польща, 2019. – англ.

49. Журнал .Економіка і організація управління. Випуск №3(31). 2018. Вінниця.

ДОДАТКИ

Додаток А

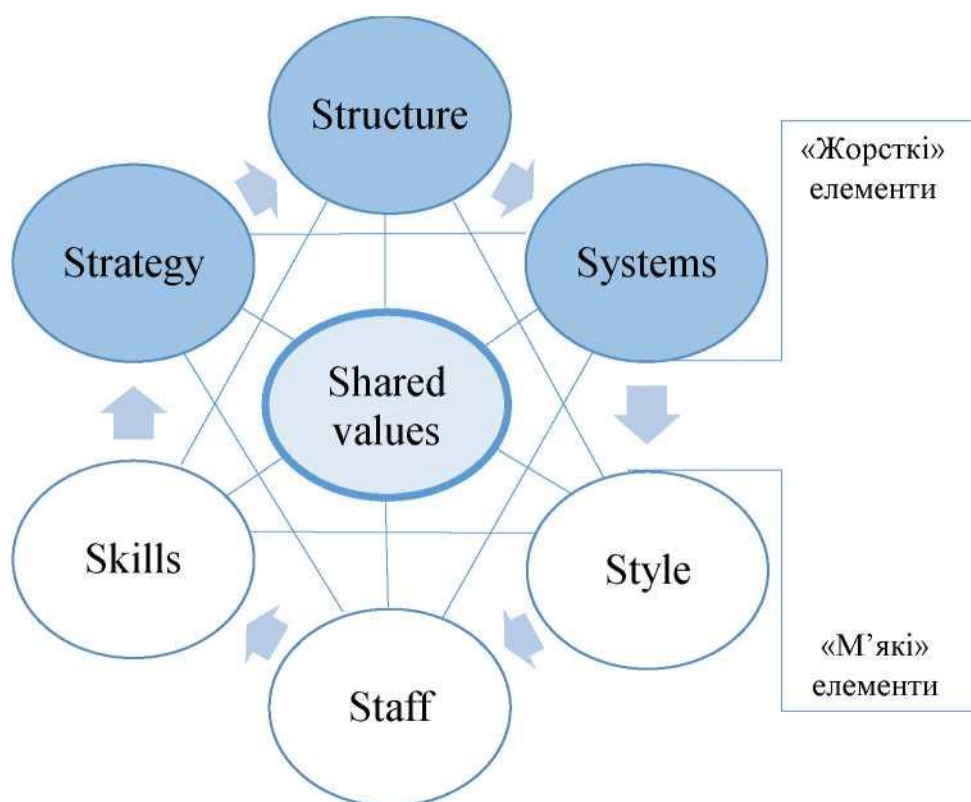


Рисунок 1.3. Схематичне зображення моделі McKinsey 7-S

Джерело: складено автором на основі [19].

Додаток Б



Рисунок 2.2. Організаційна структура ПАТ «Галичфарм»

Джерело: складено автором на основі даних ПАТ «Галичфарм»

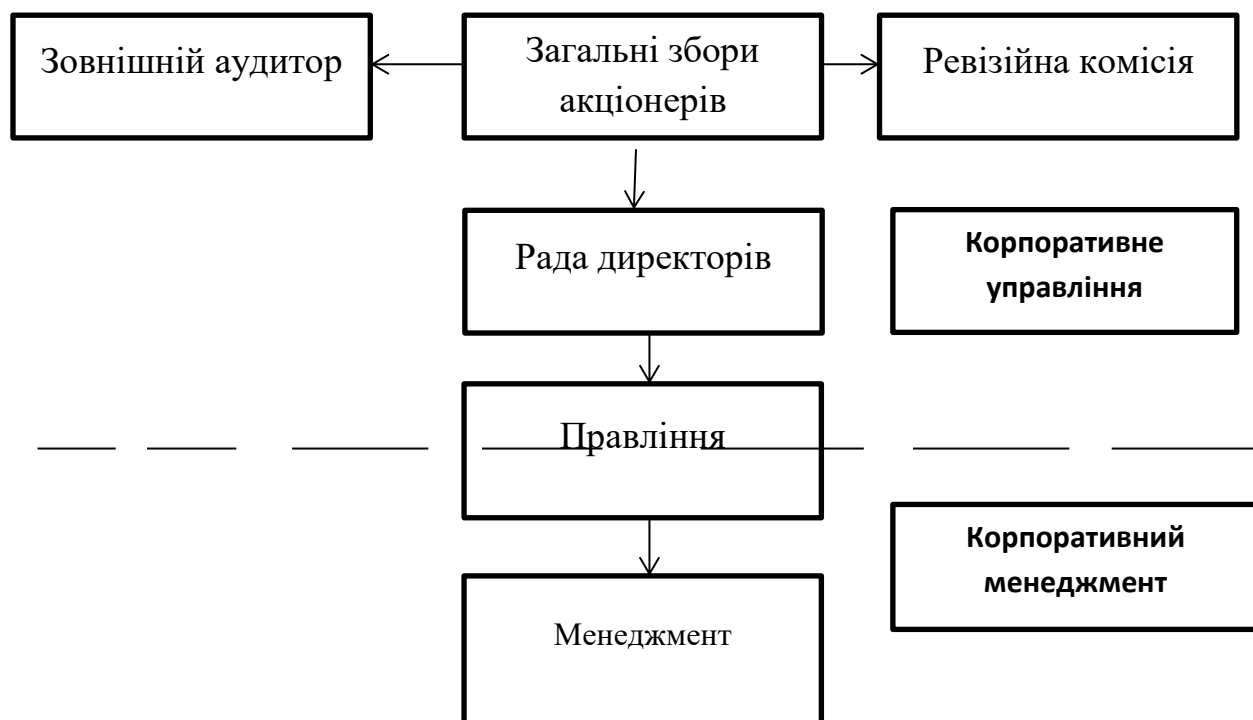


Рисунок 2.3. Структура корпоративного управління ПАТ «Галичфарм»
Джерело. розроблено автором на основі даних ПАТ «Галичфарм»

Місія. «Завжди прагнемо встановлювати довгострокові відносини з споживачами. Ваше задоволення- це наша гордість!»
Цінності. віра в успішність організації, тотожність з організацією, цілісність організації, об'єднуючий дух Імідж. Багаторічна прихильність споживачів до ТМ «Галичфарм», Фірмовий стиль та впізнаваність продукції підприємства.
Цілі. Розвиток нових продуктів, визнання компанії лідером в галузі технологій, підвищення конкурентоспроможність
Правила та норми поведінки. На підприємстві діють загальні правила службового етикету та взаємовідносин з клієнтами.
Традиції компанії. Проведення літніх корпоративних заходів, сезонних вечірок, святкування загальнодержавних свят.
Етичний кодекс. «Піклуючись про командний результат, кожний прагне виконати роботу в строк і на високому рівні».
Впізнаваність бренду. Корпоративний колір компанії – фіолетовий. Покупці відразу бачать продукцію ТМ «Галичфарм» за її дизайном.

Рисунок 2.5. Елементи корпоративної культури ПАТ «Галичфарм»

Джерело. розроблено автором за даними ПАТ «Галичфарм»



метадані

Заголовок

Формування та розвиток корпоративної культури

Автор

Науковий керівник

Канюка Щетініна

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

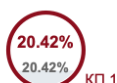
Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		21
Інтервали		7
Мікропробіли		98
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		167

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

14279

Кількість слів

112140

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтесь посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Копіювати текст

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://dspace.vspu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4705/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%9E%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B0...%202019_%D0%A2%D0%BE%D0%BC%202.pdf?sequence=1&isAllowed=y	122	0.85 %
2	http://www.galychpharm.com/	120	0.84 %
3	https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/6311/6340	115	0.81 %
4	https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/6311/6340	106	0.74 %
5	https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/6311/6340	96	0.67 %