МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему « ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА на прикладі ТОВ НВК «Екофарм »

Виконав : студент 4 курсу

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

(075 «Маркетинг»)

Гречанінов Віктор Федорович

Керівник: Ігнатьєва Ірина Анатоліївна

д.е.н, професор

Рецензент _____

Кваліфікаційна робота захищена

З оцінкою «_____»

Секретар ЕК: _____

«____» _____ 20__ р.

Київ – 2022

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень			
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад			
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад			
4.	Написання розділів роботи *або* Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий			
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)				
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)				
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)				
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня			
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня			
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня			
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	**до 22 травня**			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	**23 травня**			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	**до 15 червня**			
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «___» _____ 20__ р.

Науковий керівник _____ (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи _____ (ПІБ) ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом
Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **073 Менеджмент**

(код і назва)

Освітня програма Менеджмент

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Пічик К.В.

_____
“____” _____20___року

З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

_____
__
(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи Вплив організаційної культури на систему управління персоналом підприємства
_____
_____
__
_____
__

керівник роботи **Ігнатьєва Ірина Анатоліївна, Доктор Економічних Наук, професор**_____

(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» червня 2022 року №___

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.
3. План роботи

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 9
1.1. Сутність організаційної культури та її роль в управління персоналом . 9
1.2. Нормативно-правові засади забезпечення формування організаційної культури на підприємстві 20
1.3. Методичні інструменти оцінювання організаційної культури в системі управління персоналом 24
Висновки до Розділу 1 32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТОВ «НВК «ЕКОФАРМ» 36
2.1. Діагностика ТОВ «НВК «Екофарм» як об’єкта дослідження впливу організаційної культури на систему управління персоналом 36
2.2. Особливості впливу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «НВК «Екофарм» на організаційну культуру 51
2.3. Оцінка організаційної культури ТОВ «НВК «Екофарм» та її вплив на систему управління персоналом 68
Висновки до Розділу 2 73
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «НВК «ЕКОФАРМ» 77
3.1. Домінанти розвитку організаційної культури ТОВ «НВК «Екофарм». 77
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури для ТОВ «НВК «Екофарм» з метою покращення системи управління персоналом .. 82
3.3. Оцінка ефективності трансформації організаційної структури ТОВ «НВК «Екофарм» 86
ВИСНОВКИ 98
Список використаних джерел……109

ВСТУП

Кожна успішно працююча організація має власну корпоративну культуру, тобто сукупність найважливіших положень діяльності організації, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях, які поділяють більшість працівників.

Корпоративна культура дозволяє відрізнити одну організацію від іншої, генерує прихильність цілям організації, створює комфортну атмосферу для її працівників, зміцнює соціальну стабільність, є контролюючим механізмом, який направляє і формує відносини та поведінку працівників.

На сьогоднішній день поняття організаційної культури – вкрай розповсюджене серед усього підприємницького суспільства (якщо не економічного суспільства загалом). Вперше поняття «корпоративна культура» як найважливіший фактор, що впливає на поведінку в організації і соціальний розвиток, сформулювали Теренс Є. Діл і Аллан А. Кеннеді в 1982 році[i]. Розкриттю значення корпоративної культури для успіху підприємства сприяли дослідження Томаса Дж. Пітерса і Р. Уотермена. Дослідження Т. Діла і А. Кеннеді, Т. Пітерса і Р. Уотермена викликали серйозний інтерес до розгляду поняття «корпоративна культура», оскільки цим ученим вдалося продемонструвати переваги компаній, які мають сильну культуру. Першою важливою теоретичною працею з розгляду даної проблеми вважають книгу американського психолога Е. Шейна «Організаційна культура і лідерство» (1985). Серед вітчизняних вчених проблемою корпоративної культури опікувалися такі вчені та діячі, як Алпєєва Т.М., Гаєвський Б.А, Давидов Ю.Н., Красовський Ю.Д, Палеха Ю.І, Рей С.А., Бабич О.Б. та інші.

Проте, враховуючи мінливість зовнішнього середовища, можна стверджувати, що питання вивчення корпоративної культури і надалі залишається актуальним.

У фундаментальних працях таких зарубіжних та вітчизняних авторів, як: Пітерс Т. Уотерман-мол., У. Оучі, Г. Хофстеде, Д.Елдрідж і А.Кромбі, І. Адізес, Е. Браун, Е. Шейн, Г. Мінцберг, Б. Хоровіц, Г. Морган, Д. Мацумото, К. Голд, Е. Жак Е., А. Доронін, та інші, висвітлюються загальні питання змісту й структури корпоративної культури, її рівнів, типів і моделей. Деякі дослідники акцентують увагу на конкретних питаннях, пов'язаних з аналізом та діагностикою корпоративної культури, її роллю у практиці управління підприємством.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретичних положень і прикладних засад оцінювання впливу організаційної культури на систему управління персоналом підприємства.

Для досягнення мети у роботі були поставлені такі завдання:

- дослідити сутність поняття "корпоративна культура"; проаналізувати його складові та класифікаційні ознаки;
- вивчити та систематизувати принципи корпоративної культури підприємств;
- визначити методичні підходи до оцінювання корпоративної культури;
- проаналізувати аспекти діяльності ТОВ «НВК «Екофарм»;
- визначити рівень існуючої корпоративної культури ТОВ «НВК «Екофарм»;
- провести оцінювання рівня корпоративної культури та його впливу на систему управління персоналом підприємства;
- сформувати стратегію розвитку корпоративної культури ТОВ «НВК «Екофарм» для її якнайбільш позитивного впливу на систему управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури ТОВ «НВК «Екофарм» як одного з ключових процесів системи управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення з оцінювання корпоративної культури ТОВ «НВК «Екофарм» та окреслення подальших напрямків її розвитку.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань та досягнення поставленої в роботі мети у роботі використано такі методи дослідження: індукції, систематизації та узагальнення (для уточнення поняття корпоративна культура, систематизації принципів корпоративної культури); статистичного та порівняльного аналізу (при дослідженні стану корпоративної культури ТОВ «НВК «Екофарм»); системного підходу (при формуванні моделі розвитку корпоративної культури).

Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та іноземних науковців, що досліджують питання корпоративної культури, матеріали періодичних видань, національні законодавчі та нормативно-правові акти України, внутрішня інформація та дані ТОВ «НВК «Екофарм» та матеріали, отримані в результаті досліджень.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність організаційної культури та її роль в управління персоналом

Саме поняття організаційної культури виникло завдяки розгляду організації як об’єднання індивідів, що поєднуються завдяки розумінню спільності певних цілей (характерних усім членам колективу), схожості у цінностях та поведінці.

Перед оглядом сутності організаційної чи корпоративної культури (що є синонімічними поняттями) необхідним є стислий огляд історії її формування.

Свої витоки корпоративна культура має не в підприємницькій справі, а у військовій. Термін «корпоративна культура» був вперше використаний генерал-фельдмаршалом німецької армії Гельмутом Карлом Бернхардом фон Мольтке, що був одним з найвизначніших військових теоретиків XIX ст. і фактично – основоположник німецької військової думки. Сам термін «корпоративна культура» виник завдяки латинському слову «corporatio», що можна перекласти, як «співдружність», «об’єднання» або «суспільство»[39, 126]. Під корпоративною культурою фон Мольтке мав на увазі взаємовідносини в суспільстві військових офіцерів, що пов’язані певними моральними нормами, традиціями, формально затвердженими та неформальними нормами поведінки та етикету. Розвиток дана концепція отримала завдяки ще одному німецькому військовому теоретику – Карлу фон Клаузевіцу. Сам Клаузевіц навіки залишив своє ім'я не тільки в історії військової науки, але й таких сфер, як менеджмент, підприємництво, соціологія, що зумовлено тим фактом, що саме Карл фон Клаузевіц став першим дослідником, що почав систематично концептуалізувати таке поняття, як стратегія та її складові. Усі основні положення власних

досліджень, фон Клаузевіц детально окреслив у своєму magnum opus під назвою «Природа війни» [39].

У своєму трактаті фон Клаузевіц приділяє увагу такому поняттю як «моральні величини». Цим терміном він окреслює усі ефемерні, нематеріальні ресурси, що не можуть бути виміряними чи мати певний матеріальний еквівалент, однак має суттєвий вплив на хід війни, а саме:

- Талант командувача. Таланти й потенційні здібності керівника загалом. Поняття характерне одночасно, як для формальної сторони (освіта, статус, вік) так і здебільшого для неформальної (особисті риси характеру, потенційні таланти, навички комунікації та взаємодії, тощо).
- Дух народу, силами якого проводяться військові дії. На практиці це поняття є позначенням мотивації персоналу для роботи над певним завданням, проектом. Наявність сильної мотивації та значного ентузіазму – один з головних методів, за допомогою якого можна послабити «тертя» в організації. Цьому слову фон Клаузевіц надає таке визначення: «Reibung – те, що відрізняє війну на папері від війни у реальності». Як відомо, усі значні рішення, як на війні, так і на підприємстві приймаються між керівництвом і лише потім адаптуються серед робочого колективу і якщо допустити, що певна робоча одиниця виразить незгоду з прийнятим рішенням – утвориться «тертя». Саме тому, фон Клаузевіц розглядає мотивованість персоналу як один з засобів зменшення ризику виникнення «тертя», оскільки ентузіазм та мотивація є чудовими інструментами для усвідомлення важливості участі в проекті, що в певній мірі збільшує довіру до керівництва і може бути запорукою успішного впровадження стратегічних рішень на підприємстві.
- Військова доблесть. Одне з найбільш комплексних понять серед інших «моральних величин». Сам автор так характеризує цей термін так: «Військова доблесть поняття відмінне від звичної хоробрості і

ще більш від натхнення тим, заради чого ведеться війна. Військова доблесть для військових частин є тим, чим геній полководця – для цілого. Полководець здатний керувати цілим, а не окремими частинами, а там, де він не здатний нею керувати, очоленням має стати військовий дух».

На основі даних постулатів, зокрема, третього з них можна зробити висновок: корпоративна культура (поняття, яке в даному контексті було описане, як «військова доблесть») – це один з головних засобів керування персоналом, оскільки саме вона є фактичною опорою керівництва, що здатна підтримувати працездатність частин цілого, коли головний лідер і організатор колективу фокусується на її роботі як роботі цілісного організму.

Одним з головних імен, пов'язаних з розвитком корпоративної культури у підприємницькій справі є відомий Генрі Форд. Одним з визначних аспектів, який відрізняв Генрі Форда від інших керівників його часу є приділення значної уваги неформальним аспектам у співпраці. Так, голова компанії Форд активно цікавився приватним життям своїх співробітників, звертався переважно досить неформально (за ім'ям) і навіть займався винагородою тверезих та супротивників паління і в той же час міг легко звільнити з посади у випадку зловживання спиртним. Варто зазначити, що корпорація Ford до сьогоднішнього дня продовжує позиціонувати себе, як family company [31, 60] (укр. «родинна компанія»), розвиваючи тенденції, закладені засновником корпорації.

Визначення терміну корпоративної (організаційної) культури варіюється від одного автора до іншого, що взялися за вивчення даної тематики. Однак сама необхідність надання остаточного визначення даному терміну все ж таки змушує мене звернутись до багатьох із них (дослідників), та на їх основі надати власну характеристику корпоративній культурі.

На основі цього у таблиці нижче можна побачити основні визначення даного терміну, запропоновані різними дослідниками даної сфери діяльності.

У. Оучі	Символи, церемонії і міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання
Г. Хофстеде	Колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої
Д.Елдрідж і А.Кромбі	Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань
І. Адізес	Культура взаємної поваги та довіри
Е. Браун	Набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувалися за час життєвого циклу організації і мають тенденції до прояву в різних матеріальних формах, в поведінці членів організації
Е. Шейн	Сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними.
Г. Мінцберг	Сукупність головних упереджень, традицій, цінностей, норм та поведінкових зразків, що дотримуються усіма членами організації та спрямовують їх поведінку на досягнення організаційних цілей.
Б. Хоровіц	Культурою є те, що: 1) Відрізняє організацію від конкурентів

	2) Гарантує збереження основних цінностей організації 3) Є інструментом селекції (відбору) співробітників задля роботи в організації.
Г. Морган	Один з засобів впровадження організаційної діяльності через застосування мови, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, що спрямовують діяльність організації в належному руслі.
Д. Мацумото	Динамічна система правил, що поділяються членами організації. Такі правила включають до себе різновиди психологічних конструктів, наприклад, стосунки, цінності, переконання, норми та поведінка.
К. Голд	Унікальні характеристики особливостей організації, того, що відрізняє її від інших організацій в цій галузі.
Е. Жак	Культура підприємства — це спосіб мислення, що увійшов у звичку, став традицією, і спосіб дії, який більшою чи меншою мірою поділяють всі працівники підприємства і який має бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали "своїми".

Таблиця 1.1. Сутність поняття «корпоративна культура» у визначенні провідних дослідників. *Джерела:* [3] [5] [23] [24] [25] [26] [41] [45]

На основі проаналізованого теоретичного матеріалу можна сформулювати поняття корпоративної культури наступним чином: *організаційна культура — це модель поведінки всередині підприємства, що сформована у процесі функціонування та є такою, що поділяється всіма членами колективу; система цінностей, норми, правила, традиції та принципи, за якими живуть співробітники підприємства*. Дане визначення й є головним наближенням до заданої теми дослідження, оскільки вказує на

прямий зв'язок організаційної культури та безпосередньо системою управління роботою персоналу.

В контексті останнього твердження – варто виокремити, в чому суттєва відмінність культури індивіду та організаційної культури або чому така форма об'єднання є необхідною для організацій і чи є певні альтернативні засоби взаємодії? Відповідь на питання щодо відмінності двох культур (індивідуальної та організаційної): індивідуальна культура, на відміну від будь-якої з форм колективних культур, не має власної «свідомості». Під цим визначенням я маю на увазі той факт, що структурні елементи індивідуальної культури не мають певного власного усвідомлення, на той час, як структурні одиниці культури колективної – це безпосередньо люди, що як раз мають свідомість і усвідомлюють себе як окремі суб'єкти. В такому випадку в разі надання повної суб'єктної автономії робочим одиницям колективу, організація збільшує кількість перепон для реалізації власних цілей, причина цьому – те, що Карл фон Клаузевіц охарактеризував , як «тертя». Оскільки, за умови відсутності організаційної культури, організація не матиме певних чітко прописаних орієнтирів вирішення таких конфліктів, ризик неможливості до організації колективу зростає і ставить під загрозу можливість досягнення зазначених цілей. Таким чином, окрім вище зазначеного, організаційна культура є своєрідною гарантією, яка у багатьох аспектах вирішує такі ризики і допомагає створити пріоритетність дій всередині колективу.

Ціннісні орієнтири корпоративної культури впливають на інші види культури, що існують в діючих організмах організацій: культуру управління та культуру праці. Взаємозв'язок корпоративної культури, культури управління і культури праці наведений на рис.1.1.

Місія − це основна мета, яка формується з огляду на сферу діяльності підприємства, його позицій на ринку, запитів і вимог споживачів, інтересів власників та інших членів організації, а також суспільства в цілому. Отже, місія корпоративної культури повинна бути тісно пов'язана з поняттям соціальної відповідальності, яка змушує організації діяти таким чином, щоб

вони вносили вклад у добробут усього суспільства і служили інтересам людства в цілому.

Місія лежить в основі політики та обраної стратегії та формує ціннісні орієнтири функціонування підприємств.

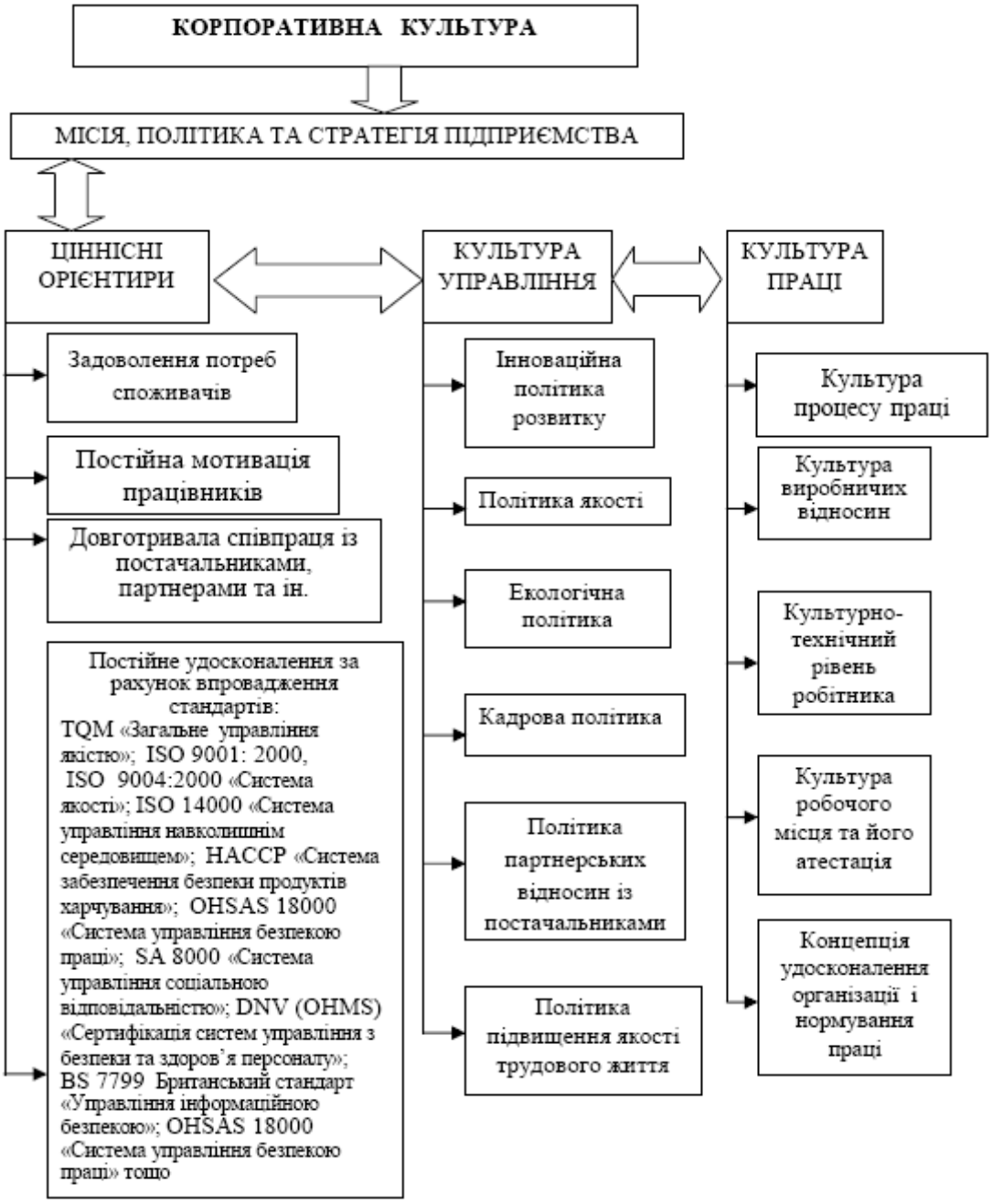

Рис.1.1. Взаємозв'язок корпоративної культури, культури управління та культури праці. Джерела: [20] [22] [29] [33]

Сучасна культура управління зазвичай базується на таких засадах:

- *інноваційна політика розвитку* − це визначення основних напрямів науково-технічної і виробничої діяльності в таких сферах як: розроблення й впровадження нової продукції; залучення до виробничої діяльності нових ресурсів і нових технологій; освоєння нових методів організації виробництва та праці; стимулювання і позитивне сприйняття всіма члена трудового колективу системних нововведень;
- *політика якості* − це впровадження найвідоміших і поширених методів і засобів концепції TQM (Загальне управління якістю, англ. Total Quality Management, TQM) загального управління якістю на підприємстві;
- *екологічна політика* − це наявність конкретних основних цілей, принципів, пріоритетів та напрямів екологічної діяльності підприємства, спрямованих на розвиток процесів послідовного поліпшення навколишньої екології;
- *кадрова політика* − це система роботи з персоналом, що об’єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах;
- *політика партнерських відносин* із постачальниками та споживачами діє на підставі співпраці, довіри та узгодженості контрактної системи. Партнерські відносини − це запорука успішної співпраці на довгий період;
- *політика підвищення якості трудового життя* включає основні критерії: справедлива й належна винагорода за працю; безпечні та здорові умови праці; безпосередня можливість використовувати й розвивати свої здібності; трудова демократія та правова захищеність працівника; гідне місце та соціальна корисність роботи в житті людини, а також інші види політик.

Оскільки організаційна культура охоплює усі рівні діяльності певної організації, необхідним є дослідження її відповідного впливу на цих рівнях. Загалом, в можна виокремити 5 різновидів культури в організації:

- зовнішня культура, що спрямована на співіснування з конкурентами та сторонніми організаціями або ж окремими людьми.
- внутрішня організаційна культура, що слугує, як спрямування кожного члена організації, від особистих цілей на цілі організації.
- культура взаємодії зі споживачами, постачальниками, інвесторами, партнерами, тощо.
- культура взаємодії з державою.
- культура, що пов'язана з впливом організації на соціальне та екологічне середовище.

Дана класифікація була обрана з тої причини, що вона в значній мірі дозволяє детально продемонструвати багатогранність організаційної культури Під цим твердженням, я маю на увазі те, що вона (організаційна культура) значною мірою охоплює одночасно зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.

Розвиваючи визначення ролі культури у житті організації, варто зазначити, що культура організації є ще й тим елементом, що найбільш повно характеризує її відмінність від інших організацій. Поєднання з іншими компаніями може відбуватись через сферу діяльності, ринки, тип продукції, однак внутрішнє облаштування організації не буде тотожним ніякій іншій через відмінність ціннісної складової та різність робочого колективу, що вимагає досить «особистого» (в контексті організації) формату взаємодії її членів (тобто корпоративної культури). Такий перебіг подій слугує вказівкою для двох фактів:

- підтвердження того, що корпоративна культура є одним з аспектів бренду, оскільки значною мірою підкреслює індивідуальність організації;
- існує можливість розглянути певні типи різновидів корпоративної культури, у відповідності до притаманних організації цінностей.

Щодо другого пункту, я вирішив звернутись до відомих психологів Дона Бека та Кріса Коуена, які, на основі своєї праці «Спіральна динаміка» [35, 131], виокремили 6 типів організаційної культури:

- *належність* – колектив, як аналог родини, першочергове завдання якого забезпечення комфортного психологічного клімату серед учасників організації.
- *домінування* – опора на силу та владу, як на ключові фактори.
- *регламент* – організаційною базою є затверджені норми і правила. Задля прийняття рішення, необхідною є велика кількість узгоджень. що значно підвищує рівень бюрократизації серед робочого колективу.
- *успіх* – формула «роботи на результат». Основна цінність – безпосередній вклад або здобуток конкретного працівника, в той час, як його кваліфікація або ж попередні здобутки мають другорядне значення.
- *згода* – культура синергії та співпраці. Основною цінністю є консенсус всередині колективу, винесення спільного рішення щодо організаційних завдань.
- *синтез* – характеризується високим рівнем професіоналізму та креативності працівника у підході щодо вирішення завдань та проблем, які виникають. Зокрема, значна увага приділяється дотриманню та формуванню командного духу в колективі.

Резюмуючи усі шість типів культури, можна сказати наступне: характер, притаманний організаційній культурі, є одним з основних факторів формування векторів розвитку організації. Простіше кажучи, чинна організаційна культура – елемент щільно пов’язаний зі стратегією підприємства, в тому контексті, що обидва явища мають спільний виток (цінності організації), а також через те, що саме культура організації є передумовою формування типу командної взаємодії, а отже – способу реалізації стратегії (оскільки вона спирається на командну роботу).

Таким чином, саме дослідження сутності організаційної культури вже викриває певні аспекти того, як вона формує взаємодію персоналу колективу. З цього вже можна зробити висновок, що роль впливу організаційною культурою є не просто важливою в контексті управління персоналом, але й одною з ключових і навіть його основною передумовою.

Оскільки дана кваліфікаційна робота зосереджена, в першу чергу, на роботі підприємства, варто дослідити роль тих ритуалів, що слугують засобами вираження корпоративної культури, а саме:

- усвідомлення робітниками себе та свого місця в організації (в деяких організаціях до робітників ставляться як до колег, професіоналів, експертів, що мають знання та творчий потенціал для досягнення цілей організації; в інших бачать лише виконавців, від яких вимагається лише точне виконання вказівок менеджера).
- комунікаційна система (разом з доступністю або не доступністю керівництва до комунікації);
- дрес-код, зовнішній вигляд співробітників;
- харчові звички й традиції, організація харчування на підприємстві;
- використання часу (монохронічність або поліхронічність роботи на підприємстві);
- формалізація стосунків між людьми в контексті статусу, влади, національності, статі, раси тощо;
- тип віри робітників підприємства (віра в колектив, успіх, керівництво, тощо);
- система розвитку робітника (наявність системи адаптації, профорієнтації, освіти, рівень інформованості робітників);
- трудова етика та мотивація (проектування роботи, ставлення до неї, рівень відповідальності, якості та система винагороди).

Така класифікація є ще одним вагомим підтвердженням (разом з попередніми) того факту, що організаційна культура є одною з першооснов

взаємодії робочого колективу (як трудової так і неформальної), що робить її автоматично чи не найважливішим елементом в управлінні персоналом загалом.

1.2. Нормативно-правові засади забезпечення формування організаційної культури на підприємстві

Ще одним аспектом, що потребує детального дослідження – це нормативно-правові засади, що мають безпосередній зв'язок. Якщо попередній підрозділ був сфокусований на потребі корпоративної культури, як інструменту підвищення ефективності керування, в той час, як даний етап дослідження – це огляд корпоративної культури, як засобу забезпечення певних нормативно-правових засад всередині організації. Основним законом, до якого я маю навести апеляцію є Конституція України від 28.06.1996р.

Так, відповідно до нього, я навів такі статі, що пов'язані та/чи впливають на формування корпоративної культури:

- Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 р. № 2275-VIII (визначає правовий статус товариств з обмеженою відповідальністю та товариств з додатковою відповідальністю, порядок їх створення, діяльності та припинення, права та обов'язки їх учасників).
- Закон України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 року № 3356-XII (визначає правові та організаційні засади колективно- договірного регулювання трудових, соціальних, економічних відносин, узгодження інтересів сторін соціального діалогу).
- Кодекс законів про працю (кодекс введено в дію з 1 червня 1972 року Законом Української РСР від 10 грудня 1971 року N 322-VIII, визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці).

- Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 23 вересня 1999 року № 1105-XIV(визначає правові, фінансові та організаційні засади загальнообов'язкового державного соціального страхування, гарантії працюючих громадян щодо їх соціального захисту у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, вагітністю та пологами, від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, охорони життя та здоров'я).
- Закон України «Про відпустки» від 15 листопада 1996 року № 504/96-ВР (встановлює державні гарантії права на відпустки працівників, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи).
- Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР (визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі - підприємства), а також з окремими громадянами та сфери державного і договірного регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати).
- Закон України «Про охорону праці» 14 жовтня 1992 року № 2694-XII (визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні).

Охорона праці – це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних

заходів та засобів, спрямованих на збереження здоров'я і працездатності людини в процесі трудової діяльності. Товариство забезпечує функціонування системи управління охороною праці, а саме: розробляє і затверджує положення, інструкції, інші акти з охорони праці, що діють у межах підприємства та встановлюють правила виконання робіт і поведінки працівників на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на будівельних майданчиках, робочих місцях відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці.

Перелік основних документів з охорони праці є наступним.

- Типове положення про службу охорони праці;
- Порядок розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві;
- Типове положення про навчання з питань охорони праці;
- Положення про розробку інструкцій з охорони праці;
- Перелік робіт з підвищеною небезпекою;
- Перелік робіт, де необхідний професійний відбір;
- Граничні норми підняття і переміщення важких речей жінками;
- Граничні норми підняття і переміщення важких речей неповнолітніми;
- Положення про медичний огляд працівників окремих категорій;
- Перелік посад посадових осіб, які зобов’язані проходити попередню і періодичну перевірку знань з охорони праці;
- Порядок розробки і затвердження власником нормативних актів про охорону праці, чинних на підприємстві;
- Положення про порядок забезпечення працівників спеціальним одягом, спеціальним взуттям та іншими засобами індивідуального захисту та ін.

Нижче наведено інші підзаконні нормативно-правові акти на виконання положень законів, а саме:

- укази Президента України;
- постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України;

- накази та інструкції керівників міністерств, державних комітетів (відомств) України та інших центральних органів виконавчої влади;
- акти (розпорядження) місцевих державних адміністрацій та інші чинні нормативні документи.

У підприємства мають бути організаційно-розпорядчі документи, які забезпечують раціональне функціонування всієї виробничої системи та визначають спосіб організації виробництва та управління ним, систему функціонування виробничих відносин (форму організації виробничих сил, організаційна структура виробництва, структуру і методи управління, зокрема положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, стандарти товариства.

У підприємства мають бути наявними Правила внутрішнього трудового розпорядку, Положення про структурні підрозділи, посадові інструкції тощо.

Вищезазначені нормативно-правові засади визначають базис організаційної культури, який має бути наявним в усіх організаціях, що діють в правовому полі країни. На цих засадах виникають надбудови, що якраз і вирізняють організації між собою та завдяки яким підприємства та результати їхньої діяльності є різними. Але чим більш розвиненим є базис корпоративної культури, тим більш захищеними з точки зору базових людських потреб та цінностей є працівники та колективи організацій, а також їх індивідуальні члени. Тому нормативно-правові засади є вкрай важливими для забезпечення формування організаційної культури на будь-якому підприємстві, незалежно від його форми власності, галузевої приналежності тощо.

Окремі галузеві стандарти, такі як «Загальне управління якістю»; ISO 9001: 2000, ISO 9004:2000 «Система якості»; ISO 14000 «Система управління навколишнім середовищем»; HACCP «Система забезпечення безпеки продуктів харчування»; OHSAS 18001 «Система управління безпекою праці»; SA 8000 «Система управління соціальною відповідальністю»; DNV (OHMS) «Сертифікація систем управління з безпеки та здоров’я персоналу»; BS 7799

Британський стандарт «Управління інформаційною безпекою» доповнюють нормативну законодавчу базу, слугують кращими практиками —взірцями для формування базису корпоративної культури підприємств.

Удосконалення та розвиток корпоративної культури вимагає прийняття нових управлінських стандартів. Це забезпечує управлінським стандартам роль інструменту конкурентної боротьби. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства з сучасною корпоративною культурою повинні впроваджувати міжнародні стандарти, що враховують три основні напрямки: соціальний, екологічний та якісний.

Управління в ринкових умовах має забезпечити оптимальне поєднання особистих інтересів, інтересів трудових колективів з місією підприємства та загальнодержавними інтересами. Культура управління об’єднує цілий ряд вимог до апарату управління, що мають матеріальний, технічний, юридичний та економічний зміст. Вимоги та правила до культури управління обумовлені нормами моралі, права, технічними та економічними нормами. Моральні норми в культурі управління відіграють визначальну роль. Вони регулюють дії людини через врахування моральних цінностей у трудових колективах.

Культура управління повинна завжди удосконалюватися за рахунок досягнень і передового досвіду управління найкращих підприємств галузі, а також враховувати та використовувати сучасні досягнення науки та практики високо розвинутих країн.

1.3. Методичні інструменти оцінювання організаційної культури в системі управління персоналом

Забезпечення високих темпів розвитку та конкурентних переваг підприємства залежить від ефективної реалізації його організаційних заходів. Прийняття ефективних управлінських рішень не можливе без формування та оцінки корпоративної культури. Деякі підприємства вже накопичили великий

досвід практичної роботи та інформації про свою корпоративну культуру, однак, як правильно скористатися отриманою інформацією при підготовці стратегічних управлінських рішень, їх керівництво та топ-менеджмент не знають. У зв'язку з цим сьогодні особливо гостро постає питання про вибір інструментарію оцінки корпоративної культури організації, який дозволив би оперативно визначити внутрішні можливості та слабкі сторони у його діяльності, а також виявляти приховані резерви.

Протягом багатьох років питання формування та оцінювання рівня корпоративної культури промислових підприємств є предметом наукових досліджень, що підтверджує багатогранність та складність цієї категорії. Цим питання присвячені наукові публікації таких вчених, як Е. Шейн [33], Г. М. Захарчин [17], Н. М. Шмиголь [34], Д. Денісон [22], А. Е. Воронкова, М. М. Бабяк, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура [20], В. А. Погребняк [289], О. Е. Первакова [29].

Як правило, всі підходи до оцінки рівня корпоративної культури базуються на таких методах наукових досліджень, як порівняльний, статистичний, факторний аналізи, метод експертних оцінок тощо. При цьому зазначимо, що зазвичай використовується один або декілька з визначених методів, що суттєво спрощує підхід до оцінки корпоративної культури. Аналіз науково-методичних підходів до оцінки рівня розвитку корпоративної культури дозволи виділити основні переваги та недоліки їх застосування. Результати проведеного аналізу наведені у табл. 1.2.

Більшість науковців комбінують вище визначені методи оцінки, виділяючи при цьому наступні види оцінки: прогностична, діагностична, порівняльна та детальна.

В основі прогностичної оцінки лежить ідея формування концептуальної моделі корпоративної культури підприємства, яка включає поелементні моделі оцінки науково-технічної, інформаційної, матеріальної,

кадрової, фінансової та інших складових корпоративної культури. Даний підхід базується на зіставленні концептуальної моделі з фактичним станом аналізованого об'єкта дослідження, рухаючись від фактичного стану до концептуальної моделі, пов'язаної з виявленням втрат, недовикористаних можливостей.

Таблиця 1.2

Методи оцінки	**Переваги**	**Недоліки**
Еталонний метод	Дозволяє визначити ступінь досяжності показників об’єкта дослідження до еталонного.	Складність у встановленні стандартизованого еталону.
Метод експертних оцінок	Можливість застосування в умовах обмеженості інформації.	Можливість обліку специфічних особливостей конкретної ситуації
Таким чином, головною перевагою зазначених методів є простота їх застосування. При цьому існує аргумент, який повністю виключає застосування такого підходу – неможливість визначення напрямків розвитку корпоративної культури.		
Система абсолютних та відносних показників	Дозволяє здійснити оцінку на основі реальних даних, відповідно	Застосування відносних чи абсолютних показників дозволяє визначити лише ті зв’язки, які визначаються між відповідними групами показниками
Діаграми та графічне подання абсолютних значень	Наочність подання оцінки корпоративної культури	Потребує великої кількості статистичних даних
Таким чином, головною перевагою використання визначених методів, незважаючи на їх недоліки, є наочність подання оцінки		
Регресійний аналіз	Дозволяє аналізувати відповідні часові ряди показників та визначати ступень їх взаємного впливу у різних аспектах можливого взаємозв’язку	Дозволяє оцінити лише теперішній стан об’єкту дослідження виключаючи при цьому прогнозну оцінки
Кластерний аналіз	Розбиття вихідної сукупності об'єктів на порівняно невелику кількість областей групування (кластерів) так, щоб елементи одного кластера були максимально подібними між собою.	Визначення природного розшарування вихідних об'єктів на чітко виражені кластери, які розташовані на деякій відстані один від одного, і які розпадаються на так само віддалені одна від одної частини

		Відносний суб’єктивізм отриманих даних
Таким чином, головною перевагою застосування статистичного методу є точність та обґрунтованість отриманих даних. Разом з тим можна виділити і ряд недоліків застосування такого метод, зокрема, відсутність єдиного підходу до визначення інтегрального показника оцінки рівня корпоративної культури та висока трудомісткість.		

Таблиця 1.2. Переваги та недоліки підходів до оцінки рівня корпоративної культури підприємств. *Джерело:* [33] [20] [17] [28] [29]

Діагностична оцінка використовується для коригування системи управління корпоративною культурою на початку впровадження проекту. Такий вид оцінки є найпоширенішим у науковій літературі.

Окрема увага при оцінці рівня розвитку корпоративної культури відводиться порівняльному аналізу, який має велике практичне значення, особливо для виявлення сильних і слабких сторін підприємства відносно конкурентів. Особливість даного підходу полягає у необхідності вдалого вибору бази порівняння (зіставності показників), що значною мірою визначатиме ефективність проведення дослідження. В даному контексті можна використати процедури рейтингування, яка базується на ретельному вивченні досвіду найпотужнішого та найуспішнішого в галузі конкурента, а також на проведенні порівняльного аналізу та розроблення на базі отриманих результатів власної стратегії розвитку підприємства.

Детальна оцінка корпоративної культури базується на формуванні системи показників, які характеризують цю культуру. Даний підхід, незважаючи на свою трудомісткість, є найбільш широковживаним, оскільки є своєрідною комбінацією вищезазначених підходів до оцінки рівня розвитку корпоративної культури на підприємствах. Так, зокрема, окремі дослідники пропонують оцінку корпоративної культури на основі узагальнення обраних груп показників рівня розвитку корпоративної культури, а потім вже узгоджувати оцінки окремих груп. Таким чином, автором зроблена спроба до побудови інтегральної оцінки корпоративної культури шляхом визначення часткових оцінок її складових.

Вочевидь, побудова сконструйованої інтегральної оцінки корпоративної культури об’єкту дослідження, виходячи з часткових оцінок його складових, є неприпустимою. Оскільки, навіть за умови застосування коригуючого коефіцієнта, такий інтегрований показник виключатиме вплив окремої складової на ефективність реалізації корпоративної культури. Доцільним, за таких умов, є застосування поелементних оцінок за окремими складовими корпоративної культури.

Особливої уваги заслуговує модель Денісона (Denison Model)[ii], оскільки вона, за заявою авторів, встановлює доведений зв’язок між дослідженням організаційної культури та організаційною ефективністю (а це те, чого прагнуть власники та стейкхолдери бізнесу). Вивчивши цю модель, я поділяю думку, що модель Денісона забезпечує організації простим для тлумачення, зручним для бізнесу підходом до підвищення ефективності на основі якісних принципів дослідження. Така модель пов'язує організаційну культуру з показниками ефективності компанії, такими як: зростання продажів, рентабельність власного капіталу (ROE), рентабельність інвестицій (ROI), рівень задоволення клієнтів (споживачів), рівень задоволення працівників, рівень якості та ін. Модель Денісона зображена на Рис. [1.2].

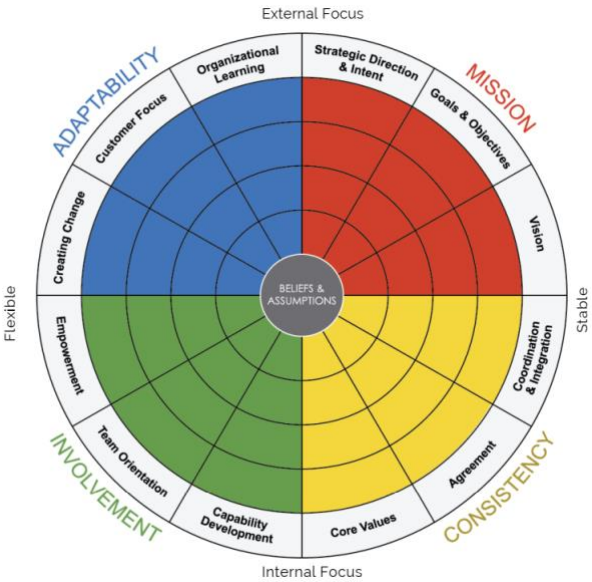

Рис. 1.2. Циркумплексна модель дослідження організаційної культури Денісона. Джерело: [22] [35].

Нижче в таблиці наведений переклад з англійської мови термінів, застосованих у Рисунку 1.2 для опису циркумплексної моделі Денісона.

Таблиця 1.2

Beliefs and Assumptions	**Вірування та базові очікування**
External focus	*Зовнішній фокус*
Mission	Місія
Strategic Direction & Intent	Стратегічний напрямок та намір
Goals & Objectives	Цілі та задачі
Vision	Візія (бачення)
Stable	*Стабільність*
Consistency	Послідовність
Coordination and Integration	Координація та інтеграція
Agreement	Здатність до консенсусу
Core Values	Поділення ключових цінностей
Internal focus	*Внутрішній фокус*
Involvement	Залученість
Capability Development	Спроможність до розвитку
Team Orientation	Орієнтація на командну роботу
Empowerment	Надання повноважень
Flexible	*Гнучкість*
Adaptability	Здатність До Адаптації
Creating Change	Створення змін
Customer Focus	Фокус на клієнтах
Organizational Learning	Навченість організації

Таблиця 1.3. Модель Денісона: переклад термінів з англійської для Рис. 1.2.

Вірування та базові очікування — це глибокі аспекти ідентичності організації, до яких часто важко отримати доступ та розібратися в них. Місія, послідовність, залученість, здатність до адаптації — це метрики поведінки, які зумовлені віруваннями та базовими очікуваннями, які власне і створюють організаційну культуру. Ці ознаки організовані за кольором і наочно допомагають відповісти на ключові запитання про культуру організації:

- місія (напрямок, цілі та план): напрямок розвитку організації;
- здатність до адаптації (паттерни [від англ. Pattern «звичні моделі того, як щось проявляється, в даному випадку поведінки»], тренди та ринок): Чи ми дослухаємося до змін на ринку або зовнішньому середовищі, чи є у нас відповідь на зміни?

- залученість (відданість, власність, відповідальність): чи є наші люди згуртованими, залученими та відданими організації?
- послідовність (системи, структури та процеси): Чи є у нас цінності, системи та процеси для створення важеля для подальшого розвитку?

Як відображено на Рис. 1.2, кожна ознака розбивається на три індекси. Наприклад, здатність до адаптації поділяється на створення змін, фокус на клієнтах та навченість (здатність до навчання) організації. Кожен індекс складається з чотирьох питань, загалом 48 питань у опитувальнику, на який члени організації відповідають під час проведення діагностики за цією моделлю. Кожна з чотирьох ознак відмічена кольором на циркумплексній моделі. На мою думку, це кольорове кодування наочно допомагає групувати пов'язані конструкції за чотирма ознаками, а також допомагає забезпечити візуальний та інтуїтивно зрозумілий зворотний зв’язок для споживача цієї інформації (наприклад, вищого керівництва) за результатами дослідження.

Провівши тестування багатьох (більше 1000) організацій та створивши відповідну базу даних, автори моделі Денісона стверджують, що ефективні та успішні організації мають високі бали за всіма чотирма ознаками, що свідчить про високий та всебічний розвиток культури. Деніел Р. Денісон та Вільям С. Ніл дослідили, що *ефективні організації схильні мати культуру, яка є адаптивною, але водночас послідовною та передбачуваною, що сприяє підвищеній залученості, але робіть це в контексті спільного почуття місії*. [53]. Окрім кольорових секторів-ознак, модель також розділяється на півкулі: внутрішній фокус / зовнішній фокус та гнучкість / стабільність.

Надалі наведено опис комбінацій, що відображаються у циркумплексній моделі Денісона. Комбінація «зовнішній фокус: здатність до адаптації + місія» означає, що організація з сильним зовнішнім фокусом прагне адаптуватися та змінюватися у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі. Вона має постійний фокус на ринку та сильне відчуття того, куди вона прямує. Сильний зовнішній фокус зазвичай впливає на виручку,

зростання продажів і частку ринку. Комбінація «внутрішній фокус: залученість + послідовність» означає, що організація з сильним внутрішнім фокусом прагне до постійної інтеграції систем, структур та процесів. Вона цінує своїх людей та прагне вирізнятися за якістю продукції чи послуг. Сильний внутрішній фокус пов'язаний з вищим рівнем якості та задоволення працівників. Комбінація «гнучкість: здатність до адаптації + залученість» означає, що гнучка організація спроможна змінюватися у відповідь на зміну зовнішнього середовища, маючи при цьому сильний фокус на своїх клієнтах (споживачах) та своїх працівниках. Гнучка організація, за результатами досліджень, звичайно вирізняється вищим рівнем інноваційності (продуктів, послуг тощо), креативності та швидкою реакцією на зміну потреб споживачів та працівників. Комбінація «стабільність: місія + послідовність» має на увазі, що стабільна організація має властивість залишатися зосередженою та передбаченою у всі часи. Стабільна організація зазвичай має високі показники рентабельності активів, зростання продажів та інвестицій, а також добре налаштовану операційну діяльність.

Оскільки, на мою думку, в кожній системі є протиріччя та баланси напруги, в організації також є два значущі джерела динамічної напруги, які успішна організація має узгоджувати між собою. По-перше, напруга між управлінням «зверху-вниз» та «знизу-вгору», що презентується ознаками місії та залученості. Щоб бути успішною, організація має бути здатною пов'язувати місію, мету та цілі організації, щоб створити спільне відчуття власності, відданості та відповідальності у своїх працівників. Другий аспект напруги — це зв'язок між здатністю до адаптації та послідовністю. На мій погляд, успішні організації повсякчас вчаться балансувати подвійні виклики зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції та послідовності. У всіх випадках, це ніколи не є вибором між «або/або», а завжди має бути певний баланс.

Метод проведення дослідження за моделлю Денісона: члени організації відповідають на опитувальник, їхні відповіді потім

трансформуються у відсоткові значення, які інтегруються у циркумплексну модель та позначаються на ній. Циркумплексна модель містить відсоткове значення для кожного з 12 індикаторів. Відсоткове значення для кожного індикатора розраховується на основі даних з глобальної нормативної бази дослідників, яким замовляється відповідне дослідження. Процентні індикатори показують, як та чи інша досліджувана організація порівнюється з іншими організаціями з бази даних. Наприклад, якщо певна організація має значення 94 для Індексу фокусу на споживачеві, це означає, що ця організація за даним показником знаходиться вище, ніж 94% організацій у базі даних, що, на мою думку, є досить наочним для осіб, що приймають рішення щодо організації. З іншого боку, щодо такого підходу можу зауважити, що не всі організації є співставними між собою за своєю природою та родом діяльності, що може спровокувати хибне тлумачення результатів. На мою думку, варто мати галузеві бази даних компаній з різних географічних локацій (оскільки в світі превалює тренд глобалізації та конкуренції на світовому ринку, і це може надати доступ до кращих практик), але база даних, безумовно, має бути репрезентативною за вибіркою. Резюмуючи, можна сказати, що модель Денісона є досить цікавою сучасною багатофакторною моделлю, яка домагає керівникам, власникам уважніше придивитися до організаційної культури в контексті того, що їх найбільше цікавить, а це — успіх організації.

Корпоративна культура є тим потужним організаційним ресурсом, вміле застосування якого може стати запорукою успішного розвитку організації. Необхідним для цього є знання та вміння використовувати весь широкий спектр важелів формування, підтримки та розвитку корпоративної культури, володіння методикою оцінки рівня розвитку корпоративної культури.

Висновки до Розділу 1

Корпоративна культура дозволяє відрізнити одну організацію від іншої, генерує прихильність цілям організації, створює комфортну атмосферу для її працівників, зміцнює соціальну стабільність, є контролюючим механізмом, який направляє і формує відносини та поведінку працівників.

Враховуючи мінливість зовнішнього середовища, вивчення проблематики корпоративної культури та її розвитку в кожних конкретних обставинах залишається повсякчас актуальним.

На основі проаналізованого теоретичного матеріалу можна сформулювати поняття корпоративної культури наступним чином: *організаційна культура — це модель поведінки всередині підприємства, що сформована у процесі функціонування та є такою, що поділяється всіма членами колективу; система цінностей, норми, правила, традиції та принципи, за якими живуть співробітники підприємства*. Ціннісні орієнтири корпоративної культури впливають на інші види культури, що існують в діючих організмах організацій, та тісно пов'язані з місією підприємства, що є основною метою існування та діяльності організації в контексті суспільства, людства та світу в цілому. Культура організації є тим елементом, що найбільш повно характеризує її відмінність від інших організацій через відмінність ціннісної складової та різність робочого колективу, що слугує підтвердженням того, що корпоративна культура є одним з аспектів бренду, оскільки значною мірою підкреслює індивідуальність організації.

В даному розділі також проаналізовані різновиди культури в організації, засоби вираження корпоративної культури, а також — в окремому підрозділі — нормативно-правові засади забезпечення формування організаційної культури на підприємстві. Останні виступають базисом організаційної культури, який має бути наявним в усіх організаціях, що діють в правовому полі країни: чим більш розвиненим є базис корпоративної культури, тим більш захищеними з точки зору базових людських потреб та цінностей є працівники та колективи організацій, а також їх індивідуальні члени. Окремі галузеві стандарти доповнюють нормативну законодавчу базу,

слугують кращими практиками — взірцями для формування базису корпоративної культури підприємств.

В третьому підрозділі першого розділу проаналізовані підходи до оцінки рівня корпоративної культури: еталонний метод, метод експертних оцінок, регресійний, кластерний аналізи тощо, їхні переваги та недоліки. З'ясовано, що виділяють наступні види оцінки рівня розвитку корпоративної культури: прогностична, діагностична, порівняльна та детальна. Детальна оцінка корпоративної культури є найбільш широковживаним методом оцінки, базується на формуванні системи показників. Дослідники пропонують оцінку корпоративної культури на основі узагальнення обраних груп показників рівня розвитку корпоративної культури з подальшим узгодженням оцінки окремих груп. Доцільним є застосування поелементних оцінок за окремими складовими корпоративної культури. При розробці методичних підходів до оцінки рівня розвитку корпоративної культури слід звернути увагу на розробку комплексної системи оцінки, що включає наступне:

- оцінка усіх ключових складових;
- кількісна та якісна оцінка ключових складових, яка дає змогу визначити їх гармонійність відповідно до стратегічної мети.

На мій погляд, моделлю, що враховує поелементні оцінки, демонструє комплексність та взаємозв'язок між окремими показниками, а також якій притаманна залученість самої організації до дослідження корпоративної культури, є модель Денісона [22] [35] [53], тому їй приділено особливу увагу. Модель Денісона враховує 12 індикаторів, які вписані в кольорову циркумплексну модель, що сприяє наочності та легкій інтерпретації результатів дослідження. В тексті розділу висвітлені та проаналізовані переваги цієї моделі, а також відмічений деякий потенціал для її покращення. На мій погляд, модель Денісона є досить цікавою сучасною багатофакторною моделлю, яка домагає керівникам, власникам уважніше придивитися до організаційної культури в контексті того, що їх найбільше цікавить, а це — успіх організації. Дослідження організаційної культури в контексті діяльності

організації, з врахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів є ще більш корисним для побудови ефективної системи управління персоналом, сприяння успіху організації та досягненню нею своїх цілей.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТОВ «НВК «ЕКОФАРМ»

2.1. Діагностика ТОВ «НВК «Екофарм» як об'єкта дослідження впливу організаційної культури на систему управління персоналом

Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробнича компанія «ЕКОФАРМ» (скорочено – ТОВ «НВК «Екофарм», далі по тексту також підприємство або товариство, або компанія) було засноване 1998 року та здійснює свою діяльність відповідно до діючого законодавства України.

ТОВ «НВК «Екофарм» — спеціалізована фармацевтична компанія, яка винаходить та розробляє інноваційні фармацевтичні препарати, здійснює їхнє виробництво за провідними індустріальними стандартами GMP, а також просуває/ популяризує та продає лікарські засоби та продукти з природної сировини як на вітчизняному, так і на зарубіжному ринках. Наразі всі фармацевтичні препарати підприємства базуються на одному біологічно активному фармацевтичному інгредієнті («АФІ», речовина), отриманому з диких злакових рослин – «щучки дернистої» (Deschampsia caespitosa L.) та «війника наземного» (Calamagrostis epigeios L.).

Місцезнаходження ТОВ «НВК «Екофарм»: Україна, 04210, м. Київ, вул. Оболонська набережна, 19, корп.1.

Адреса для листування, а також адреса розміщення головного офісу підприємства: 03045, м. Київ, вул. Набережно-Корчуватська, 136-Б.

Адреса розміщення виробничих потужностей: Хмельницька область, Шепетівський район, село Улашанівка, вулиця Шевченка, 116.

Діяльність підприємства проводиться на підставі Статуту. Предметом діяльності товариства є:

- діяльність у сфері охорони здоров'я;
- виробництво фармацевтичних препаратів та матеріалів;

- оптова та роздрібна торгівля фармацевтичними товарами (в тому числі медичними та ортопедичними) як на території України, так і за її межами, в т.ч. і в спеціалізованих закладах;
- діяльність, пов’язана з обігом наркотичних засобів, психотропних речовин та прекурсорів (придбання, зберігання, використання), що дозволяється та контролюється згідно з чинним законодавством України;
- заготівля, сушка, зберігання та використання рослинної сировини, в т.ч. хміль, для розробки та виробництва лікарських засобів;
- дослідження й експериментальні розробки у сфері природничих і технічних наук;
- дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук;
- діяльність лікарняних закладів;
- діяльність лабораторій, уповноважених компетентними державними органами на проведення робіт з контролю якості лікарських засобів і виробів медичної продукції;
- діяльність медичних лабораторій;
- проведення технічних та інших випробувань щодо всіх матеріалів, які підлягають аналізу;
- проведення сертифікації продукції, у т.ч. лікарських засобів і виробів медичної продукції;
- надання посередницьких послуг у торгівлі товарами широкого асортименту;
- інші види діяльності, не заборонені законодавством.

Середня кількість працівників підприємства протягом 2020 року склала 263 особи.

Поточні препарати, що випускаються компанією, включають:

- противірусні препарати для системного застосування (J05)/ противірусні препарати прямої дії (J05 A/B) – краплі «Протефлазід»® в розфасовці 30 мл, 50 мл, супозиторії «Протефлазід»® 3г, 10 шт/уп.;

- противірусні препарати для системного застосування (J05) / Інші противірусні препарати (J05AX) – сироп «Флавовір»® (раніше – «Імунофлазід»®) в розфасовці 30 мл, 50 мл. ;
- інші препарати для лікування гінекологічних захворювань (G02) – супозиторії «Протефлазид»® 3г (даний препарат належить до двох фармацевтичних класифікацій, тому належно його відображати таким чином);
- дієтичні добавки у формі капсул, сиропів та розчинів для перорального застосування – «Імунофлазід® Про», «Імунофлазід® Лайт», «Вітаргін»®.

Наразі товариство продає продукцію в Україні, Узбекистані, Казахстані, Грузії, Молдові, Уганді, Сербії та Азербайджані.

Обсяги реалізації готової продукції зі складу підприємства за останні 5 років наведені на Рис. [2.1] та Рис. [2.2] нижче.

В останні роки (2020-2021) експорт складав близько 10% та 5% від загального обсягу продажів товариства в натуральному та грошовому вимірі відповідно; решту складала реалізація продукції на внутрішньому ринку України.

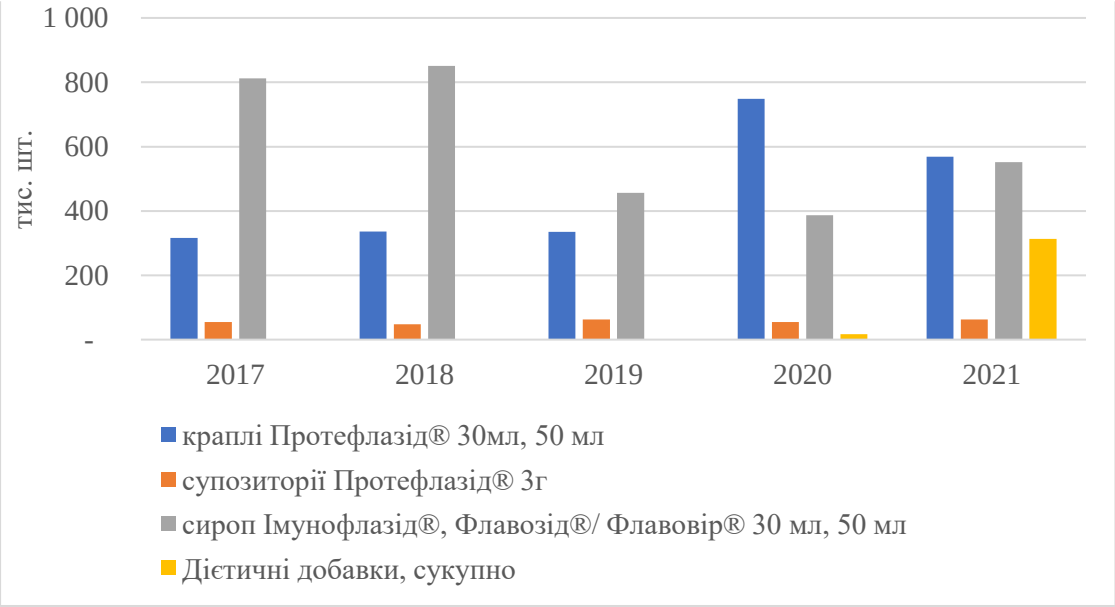

Рис. 2.1. Обсяг реалізації продукції ТОВ «НВК «Екофарм» у 2017-2021 рр. у натуральному вимірі з ПДВ

Структура реалізації товариства у натуральному вимірі зазнала змін протягом останнього часу: у 2017-2018 рр. сиропи домінували за кількістю, налічуючи 69% від загального обсягу реалізації; у 2020 р. лідером продажу в штуках стали «Протефлазід»® краплі з часткою 62% від загального обсягу продажу; у 2021 році кількість реалізованих крапель та сиропів була майже однаковою. Крім того, у 2021 році значно виріс натуральний обсяг продажу дієтичних добавок — нового виду продукції ТОВ «НВК «Екофарм», склавши близько 21% від натурального обсягу реалізації.

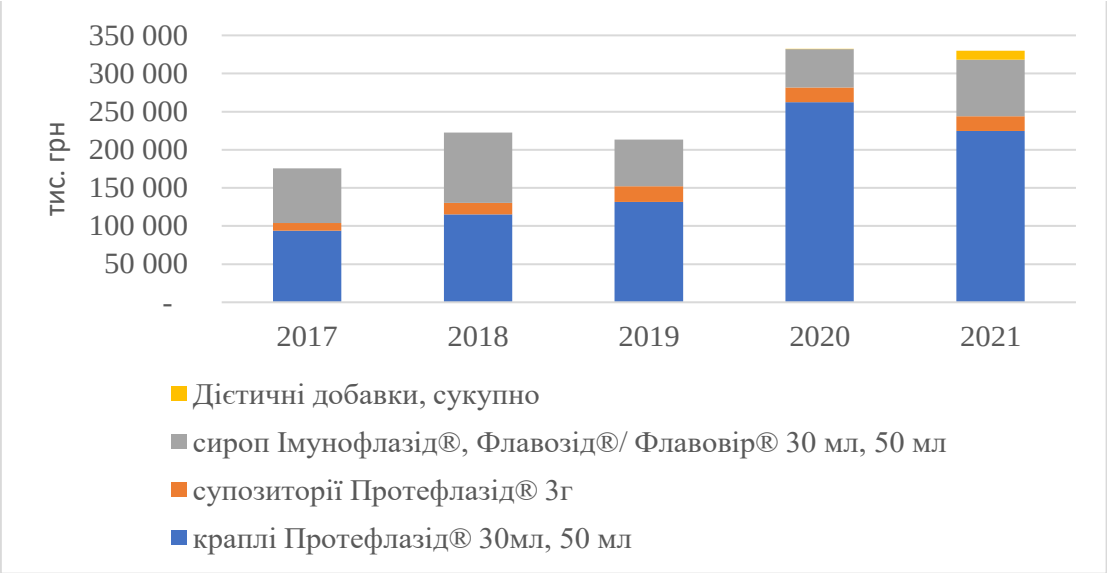

Рис. 2.2. Обсяг реалізації продукції ТОВ «НВК «Екофарм» у 2017-2021 рр. у грошовому вимірі з ПДВ

Як видно з вищенаведеного рисунку, краплі «Протефлазід» є флагманським препаратом ТОВ «НВК «Екофарм» з середньою часткою 65% від загального обсягу продажів у грошовому вимірі протягом останніх п’яти років; частка сиропів в середньому складала 27%, дещо скоротившись у 2020 році у зв’язку з ребрендінгом даного продукту; супозиторії «Протефлазід» в середньому налічували 7% в грошовому обсязі продажів, а новий вид продукції (дієтичні добавки) мав частку на рівні 4% у 2021 році.

Товариство провадить свою діяльність на основі відповідних ліцензій та дозволів, актуальний перелік яких станом на 31.12.21 наведено у таблиці [2.1].

Таблиця 2.1

№ п/п	Номери отриманих ліцензій	Дата видачі	Строк дії
1.	Ліцензія серія АВ № 598056 на провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, видана Державною службою України з лікарських засобів	26.02.2013	не обмежений
2.	Ліцензія серія АЕ № 193015 на оптову торгівлю лікарськими засобами, видана Державною службою України з лікарських засобів	18.06.2013	не обмежений
3.	Ліцензія серія АД №037948 на придбання, зберігання, знищення, використання прекурсорів (списку 1 таблиці IV та списку 2 таблиці IV) «Переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів», видана Державною службою України з контролю за наркотиками	08.06.2012	не обмежений
4.	Сертифікат відповідності умов виробництва лікарських засобів вимогам Належної виробничої практики № 039/2021/GMP	02.07.2021	06.01.2023

Таблиця 2.1. Перелік діючих ліцензій та дозволів ТОВ «НВК «Екофарм» станом на 31.12.21 р.

Нижче представлено аналіз фінансової діяльності товариства за звітний 2021 рік у порівнянні з 2020 роком.

Фінансова звітність ТОВ «НВК «Екофарм» складена на основі даних бухгалтерського обліку, який ведеться згідно Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Дохід від реалізації готової продукції відображається в момент відвантаження.

Чистий дохід від реалізації товарів (робіт, послуг) за звітній період становить 314 281 тис. грн. порівняно з 311 757 тис. грн. у 2020 р.

Валовий прибуток, який розраховується як різниця між чистим доходом і собівартістю реалізованої продукції, дорівнював 206 158 тис. грн., дещо скоротившись порівняно з 216 910 тис. грн. у 2020 р.

Прибуток від операційної діяльності, визначений як алгебраїчна сума валового прибутку, інших операційних доходів, адміністративних витрат, витрат на збут і інших операційних витрат, за звітний період у товаристві становив 59 137 тис. грн., що на 30,3% менше, ніж за рік, що передував звітному. Факторний аналіз свідчить, що скорочення операційного прибутку було на 42% обумовлено зменшенням валового прибутку, на 35% — зростанням витрат на збут і на 13% — приростом інших операційних витрат.

Фінансовий результат до оподаткування в 2021 році склав 57 262 тис. грн. порівняно з 80 761 тис. грн. у 2020 році.

Протягом 2021 року ставка податку на прибуток підприємства складала 18% від фінансового результату, відкоригованого на різниці, які виникли відповідно до норм податкового законодавства.

Витрати з податку на прибуток, розрахованого згідно норм ПКУ, становили 10 346 тис. грн.

Чистий прибуток товариства у звітному році склав 46 916 тис. грн., що майже на третину менше порівняно з 65 944 тис. грн. за попередній рік.

Фінансовий результат товариства у звітному році був зумовлений, згідно проведеного аналізу, наступним:

- дещо меншим попитом на «Протефлазід» краплі, ніж у 2020 році, коли мав місце ажіотажний попит на противірусні препарати, зумовлений пандемією COVID-19 та реакцією населення на цю подію;
- зростанням собівартості реалізованої продукції приблизно на 11% за рахунок факторів, не пов’язаних зі збільшенням виручки від реалізації продукції, а натомість за рахунок підвищених цін на сировину та матеріали, енергоресурси, оплату праці та інших складових собівартості;

- збільшенням витрат на збут внаслідок виводу нових видів продукції на ринок та інших факторів;
- приростом інших операційних витрат, адміністративних витрат, фінансових витрат (на обслуговування лізингових контрактів) і т.п.

Основними джерелами забезпечення ліквідності товариства у звітному році були грошові кошти, отримані від продажу власної продукції на вітчизняному та зарубіжному ринках.

У складі активів підприємства необоротні активи становили 169 489 тис. грн. станом на 31.12.2021 порівняно з 171 309 тис. грн. на 01.01.2021, що свідчить про те, що інвестиції у необоротні активи в цей період були меншими за суму нарахованої за період амортизації. На балансі підприємства знаходиться інвестиційна житлова нерухомість в м.Славута Хмельницької області (квартири у нових будинках), які товариство надає в оренду на пільгових умовах власним працівникам, що працюють за місцем розташування виробничих потужностей (с. Улашанівка Хмельницької області).

Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття в підприємства відсутні.

Оборотні активи становили 205 606 тис. грн. станом на 31.12.2021 порівняно з 178 804 тис. грн. на 01.01.2021. Структура оборотних активів товариства станом на звітну дату наведена на Рис. [2.3].

Рис 2.3. Структура оборотних активів ТОВ «НВК «Екофарм» станом на 31.12.21р.

Поточні зобов'язання і забезпечення товариства станом на 31.12.2021 становили 84 285 тис. грн., що в 1,6 рази більше суми на початок періоду, що дорівнювала 32 010 тис. грн. Структура поточних зобов'язань товариства станом на звітну дату наведена на Рис. [2.4].

Рис 2.4. Структура поточних зобов'язань ТОВ «НВК «Екофарм» станом на 31.12.21р.

Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття, в підприємства відсутні.

Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду в підприємства відсутня.

Співвідношення оборотних активів та поточних зобов'язань і забезпечень склало приблизно 2,4 у звітному році, що свідчить про високий рівень його ліквідності та платоспроможності.

Протягом звітного року товариство дещо збільшило свої фінансові зобов'язання, пов'язані з укладанням нових лізингових договорів придбання

транспортних засобів. Залишок такої довгострокової заборгованості на кінець звітного періоду становив 1 639 тис. грн.

Співвідношення власних та позикових коштів підприємства станом на 01.01.2021 та 31.12.2021 р. становило 9,73 та 3,37 відповідно, що свідчить про високий рівень фінансової стійкості, незважаючи на зниження суми чистих активів товариства на кінець 2021 року, що склала 289 171 тис. грн. порівняно з 317 473 тис. грн. на початок звітного року.

Важливим елементом діагностики товариства як об'єкта дослідження є аналіз екологічних аспектів його діяльності протягом останнього часу. Екологічні аспекти діяльності ТОВ «НВК «Екофарм» у останні роки можна охарактеризувати наступним чином.

Протягом 2020 року на підприємстві здійснювалися процеси впровадження та сертифікації системи екологічного менеджменту. В рамках здійснення екологічного менеджменту підприємство керується законодавством України та кращими галузевими практиками, такими як міжнародний стандарт ISO 14001:2015. У 2020 році підприємство пройшло аудит і отримало сертифікат відповідності власної системи екологічного менеджменту вимогам міжнародного стандарту ISO 14001:2015 від TÜV NORD CERT, незалежного галузевого міжнародного органу з високою репутацією.

Діяльність у даній сфері відбувається у відповідності до Екологічної політики підприємства, спрямованої на забезпечення ефективного використання природних ресурсів та охорону навколишнього природного середовища.

В галузі системи екологічного менеджменту підприємство ставить перед собою наступні цілі:

- мінімізувати вплив на навколишнє середовище;
- зменшити використання води на 2%, енергоресурсів – на 3%, викиди забруднюючих речовин в атмосферу – на 2 %, витрат на утилізацію відходів – на 2 % порівняно з попереднім роком;

o підвищити ефективність управління відходами шляхом контролю за роздільним зберіганням відходів;

o проводити навчання з метою підвищення рівня обізнаності працівників підприємства з питань екологічного менеджменту та інші.

Соціальні аспекти, охорона здоров'я та безпеки праці ТОВ «НВК «Екофарм» мають важливе значення для розкриття теми даної кваліфікаційної роботи, і у останні роки характеризуються наступним. Протягом 2020-21 рр. на підприємстві здійснювалися процеси впровадження та сертифікації системи охорони здоров'я та безпеки праці (ОЗБП). В рамках здійснення менеджменту системи ОЗБП підприємство керується законодавством України та кращими галузевими практиками, такими як міжнародний стандарт ISO 45001:2018. У 2020 році підприємство пройшло аудит і отримало сертифікат відповідності власної системи ОЗБП вимогам міжнародного стандарту ISO 45001:2018 від TÜV NORD CERT, незалежного галузевого міжнародного органу з високою репутацією.

Діяльність у даній сфері відбувається у відповідності до Політики підприємства у сфері охорони здоров'я та безпеки праці, основними принципами якої виступають наступні:

o пріоритет життя і здоров'я працівників;

o відповідальність адміністрації підприємства за створення належних, безпечних і здорових умов праці;

- постійне підвищення рівня промислової безпеки шляхом забезпечення суцільного технічного контролю за станом виробництва, технологічних процесів і продукції;

- комплексне розв'язання завдань охорони праці на основі загальнодержавних галузевих, регіональних програм з охорони праці та з урахуванням напрямів загальної політики підприємства, досягнень у галузі науки і техніки;

- соціальний захист працівників: розслідування кожного нещасного випадку, що стався на виробництві та професійного захворювання з метою

повного відшкодування шкоди особам, які потерпіли від них та недопущення подібних в подальшому;

- дотримання єдиних вимог з охорони праці для структурних підрозділів незалежно від виду діяльності та об’ємів виробництва;

- фінансування заходів з ОЗБП в межах, визначених законом «Про охорону праці»; проведення інструктажів, навчання, професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці та деякі інші.

В галузі системи ОЗБП підприємство ставить перед собою наступні цілі:

- залучення персоналу (працівників) підприємства для поліпшення функціонування системи менеджменту ОЗБП;
- мінімізація небезпек на кожному робочому місці;
- аналіз небезпек на робочих місцях, з метою мінімізації ризиків виникнення нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань;
- підвищення ефективності використання засобів колективного та індивідуального захисту;
- постійне поліпшення системи менеджменту у сфері ОЗБП – проходження навчання та підвищення кваліфікації працівників у даній сфері;
- взаємодія з державними, громадськими установами, підприємствами та організаціями з метою створення безпечних та нешкідливих умов праці на підприємстві та інші.

Надалі для розкриття теми кваліфікаційної роботи доцільно проаналізувати кадрове забезпечення ТОВ «НВК «Екофарм».

На підприємстві станом на 2020 рік було 298 штатних одиниць, з яких кількість посадових (зайнятих) одиниць становила 272,5 (надалі за текстом також — «штат»), з них 7,5% були зайняті за сумісництвом. Розподілення штату товариства представлено на рисунку [2.5], структуру штату за підрозділами — на Рис. [2.6], а структуру місячного фонду оплати праці за підрозділами — на Рис. [2.7].

АДМІНІСТРАЦІЯ		9
БУХГАЛТЕРІЯ		8
ВІДДІЛ КАДРІВ		2
СЛУЖБА ФІНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА		3
СЛУЖБА З ЯКОСТІ	Відділ забезпечення якості	4
СЛУЖБА З ЯКОСТІ	Відділ контролю якості	4
СЛУЖБА З ЯКОСТІ	Фізико-хімічна лабораторія	8
СЛУЖБА З ЯКОСТІ	Мікробіологічна лабораторія	5
СЛУЖБА З ЯКОСТІ - ВСЬОГО		21
СЛУЖБА ОХОРОНИ ПРАЦІ		1,5
ЮРИДИЧНИЙ ВІДДІЛ		5
СЛУЖБА БЕЗПЕКИ		11
СЛУЖБА ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ		19
ДЕПАРТАМЕНТ АДМІНІСТРАТИВНО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ (АГД та ТЗ)		2
АГД та ТЗ	Адміністративний відділ	4
АГД та ТЗ	Господарський відділ	10,75
АГД та ТЗ	Служба транспортного забезпечення	14,5
АГД та ТЗ - ВСЬОГО		31,25
Група клінічних випробувань		2
ДЕПАРТАМЕНТ НАУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (ДНД)		3,5
ДНД	Дослідно-впроваджувальна лабораторія	1,9
ДНД	Сектор забезпечення контролю якості	1
ДНД	Сектор контролю вхідної сировини та лікарських засобів	2
ДНД	Сектор фізико-хімічних методів	3,5
ДНД	Сектор синтезу нових речовин	1,5
ДНД	Відділ фармацевтичних розробок	10,5
ДНД - ВСЬОГО		23,9
ДЕПАРТАМЕНТ РЕЄСТРАЦІЇ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ ТА ФАРМАКОНАГЛЯДУ (РЛЗ та Ф)		2
РЛЗ та Ф	Група реєстрації	5,5
РЛЗ та Ф - ВСЬОГО		7,5
ДЕПАРТАМЕНТ ВИРОБНИЧОГО АУТСОРСИНГУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ (ДВА та ЗВЛЗ)		1,5
ДВА та ЗВЛЗ	Відділ виробничого аутсорсингу	6,25
ДВА та ЗВЛЗ	Відділ заготівлі та підготовки сировини	10
ДВА та ЗВЛЗ - ВСЬОГО		17,75
СЛУЖБА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДАЖУ (СЗП)		5,5
СЗП	Аптечний склад №1	7,25
СЗП	Відділ зовнішньої служби	4
СЗП - ВСЬОГО		16,75
ДЕПАРТАМЕНТ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ		2
ДЕПАРТАМЕНТ ВИРОБНИЦТВА ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ (ДВЛЗ)		9
ДВЛЗ	Відділ матеріально-технічного забезпечення	5
ДВЛЗ	Служба безпеки	12
ДВЛЗ	Служба адміністративно-господарської діяльності	13
ДВЛЗ	Сервісна служба	17
ДВЛЗ	Служба складського господарства	5,25
ДВЛЗ	СЛУЖБА ГОЛОВНОГО ТЕХНОЛОГА	3
ДВЛЗ	ВИРОБНИЧА СЛУЖБА	26,1
ДВЛЗ	СЛУЖБА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ	1,5
ДВЛЗ - ВСЬОГО		91,85
ТОВ "НВК "ЕКОФАРМ" - ВСЬОГО		**272,5**

Рис. 2.5 Розподілення штату ТОВ «НВК «Екофарм» у 2020 р. за підрозділами

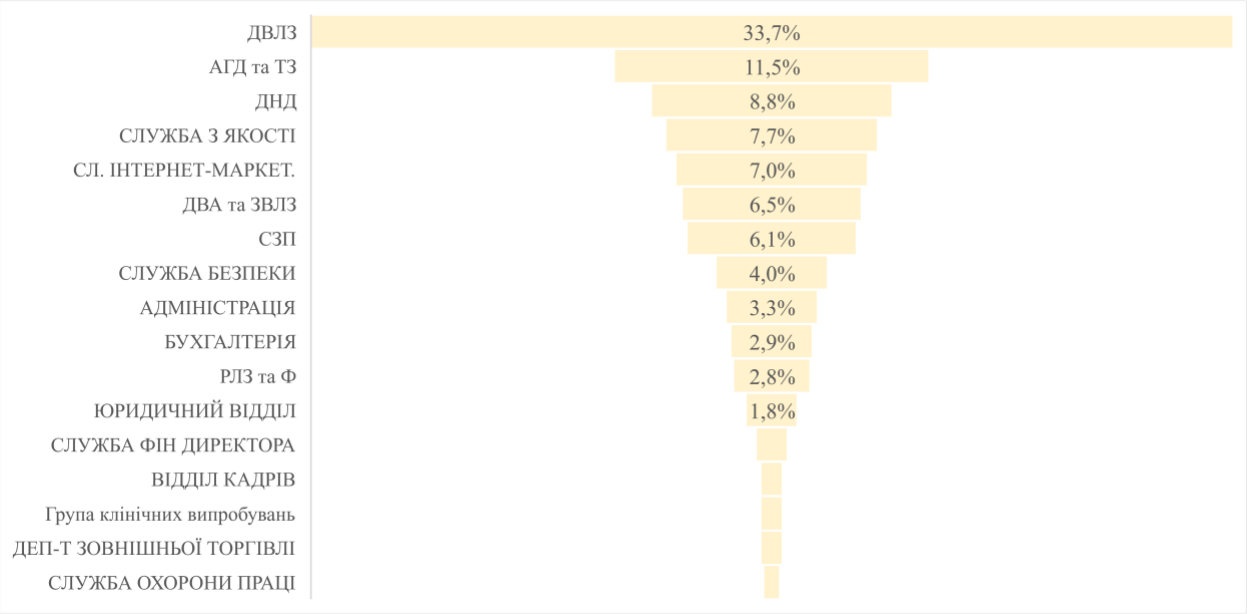

Рис 2.6 Структура штату ТОВ «НВК «Екофарм» у 2020 р. за підрозділами

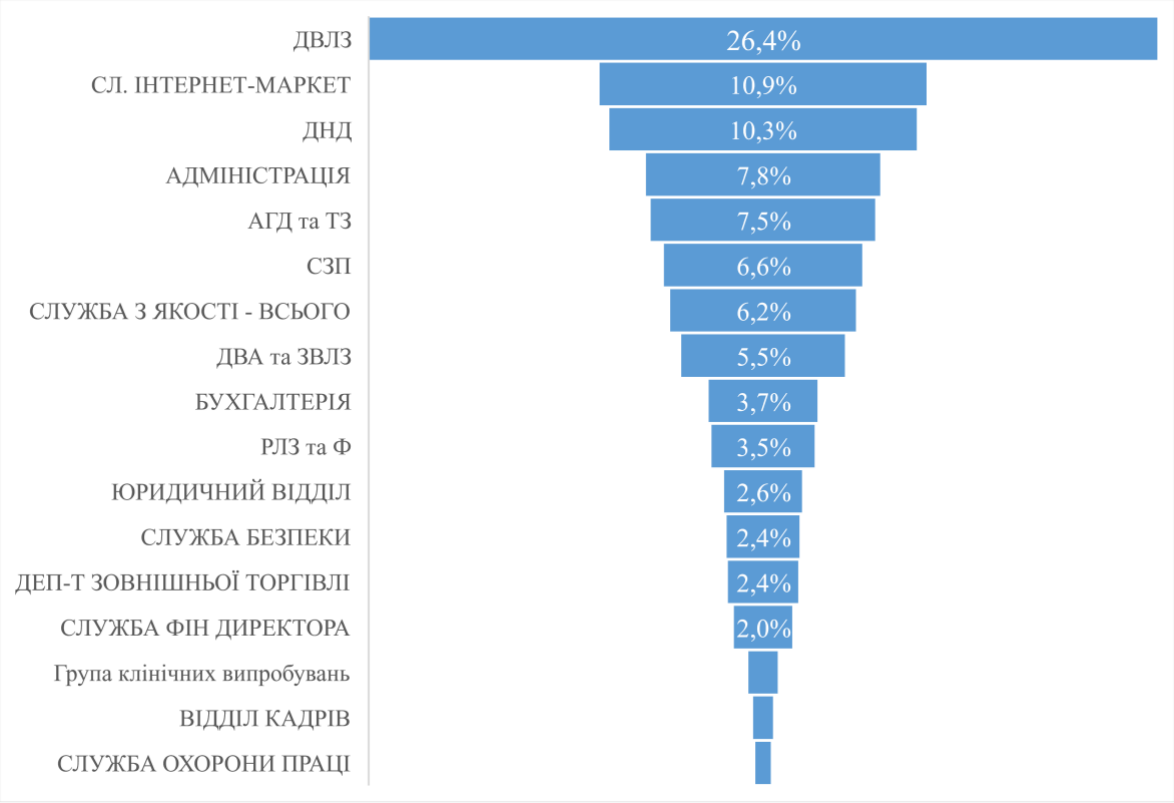

Рис 2.7 Структура місячного фонду оплати праці ТОВ «НВК «Екофарм» у 2020 р. за підрозділами

Як видно з вищенаведених даних, більш високооплачувані працівники компанії працюють в таких підрозділах товариства: адміністрація, служба інтернет-маркетингу, департамент зовнішньої торгівлі та департамент наукових досліджень, а висока частка низькооплачуваних працівників зосереджена в таких підрозділах, як: департамент виробництва лікарських засобів, департамент адміністративно-господарської діяльності та транспортного забезпечення, служба безпеки та служба з якості.

Керівники налічували 22% від загального штату підприємства, менеджери та фахівці — 7%, решта категорій професій — 71% відповідно. Структура місячного фонду оплати праці за професійними категоріями наведена на Рис. [2.8] нижче.

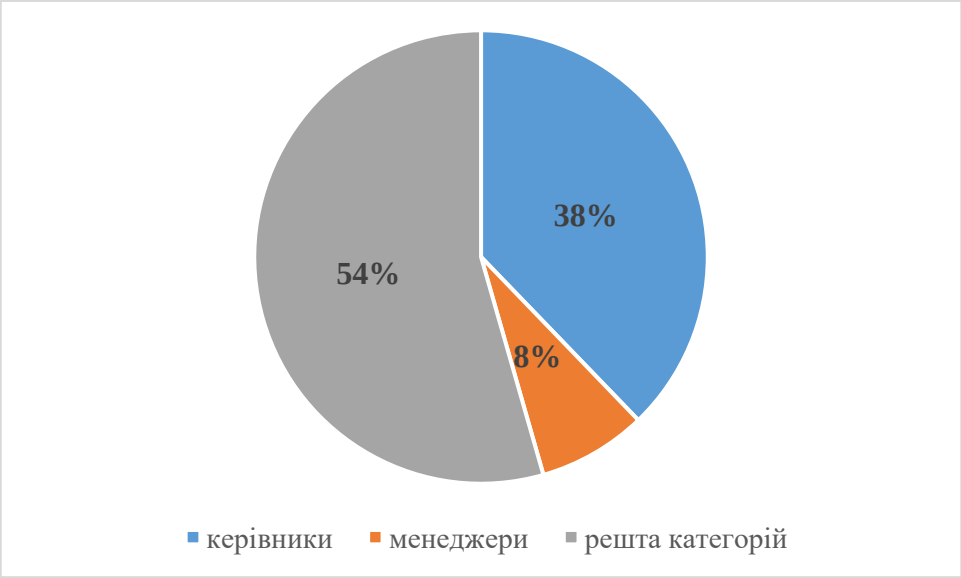

Рис. 2.8 Структура місячного фонду оплати праці ТОВ «НВК «Екофарм» у 2020 р. за категоріями професій

Як видно з вищенаведених даних, керівники є найбільш високооплачуваною категорією працівників. В компанії різниця частки керівників за кількістю та за розміром фонду оплати праці (ФОП) становить 16%, частки менеджерів – 1%, часки решти категорій працівників – мінус 17%, що свідчить про їхній порівняно низький рівень ФОП.

Короткі висновки, які можна зробити з проведеної діагностики підприємства. Станом на початок лютого 2022 р. ТОВ «НВК Екофарм» було фінансово стійким та стабільним, здійснює розвиток продуктів, але темпи зростання останнім часом уповільнюються. Підприємство стикається з проблематикою зростання цін на ресурси, що знижує його рентабельність. Керівництво підприємства опікується проблемами екології та охорони здоров'я, проводжуючи сертифікацію за кращими практиками, та прагне відповідати міжнародним галузевим стандартам. Підприємство робить інвестиції у нерухомість з метою забезпечення комфортним житлом працівників, що працюють на виробництві. Експорт досі займає незначну частку у продажах та вхідних грошових потоках, що свідчить, з одного боку, про певні проблеми виходу на зарубіжні ринки та про наявність потенціалу росту за рахунок таких ринків, з другого. компанія має в своєму складі департамент наукових досліджень, який має значну частку як у кількості штату, так і у ФОП. Одним з основних завдань такого департаменту є фармацевтична розробка нових лікарських засобів. Водночас, в якості нових продуктів, що з'явились у продуктовому портфелі (Імунофлазід Про®, Імунофлазід Лайт®, Вітаргін®) протягом останніх п'яти років, виступають дієтичні добавки, а не лікарські засоби. Компанія має значний штат працівників, які займаються обслуговуванням бізнесу. Виробничий персонал займає порівняно незначну частку як у штаті, так і у ФОП.

В складі товариства існує потужна служба інтернет-маркетингу, що свідчить про інноваційний підхід керівництва до просування продукції із застосуванням цифрових технологій. З іншого боку, така служба може просувати лише безрецептурні ліки (сиропи та дієтичні добавки), як дозволяється законодавством, в той час, як основним джерелом доходу для компанії є рецептурні ліки – краплі «протефлазід». В ТОВ «НВК «Екофарм» чітко простежується тенденція концентрації високооплачуваних працівників в певних департаментах (адміністрація, служба інтернет-маркетингу, департамент зовнішньої торгівлі та департамент наукових досліджень), і

навпаки — наявності департаментів з великою кількістю низькооплачуваних працівників: департамент виробництва лікарських засобів, департамент адміністративно-господарської діяльності та транспортного забезпечення, служба безпеки та служба з якості. З одного боку, це продиктовано ринковими обставинами: працівники, що мають компетенції в діджитал-секторі, вартують дорожче, але, з іншого боку, працівники, наприклад, служби якості також мають величезну роль для бізнесу компанії у ситуації, коли регуляторні вимоги до фармацевтичної промисловості значно виросли останнім часом задля відповідності міжнародним стандартам (що, в свою чергу, потребує нових компетенцій від задіяного в цій службі персоналу), і компанії потрібно знаходити певний баланс між вартістю ресурсів та доходами, що можуть бути згенеровані в майбутньому за рахунок таких ресурсів.

2.2. Особливості впливу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «НВК «Екофарм» на організаційну культуру

Даний підрозділ я почав з аналізу зовнішнього середовища ТОВ «НВК «Екофарм». Досліджуючи засоби аналізу зовнішнього середовища товариства, я обрав один з найбільш інноваційних аналітичних методів — ICEDRIPS, що був впроваджений відомим британським бізнес-консультантом Девідом Перрішем [30] , та намагався застосувати його для досліджуваної компанії в обраному контексті – з точки зору впливу на організаційну культуру товариства. Результати резюмовані у таблиці, що наведена нижче.

Таблиця 2.2

Імплікація фактору ICEDRIPS для зовнішнього середовища ТОВ «НВК «Екофарм»	Оціночний вплив на організаційну культуру, систему управління персоналом ТОВ «НВК «Екофарм»
Інновації	
Необхідність постійних інновацій у світовій фармацевтиці продиктована **появою нових вірусів**	В складі компанії має бути достатня (велика) кількість людей, що мають відповідні компетенції, що дозволить

Продовження таблиці 2.2

(збудників), їхніх нових штамів (приклад — SARS-Cov-2, який спричиняє COVID-19). Крім того, фармацевтика має такі особливості: ринок фармацевтичних продуктів характеризується високим ступенем пенетрації конкурентоспроможними продуктами одразу світового ринку. Іншими словами, якщо будь-який фармацевтичний препарат має доведені ключові характеристики (безпечність, ефективність, доступність) на рівні кращих практик (міжнародних стандартів), він одразу має змогу з'явитися на ринках багатьох країн світу. Тому нові препарати, методи лікування та навіть біологічно активні добавки слід розвивати та оцінювати не локально, а в загальносвітовому тренді. В фармацевтичному секторі **найвища частка інноваційно активних виробництв** з-поміж усіх галузей переробної промисловості України. 48% фармвиробників сфокусовані на інноваціях у сфері R&D, технологій та обладнання, отримання і застосування нових знань[iii]. **Автоматизація та діджиталізація процесів**. **Відповідність кращим практикам**. Особливості структури фінансування галузі охорони здоров'я та витрат на придбання ліків (основний центр фінансування – пацієнти), що зумовлюють	компанії впроваджувати інновації: від персоналу вимагається наявність відповідних талантів, відповідного мислення та бачення (візії), а також спроможності здійснювати інновації. А це означає, що корпоративна культура та система управління персоналу мають бути такими, що сприятимуть залученню таких людей та їх утриманню в колективі. Наявність значних викликів для індустрії в частині інновацій, довгий та капіталомісткий шлях щодо впровадження таких інновацій потребує від персоналу злагодженої колективної роботи та порозуміння в колективі. Інвестиційні проєкти в фармацевтиці мають довгий строк окупності, так як задля задоволення галузевим стандартам потрібно багато ресурсів та зусиль, щоб вивести новий препарат на ринок. А це означає, що служби, що забезпечують грошовий потік для компанії сьогодні, мають розуміти необхідність таких інвестицій. Для таких служб це повсякчас створює ситуацію, що тільки фракція зароблених грошей може бути тим чи іншим чином розподілена між чи на потреби тих членів колективу, які безпосередньо беруть участь у забезпеченні поточних доходів.

Продовження таблиці 2.2

сфери та напрямок інновацій в індустрії. Тренди сучасної фармацевтики – пошук нових активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ) та дуже **капіталомісткий та довгий шлях на ринок від розробки до виведення на ринок нового лікарського засобу**. Вивід нового препарату на міжнародний фармацевтичний ринок може коштувати понад US$ 1 мільярд та тривати 15 років для проведення всіх необхідних досліджень з метою доведення та підтвердження безпечності та ефективності.	
Економічні фактори	
Ключовим економічним фактором, що зумовлює благополуччя фармацевтичної індустрії України сьогодні — це **високий рівень доходів громадян**, тому що левова частка закупівлі ліків в нашій країні здійснюється з кишені громадян (пацієнтів). Ця ситуація може дещо змінитися в разі зміни державної політики та/чи розвитку страхової індустрії в сфері медичного страхування. В такому випадку частина витрат на придбання ліків може перерозподілитися з домашніх господарств на державу та/чи страхові компанії. Іншим економічним фактором, що значно впливає на українську фармацевтичну галузь, є **доступ до капіталу за прийнятною ціною**. Модернізація виробництв, що	Організаційна культура та система управління персоналом підприємства знаходяться під впливом зовнішніх економічних факторів через: - вартість трудових ресурсів в галузі, в тому числі в залежності від типу та ступеню кваліфікації працівників; - вартість трудових ресурсів в розрізі регіонів, оскільки підприємство працює як в Києві, так і в Хмельницькій області; - дефіцит чи надлишок на ринку людських ресурсів, що мають певні компетенції; - рівень зайнятості/ безробіття у регіонах присутності; - економічну ситуацію в регіонах знаходження: рівень цін на товари/послуги, пропозиція житлової

Продовження таблиці 2.2

розташовані на території України, є важливим фактором для фармацевтичного бізнесу особливо в частині задоволення найважливішому галузевому стандарту — Належній виробничій практиці (GMP від англ. Good Manufacturing Practice). Крім того, актуальним завданням для розвитку експорту та міжнародної експансії українського фармацевтичного бізнесу є влаштування виробничого процесу за кордоном (особливо в країнах Європи) для полегшеного процесу виводу на європейські ринки власної фармацевтичної продукції. А це, в свою чергу, потребує фінансових ресурсів для розвитку. Таким чином, економічні фактори, що ззовні впливають на компанію, є: - Рівень та динаміка ВВП; - Рівень реальних доходів громадян; - Рівень зайнятості та зарплат; - Рівень процентних ставок на ринку; - Наявність кредитних ресурсів у достатньому обсязі на прийнятних для бізнесу умовах; - Економічні стимули з боку держави; - Рівень державних закупівель ліків та програми компенсації їхньої вартості пацієнтам та ін.	нерухомості по прийнятних цінах тощо. Важливим фактором впливу на організаційну культуру групи зовнішніх економічних факторів є обізнаність працівників про такий вплив через комунікацію вищого керівництва керівникам і через них – безпосередньо підлеглим (чи напряму всьому трудовому колективу під час відповідних заходів). Організаційна культура всередині підприємства впливає на те, як працівники підприємства оцінюють зовнішні економічні фактори, чи прагнуть вони скористатися тими чи іншими економічними тенденціями в країні для створення вигід для товариства (і для себе як його членів), чи, навпаки, пасивно ставляться до цих процесів, полишають товариство в часи погіршення економічного стану або якщо отримали більш вигідні у грошовому відношенні пропозиції від інших роботодавців. товариство є фінансово стійким та стабільним протягом тривалого періоду часу у різних економічних обставинах, що є відображенням політики вищого керівництва, насамперед – власника бізнесу. Це створює осередок стабільності та впевненості для працівників, що підвищує рівень їхньої лояльності до товариства. Так само, як і те, що вище керівництво опікується житловими умовами працівників, надаючи їм у користування комфортне житло.

Продовження таблиці 2.2

Конкуренти	
Конкурентами компанії є всі фармацевтичні гравці, що мають препарати, зареєстровані в тих самих класифікаціях лікарських засобів, що і препарати товариства. Насамперед, це: Київський вітамінний завод (ЛЗ Новірін), Інтерхім (Аміксін), Гедеон Ріхтер (Гропрінозін), Фармак (Амізон, Гропівірін), Артеріум (Герпевір), Матеріа-Медіка Україна (Ергоферон) та ін. Особливості конкурентного середовища ТОВ «НВК «Екофарм» полягає в тому, що, здебільшого, підприємство конкурує зі значно більшими за розміром компаніями (як вітчизняного, так і іноземного походження), а також з хімічно-синтезованими препаратами чи гомеопатичними засобами. В той же час підприємство є вузько спеціалізованим на препаратах противірусної дії (з різними сферами застосування) *рослинного* походження. Крім того, препарати є оригінальними, тобто тільки препарати Екофарм мають такий АФІ, прямих аналогів немає. Ця ситуація є протилежною випадку з генериками: Новірін, Гропрінозін, Герпевір, інші.	Оскільки конкурентами компанії є, зазвичай, гравці, що є більшими за товариство за розміром та продуктовою лінійкою (міжнародні компанії чи великі вітчизняні компанії), організаційна культура ТОВ «НВК «Екофарм» має бути спрямована на те, що є об’єднуючим фактором для колективу, чим компанія відрізняється від конкурентів, в чому полягають її сильні сторони та конкурентні переваги, як надалі будувати ринкову позицію компанії, плекаючи її сильні сторони в контексті наявних обставин та викликів. Це потребує ретельної комунікації з боку вищого керівництва, а також обговорення всіх цих аспектів всередині колективу. Також система управління персоналу має бути налаштована таким чином, щоб потрібним чином підбирати новий та мотивувати зайнятий персонал.

Продовження таблиці 2.2

Демографія	
Ключовим цільовим ринком для ТОВ «НВК «Екофарм» є ринок України. Основні демографічні показники для даного ринку є такими[iv]: • чисельність населення: 43 528 136 (оцінка 2022) - 35 місце у світі; • національний склад: українці 77,8%, росіяни 17,3%, білоруси 0,6%, молдовани 0,5%, кримські татари 0,5%, болгари 0,4%, угорці 0,3%, румуни 0,3%, поляки 0,3%, євреї 0,2%, інші 1,8% (оцінка 2001 р.); • Населення України переважно християнське; переважна більшість – до двох третин – ідентифікують себе як православні, але багато хто не вказує певну галузь; прихильники мусульман та євреїв становлять менше 1% від загальної кількості населення; • Розподілення населення за віком: 0-14 років: 16,16%; 15-24 роки: 9,28%; 25-54 роки: 43,66%; 55-64 роки: 13,87%; 65 років і старше: 17,03% (оцінка 2020 р.); • Загальний коефіцієнт залежності: 49,1; коефіцієнт утримання молоді: 23,8; коефіцієнт утримання людей похилого віку: 25,3; коефіцієнт потенційної підтримки: 4 (оцінка 2020 р.); • Темпи зростання населення: -0,5% (оцінка	Дані фактори впливають на організаційну культуру підприємства через людей, які працюють в компанії, які є частиною соціуму. Серед працівників компанії є поодинокі випадки, коли працівник є іноземним громадянином. Важливо привертати молодь до роботи в компанії, оскільки молодь краще адаптується до змін та значних зрушень в суспільстві. При роботі з персоналом важливо враховувати демографічну складову самого підприємства, прихильність до традиційних цінностей, рівень освіти тощо. З точки зору фактору демографії на товариство значно впливають процеси старіння населення, що спостерігається на рівні керівництва компанією, в тому числі вищого керівництва, а також в цілому в колективі. З моєї точки зору, фактор демографії має враховуватися системою управління персоналом, щоб будувати збалансований за віковим складом колектив з метою включення якомога більше компетенцій, візії та інтересів задля активного впровадження інновацій.

Продовження таблиці 2.2

2022 року), порівняння країни зі світом: 225; • Народжуваність: 9 народжень на 1000 населення (оцінка 2022 р.), порівняння країни зі світом: 203; • Смертність: 13,77 смертей на 1000 населення (оцінка 2022 р.), Порівняння країни зі світом: 6; • Коефіцієнт чистої міграції: -0,26 мігрантів/1000 населення (оцінка 2022 року), порівняння країни зі світом: 115: 38,2 років; жінки: 44,3 роки (оцінка 2020 р.); • Розподіл населення: найбільш щільне заселення у східних (Донбас) та західних областях; помітні концентрації у великих міських районах Києва, Харкова, Донецька, Дніпропетровська та Одеси та навколо них; • Урбанізація: міське населення: 69,9% від загальної кількості населення (2022 р.), швидкість урбанізації: -0,27% річних темпів змін (2020-2025 рр.); • Очікувана тривалість життя при народженні: загальна чисельність населення: 73,45 років; чоловік: 68,8 років; жінки: 78,39 років (оцінка 2022 року), порівняння країни зі світом: 146; • Загальний коефіцієнт народжуваності: 1,56 народжених дітей/жінка (приблизно на 2022 р.); • Поточні витрати на охорону здоров'я: 7,1% (2019); щільність лікарів:	

Продовження таблиці 2.2

2,99 лікарів/1000 населення (2014); щільність лікарняного ліжка: 7,5 ліжок/1000 населення (2014); • Витрати на освіту: 5,4% ВВП (2019), порівняння країни зі світом: 47. Грамотність: 15 років і старше вміють читати і писати; загальне населення: 99,8%; чоловіки: 99,8%; жінки: 99,7% (2015); • Безробіття: молодь 15-24 років всього: 19,3%, чоловіки: 19,8%, жінки: 18,5% (оцінка 2020 р.).	
Нормативно-правова база	
Аспекти нормативно-правової бази були детально описані в розділі 1.2 кваліфікаційної роботи.	Вплив нормативно-правової бази на організаційну культуру підприємства є дуже значним, оскільки галузь підприємства є досить зарегульованою. Тому організаційній культурі та системі управління персоналом ТОВ «НВК «Екофарм» мають бути притаманні схильність до чітких норм та правил, наявність чітко прописаних процедур та керованість ними у звичайній діяльності та поведінці, чітке розмежування відповідальності, цінність субординації тощо.

Продовження таблиці 2.2

Інфраструктура	
Інфраструктура має задовольняти виконанню всіх функцій підприємства. Аспекти: • сучасне та високоякісне обладнання; • стабільне живлення, підключення до Інтернету та Wi-Fi; • наявна транспортна інфраструктура для здійснення закупівель та реалізації продукції; • забезпеченість транспортом, комфортними офісними приміщеннями тощо.	Інфраструктура підприємства знаходиться на високому рівні. Компанією побудовані нові виробничі потужності в с. Улашанівка Хмельницької області за кредитні кошти ЄБРР (здаче в експлуатацію відбулася в 2017 році). Інфраструктура країни в мирний час повністю задовольняла потреби підприємства. Даний аспект є позитивним фактором впливу на організаційну культуру підприємства. Система управління персоналом підприємства повинна бути забезпечена відповідною інфраструктурою, щоб забезпечувати ефективне функціонування колективу в двох локаціях (місцях знаходження) підприємства.
Партнери	
Партнерами компанії в її діяльності є: • фармацевтичні дистрибутори (наприклад, компанії БАДМ, Оптіма-Фарм, Вента в Україні, Алімханов Груп за кордоном); • банки (ЄБРР, Альфа-Банк, Укрексімбанк); • аудиторські, юридичні та консалтингові компанії (Кроу Юкрейн, ЕйчЕлБі Юкрейн, юридична компанія ОМП, консалтингова компанія Сейлс Кепітал) та ін.;	Організаційній культурі підприємства притаманні сталі зв’язки з партнерами: з деякими з них компанія безперервно працює з 2014 року і навіть раніше. Вище керівництво компанії дозволяє активно залучати зовнішніх фахівців (аудиторів, юристів, радників) задля вирішення нагальних та проблемних питань, виділяючи на це потрібні бюджети, що сприяє комфортній та впевненій роботі персоналу, в сферу відповідальності якого входять відповідні процеси.

(

Продовження таблиці 2.2

• постачальники сировини та матеріалів, обладнання (ФОП Какурін, ФОП Карпенко, M.A.R. та ін); • надавачі послуг з просування продукції (зовнішня служба на аутсорсингу, маркетингові агенції тощо); • іноземні партнери з реєстрації ліків за кордоном та багато інших.	
Соціальні тренди	
На фоні російської агресії в Україні чітко простежуються тренди об'єднання, національного самоусвідомлення, взаємної допомоги та підтримки між людьми в Україні.	Корпоративна культура підприємства знаходиться під впливом та поділяє ці тренди. Керівництво з розумінням ставиться до проблем персоналу, виділяє допомогу на лікування, невідкладні потреби тощо.
Втім можна відмітити соціальний тренд, який певною мірою стимулює розвиток підприємства через дискомфорт – це прихильність до всього іноземного і певна недовіра до вітчизняної науки, зокрема, в галузі охорони здоров'я та фармацевтики (такий погляд на речі, що імпортна продукція завжди краща від вітчизняної).	Вплив даного тренду на корпоративну культуру товариства є досить значним і зосереджує членів колективу на роботі із західними партнерами з метою визнання продукції компанії іншими країнами, тому що підтвердження ефективності та безпечності ліків на розвинутих ринках є певним маркером для місцевих лікарів, споживачів, структур, від яких залежить прийняття відповідних рішень. Однак цей тренд певною мірою налаштовує вище керівництво (власника) на постійну боротьбу, в результаті чого можуть знижатися рівень довіри та цінність кооперації.

Таблиця 2.2. Фактори ICEDRIPS та їх оціночний вплив на організаційну культуру ТОВ «НВК «Екофарм»

Надалі наведено дослідження внутрішнього середовища ТОВ «НВК «Екофарм». Внутрішнє бізнес-середовище складається з факторів всередині компанії, які впливають на успіх і підхід до діяльності. На відміну від зовнішнього середовища, компанія має контроль над цими факторами.

Важливо розпізнавати потенційні можливості та загрози за межами діяльності компанії. Однак управління сильними сторонами внутрішніх операцій є ключем до успіху бізнесу.

Основними факторами внутрішнього середовища, тобто такими, що є підконтрольними організації, виступають:

- людські ресурси (HR, від англ. Human Resources);
- фінанси;
- поточна технологія.

Роль лідерства в компанії є важливим внутрішнім фактором. Стиль лідерства та управління впливає на організаційну культуру. Наслідки впливу підходів лідерства на культуру виражаються: (а) у тому наскільки працівники почуваються цінними для організації; (б) позитивна чи негативна атмосфера в колективі; (в) який рівень комунікації дружелюбного, родинного ставлення від керівництва до працівників. Сила працівників є важливим внутрішнім фактором бізнесу, вона проявляється у таланті, мотивації та працьовитості працівників. Процеси та відносини між департаментами та всередині них можуть також покращити ефективність. Внутрішні фактори можуть впливати на те, як компанія досягає своїх цілей.

Деякі області, які зазвичай розглядаються як внутрішні фактори, у контексті підприємства охарактеризовано у Табл. [2.3].

Фактор внутрішнього середовища[v]	*Характеристика фактору та його оціночний вплив на організаційну культуру, систему управління персоналом ТОВ «НВК «Екофарм»*
Фінансові ресурси (фінансування, інвестиційні можливості та джерела доходу)	Компанія має достатні, але слабо диверсифіковані джерела доходу. Наявність достатніх фінансових ресурсів є передусім результатом цінової політики та форми розрахунків (передоплата), продиктованої власником підприємства, а також результатом його обережного ставлення до фінансів, фінансування бізнесу за рахунок власних зароблених коштів, значне реінвестування прибутків. Власник бере активну участь як у стратегічному, так і операційному управлінні підприємством. Розподілення фінансових ресурсів в товаристві відбувається на основі

Продовження табл 2.3

	щорічних бюджетів з щомісячним переглядом. Бюджети піддаються коригуванню вищим керівництвом в залежності від зовнішніх факторів та виконанням компанією поставлених цілей протягом року. Слабкий рівень диверсифікації доходів робить компанією уразливою, коли під будь-який негативний вплив підпадають продажі флагманського препарату компанії на ринку України. Фактор фінансів має двоякий вплив на компанію та її організаційну культуру та систему управління персоналом: 1) Достатні фінанси = джерело стабільності та впевненості для працівників → лояльність до фірми; 2) Виділення фінансових ресурсів відбувається під суворим та чіткім контролем власника → високий рівень суб'єктивізму та необов'язкова дія встановлених (універсальних) норм і правил у розподіленні фінансових ресурсів на ті чи інші цілі.
Фізичні ресурси, застосована технологія (місцезнаходження, обладнання та засоби виробництва)	Підприємство експлуатує традиційну технологію, але на нових потужностях, які сертифіковані за GMP (Належна виробнича практика, галузевий стандарт якості). Тільки ТОВ «НВК «Екофарм» має сертифіковані за GMP екстракційні потужності в Україні, що має відкривати йому нові ринки збуту, дозволяти виготовляти високоякісні ліки та продавати їх на ринку у преміальному сегменті (порівняно з іншими ліками рослинного походження). Однак традиційна технологія дещо обмежує коло потенційних споживачів, що ставить для наукового департаменту підприємства цілі фармацевтичної розробки нових лікарських форм з одного (унікального) АФІ, тобто є потреба в інноваціях за рахунок внутрішнього людського фактору підприємства. Цим обумовлюється роль та місце ДНД в товаристві. Компанія знаходиться у двох різних локаціях — Києві та Улашанівці (Хмельницька обл.) — що природньо розділяє колектив на дві різні великі групи та перешкоджає функціонуванню організму компанії як єдиного цілого. Є певна проблема із залученням талантів до дільниці виробництва з причини її локації (містечко на Хмельниччині), в той час як київська локація такої проблеми не має.

Продовження таблиці 2.3

	Компанія має добре облаштовану фізичну базу, оскільки власник приділяє цьому фактору багато уваги. Виходячи з вищенаведеного, можна зробити висновок, що фактор технології та фізичних ресурсів добре поставлений у компанії, створює передумови для її лідерства у сегменті, що позитивним чином впливає на організаційну культуру, але існує потреба в більш активному розвитку інновацій всередині компанії.
Людські ресурси (співробітники, цільові аудиторії, партнери тощо)	Управління людськими ресурсами (система управління персоналом) в ТОВ «НВК «Екофарм» організоване на застарілому рівні. Відсутній департамент HR, є тільки відділ кадрів (2 особи), який відповідає здебільшого за правильне ведення обліку трудових ресурсів, як то вимагається за законом. Ключові люди (таланти) для співпраці підбираються безпосередньо власником – через особисті інтерв'ю; рівень їхньої оплати праці є предметом особистих домовленостей. Методи заохочування працівників є ситуативними та погоджуються власником час від часу. Методи заохочування, що існували раніше, можуть перестати існувати за бажанням власника. Це має декілька негативних імплікацій для організаційної культури та системи управління персоналом: - Всередині організації немає структури, яка постійно опікується проблемами працівників, рівнем їхньої мотивації та задоволеності; - Нові працівники (співробітники, партнери) підбираються не за чітким набором вироблених та узгоджених (зрозумілих всім) правил, а з високим рівнем ситуаційного суб'єктивізму (це природньо, коли прийняття рішення залежить від 1 людини); - Колектив може бути достатньо різношерстий за цінностями, рівнем та кваліфікацією (результат несистемного підбору); - Можуть існувати певні напруження в колективі (внаслідок слабкого рівня комунікації, інформованості та залучення працівників до обговорення певних ситуацій); - Людські ресурси можуть не усвідомлювати власної цінності

Продовження табл 2.3

	(внаслідок слабкої комунікації з боку вищого керівництва); - Людські ресурси не мають чіткої фінансової мотивації (система премій, бонусів нестабільна); - Ключові таланти не можуть здійснювати чітке планування кар'єри (чи така можливість є обмеженою), тому що є один головний центр прийняття рішень — власник (голова Наглядової ради товариства) — і його рішення можуть бути різними час від часу.
Доступ до природних ресурсів, патентів, авторських прав і торгових марок **(сертифікація)**	Товариство забезпечено необхідними патентами та дозволами для провадження своєї діяльності в Україні та на інших ринках присутності. Процес сертифікації за якістю та реєстрації (отримання маркетингових дозволів) продуктів товариства (в тому числі внесення змін та доповнень у відповідну документацію) — це постійний процес, який є притаманним діяльності товариства; ним всередині компанії опікуються служба з якості (сертифікація за якістю, GMP) та департамент реєстрації лікарських засобів та фармаконагляду (реєстрація продуктів на різних ринках присутності). Високий рівень зарегульованості діяльності впливає на організаційну культуру у той спосіб, що працівники виконують свій бізнес-процес та взаємодіють одне з одним у бізнес-процесах за стандартними операційними процедурами (СОП), що робить організаційну культуру товариства дуже прихильною до чітких норм та правил та є передумовою для побудови чіткої системи управління персоналом.
Програми для співробітників, програмне забезпечення та **організаційна структура**	У ТОВ «НВК «Екофарм» немає в наявності будь-яких програм для співробітників (медичне страхування, довгострокові програми придбання нерухомості тощо), на відміну від основних конкурентів. Це є фактором недоліку для системи управління персоналом. З одного боку, це є наслідком невеликого розміру компанії порівняно з такими крупними конкурентами, як Дарниця, Фармак, Артеріум тощо. З іншого боку, це є наслідком слабкості побудованої системи і може бути покращено за наявності волі вищого керівництва, відповідних ресурсів. Рівень програмного забезпечення відповідає середньому по галузі. Більш активне впровадження цифрових технологій стримується тим фактором, що значна кількість керівників підприємства — це досить літні люди, які не

	мають особливого бажання навчатися новим цифровим технологіям. Організаційна структура товариства є лінійною, з великою кількістю горизонтальних підпорядкувань (Рис. [2.9]). Окрім того, значний вплив на всі рівні керівництва як на стратегічному, так і на поточному рівні має голова Наглядової ради (кінцевий власник компанії), хоча формально він не представлений в структурі лінійного управління.

Табл. 2.3. Фактори впливу внутрішнього середовища на організаційну культуру ТОВ «НВК «Екофарм»

За заявою керівництва організаційна структура підприємства відповідає його цілям та потребам. Органами управління товариства є Загальні збори учасників, Наглядова рада та колегіальний виконавчий орган – Дирекція товариства. Дирекцію очолює Генеральний директор. Організаційна структура підприємства наведена на Рис. [2.9]

Рис. 2.9 Організаційна структура ТОВ «НВК «Екофарм»

Стислі висновки, які можна зробити з аналізу особливостей впливу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «НВК «Екофарм» на організаційну культуру:

Проаналізувавши фактори зовнішнього середовища ICEDRIPS, оцінка їхнього впливу на організаційну культуру та систему управління персоналом ТОВ «НВК «Екофарм» є наступною.

По-перше, інновації мають надважливе значення. Необхідність інновацій продиктована необхідністю відповідності загальносвітовому тренду розвитку фармацевтики та охорони здоров'я, оскільки ринок фармацевтичних продуктів характеризується високим ступенем пенетрації конкурентоспроможними продуктами одразу світового ринку. Іншими словами, якщо будь-який фармацевтичний препарат має доведені ключові характеристики (безпечність, ефективність, доступність) на рівні кращих практик (міжнародних стандартів), він одразу має змогу з'явитися на ринках багатьох країн світу, що забезпечує компанії-виробнику високий рівень монетизації. Тому нові препарати, методи лікування та навіть біологічно активні добавки слід розвивати та оцінювати в загальносвітовому тренді, а це вимагає від персоналу наявності відповідних талантів, відповідного мислення та бачення (візії), а також спроможності здійснювати інновації.

По-друге, економічні фактори впливають на забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами, на управління персоналом через економічні тренди, які проявляються на загальнодержавному, регіональному, галузевому, а також міжнародному рівні. Підприємство демонструє високу залежність поточних грошових потоків від ринку України, тому економічна ситуація в країні є дуже важливою для його подальшого розвитку. Високий рівень платоспроможності робить підприємство стресостійким, що позитивно відображається на організаційній культурі.

По-третє, фактор нормативно-законодавчої бази важливий через значне регулювання фармацевтичної промисловості державою та її спеціалізованими структурами. Впливає на організаційну культуру та систему управління персоналом через побудову внутрішніх норм та правил через те, щоб ефективно задовольняти зовнішнім.

По-четверте, фактор конкуренції має дещо опосередковане значення порівняно з іншими факторами, що аналізувалися, оскільки компанія має ексклюзивні (оригінальні) продукти, тому може порівнюватися з конкурентами досить опосередковано.

По-п’яте, фактор демографії впливає на компанію, здебільшого, через старіння населення та схожі процеси на рівні керівництва та персоналу компанії.

По-шосте, фактор інфраструктури довоєнного рівня був порівняно благополучним для компанії із позитивним впливом на організаційну культуру.

По-сьоме, фактор партнерства мав позитивне значення для підприємства, оскільки були сформовані сталі взаємини з партнерами, що скоріш позитивно, ніж негативно впливало на культуру всередині компанії.

По-восьме, соціальні тренди впливають на культуру компанії через особистості працівників, покупців (споживачів), постачальників, партнерів, суспільства загалом та є певними маркерами для керівництва для налаштовування системи управління персоналом.

Основними факторами внутрішнього середовища, тобто такими, що є підконтрольними організації, виступають: людські ресурси (HR), фінанси, поточна технологія.

Управління людськими ресурсами (система управління персоналом) в ТОВ «НВК «Екофарм» в сучасних умовах організоване на застарілому рівні, оскільки відсутня HR служба в складі підприємства (відділ кадрів робить лише частину функціоналу HR служби), а центр прийняття рішень значно зосереджений на одній особі.

Фінансові ресурси в компанії є в достатній кількості та ліквідній структурі, що сприяє впевненості та лояльності персоналу. З іншого боку, розподілення фінансових ресурсів також відбувається з основного центру прийняття рішень, що не завжди є позитивним фактором впливу на корпоративну культуру.

Фактор технології та фізичних ресурсів добре поставлений у компанії, створює передумови для її лідерства у сегменті, що позитивним чином впливає на організаційну культуру, але існує потреба в більш активному розвитку інновацій всередині компанії.

У ТОВ «НВК «Екофарм» немає в наявності будь-яких програм для співробітників, що є фактором недоліку поточної системи управління персоналом, але в той же час існує потенціал для покращення.

2.3. Оцінка організаційної культури ТОВ «НВК «Екофарм» та її вплив на систему управління персоналом

Оцінку організаційної культури товариства проведено на основі моделі Денісона [22, 35], яка проаналізована в розділі 1.3 кваліфікаційної роботи. Перед тим, як перейти безпосередньо до оцінки, важливо вказати основні елементи, що вибудовують/ впливають на корпоративну культуру (та систему управління персоналом) та використовуються у моделі Денісона, а саме: місія, стратегічна ціль та цінності. Формулювання цих елементів було здійснено безпосередньо членами товариства — Дирекцією за участю деяких ключових керівників інших служб та підрозділів.

Місія товариства: «Сила природи — на благо народу».

Стратегічна ціль товариства: використовуючи активні інгредієнти, отримані з рослин, а також шляхом лабораторного ресинтезу, ми створюємо та виробляємо препарати та продукти для профілактики та лікування захворювань, викликаних ДНК- та РНК-вірусами. Ключовими фокус-факторами, якими ми керуємося у досягненні нашої стратегічної цілі, є:

- Інновації;
- Технологічні процеси та ноу-хау;
- Наукове визнання;
- Зростання продажів.

Задекларовані цінності товариства: якість; командна робота; інновації; відповідальність.

Корпоративна культура нагадує айсберг, що має видиму (надводну) та приховану (підводну) частини. Видима частина — це окремі типи поведінки та результати, які можуть стати неочікуваними для нових

керівників. Підводна частина — це «поширені переконання та припущення», які формувалися впродовж поколінь та лежать в основі моделей поведінки.

Корпоративна культура спроможна стати несподіваною та непереборною перешкодою на шляху впровадження нових корпоративних ініціатив.

Нижче на Рис. 2.10 наведено циркумплексну модель Денісона, оцінка та аналіз корпоративної культури ТОВ «НВК «Екофарм» проведено з використанням матеріалів компанії Сейлс Кепітал [53].

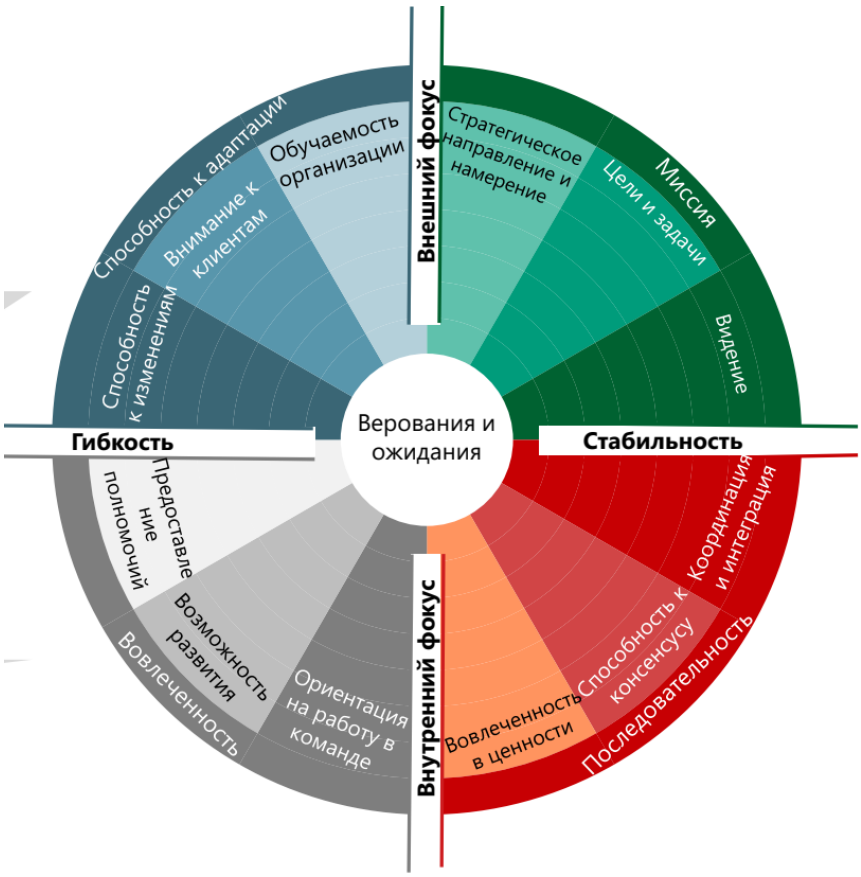

Рис 2.10 Циркумплексна модель Денісона для оцінки рівня організаційної культури

За даною моделлю було проаналізовано 18 підрозділів товариства та надано 108 відповідей на запитання опитувальника. Фокус аналізу було спрямовано на те, щоб зрозуміти скриті вірування та очікування співробітників, які можуть в підсумку вплинути на ефективність організації.

За даними Сейлс Кепітал, 4 підрозділі продемонстрували високий рівень корпоративної культури, а 14 — середній.

Результати аналізу корпоративної культури та його впливу на систему управління персоналом підприємства резюмовані в Таблиці 2.4.

Оцінка показників	Доповнення до оцінки, засновані на інших методах (інтерв'ю, опитування)
МІСІЯ (напрямок, цілі та план): Чи ми знаємо, куди ми йдемо?	
✓ В цілому, показники індексів свідчать про розуміння співробітниками стратегічних напрямів діяльності компанії, однак нерівномірність оцінок та наявність великих диспропорцій в оцінках свідчать про дезорієнтацію у підрозділах, відсутність єдиної концепції; ✓ Не всі щоденні завдання допомагають працівникам усвідомлювати їх внесок у слідування єдиному загальному напрямку діяльності (і як наслідок – стратегії).	✓ Стратегічні пріоритети вибираються не чітко: присутня слабка оцінка ринкової кон'юнктури та потреб ринку; ✓ Слабка ув'язка тактичних заходів зі стратегічними напрямками (через неповну інформованість про напрямки усіх підрозділів); ✓ Діяльність компанії працівниками оцінюється як хаотична, «від завдання до завдання».
Вплив на систему управління персоналом: • Недостатнє усвідомлення працівниками місії та стратегічних пріоритетів розвитку призводить до низької мотивації персоналу до досягнення кращих результатів діяльності товариства, низької зосередженості персоналу на їх досягненні.	
ЗДАТНІСТЬ ДО АДАПТАЦІЇ (паттерни, тренди та ринок): Чи ми дослухаємося до змін на ринку/ у зовнішньому середовищі, чи є у нас відповідь на зміни?	
✓ Корпоративна культура, що склалася, не сприяє розпізнаванню співробітниками віянь зовнішнього середовища та прагнення до передових способів виконання своєї роботи (слабка здатність компанії до адаптації на зміни довкілля); ✓ Загальна оцінка свідчить про низький рівень здатності до ідентифікації потреб кінцевого споживача та готовності відповідати на їх потреби; ✓ Середні показники навчання свідчать про потенціал співробітників до зміни організації взаємодій та підходів у роботі, однак проактивність у пропозиціях до зміни залишається низькою.	✓ Трансформація запитів із зовнішнього середовища в необхідні дії, які має зробити компанія, відбувається в окремо взятих підрозділах, але не є масштабною для успішності цілісного бізнесу; ✓ Згідно інтерв'ю, відсутність розуміння поточних завдань у інших підрозділах є перешкодою для скоординованої роботи компанії, і як наслідок – діяльність компанії не відповідає поточним ринковим потребам; ✓ Ризик слабкого обміну знаннями всередині товариства.
Вплив на систему управління персоналом: • У разі, коли рівень здатності співробітників до ідентифікації потреб кінцевого споживача та готовності відповідати на їх потреби є низьким, система управління персоналом не може забезпечити належне управління ресурсами задля забезпечення таких цілей товариства, як: досягнення (збереження) ринкової частки, зростання обсягу продажів, виведення нових видів продуктів на ринок, вихід на нові ринки, підвищення конкурентоспроможності тощо. Система управління персоналом покликана підвищити фокус персоналу на потребах споживачів, змінах зовнішнього середовища, сприяти формуванню проактивної позиції персоналу до таких аспектів та змін.	

ЗАЛУЧЕНІСТЬ (відданість, власність, відповідальність): Чи є наші люди згуртованими, залученими та відданими організації?	
✓ Низький ступінь залучення співробітників свідчить про слабку причетність до спільної справі підприємства; ✓ Показники за критерієм орієнтації на роботу в команді свідчать про ослаблення відповідальності за досягнення спільних цілей (низькі оцінки показників); ✓ Співробітники оцінюють внесок компанії у розвиток їхніх компетенцій як нижчий за середній; як наслідок, підвищується ризик недостатності експертизи для подальшого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.	✓ Командність у роботі обмежується рівнем підрозділу та на практиці є відсутньою між підрозділами; ✓ Згідно з інтерв'ю, співробітники бачать можливість у підвищенні залученості до роботи, якщо відбуватиметься спільне формування плану та цілей діяльності підрозділів, а також буде обмін інформацією про статус завдань в інших підрозділах; ✓ Поточна організація планування є малоефективною, оскільки є слабкий взаємозв'язок із планами різних підрозділів товариства.
Вплив на систему управління персоналом: • Система управління персоналом повинна функціонувати так, щоб сприяти об’єднанню працівників товариства з різних підрозділів навколо спільних для компанії цілей та завдань. В разі коли цього не відбувається, про що відмічали респонденти в рамках оцінки корпоративної культури, це означає, що система управління персоналом потребує розвитку, доукомплектації ресурсами задля здійснення своїх повноважень.	
ПОСЛІДОВНІСТЬ (системи, структури та процеси): Чи є у нас цінності, системи та процеси для створення важеля для подальшого розвитку?	
✓ Співробітники поділяють цінності компанії та формують навколо них свої очікування; високі показники свідчать про досить високу ідентифікацію себе з компанією та підтримку її бренду (зокрема, якості продукції); ✓ Співробітники різних підрозділів демонструють різні підходи до того, як мають досягатися координація та інтеграція; ✓ Здатність вирішувати питання у конструктивній манері при виявленні розбіжностей – ослаблена, є складність досягати консенсусу.	✓ Підрозділи працюють у «замкнутому циклі», що породжує відповідальність лише за свій діапазон функціоналу/завдань, але зрештою не гарантує досягнення спільної мети. Як наслідок – відсутня філософія «заробляння грошей» для загального блага, це веде до втрат мотивації, знижує розуміння правильного вибору напрямків для розвитку.
Вплив на систему управління персоналом: • Система управління персоналом має сприяти розробці спільних підходів до того, як мають досягатися координація та інтеграція в колективі, що сприятиме більш ефективному вирішенню проблемних питань та досягненню консенсусу. Філософія «заробляння грошей» для загального блага не є чимось даним, вона повинна формуватися, розвиватися, в чому є значна роль системи управління персоналом.	

Табл. 2.4. Результати аналізу корпоративної культури ТОВ «НВК «Екофарм» за моделлю Денісона та її вплив на систему управління персоналом

Нижче на Рис. 2.11 представлена циркумплексна модель Денісона для ТОВ «НВК «Екофарм», з неї випливає, що загальна оцінка корпоративної

культури компанії (рівня її розвитку) є середньою з балом 0,63, кількість відповідей склала 108, що, на мою думку, становить репрезентативну вибірку.

Рис 2.11. Циркумплексна модель Денісона для оцінки організаційної культури ТОВ «НВК «Екофарм» з розрахунком балів за індексами

Найвищий бал (0,67) отримав індекс фокусу на споживачах, що означає, що підприємство за даним показником знаходиться вище, ніж 67% організацій у базі даних дослідників за моделлю Денісона. Рівні бали (0,66 або 66%) отримали індекси повноважень, стратегічного напряму та ключових цінностей, що вказує на достатній рівень комунікації вищого керівництва та усвідомлення загального напрямку розвитку та цінностей на місцях. Найнижчий бал (0,54) отримав індекс створення змін. Ця компоновка індексів,

на мій погляд, описує підприємство зі сталим розвитком та свідчить про відсутність проактивної позиції, слабку реакцію на зміни у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі і, як наслідок, низький рівень інноваційності на рівні корпоративної культури. Це є певним недоліком, оскільки інноваційність, як ми розглянули в попередньому розділі, є важливим фактором розвитку для сучасної фармацевтики.

Якщо комплексно проаналізувати сектори циркумплексної моделі Денісона для товариства, то виходить, що фактор адаптивності нараховує 61%, місії — 65%, послідовності — 62%, залученості — 64%, що свідчить про середній рівень розвитку корпоративної культури за всіма показниками.

Висновки до Розділу 2

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці ТОВ «НВК «Екофарм», аналізу його зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінці організаційної культури досліджуваного підприємства за методом та моделлю Денісона та її впливу на систему управління персоналом.

Проведена діагностика свідчить про те, що ТОВ «НВК «Екофарм» є фінансово стійким та стабільним, здійснює розвиток продуктів, але темпи зростання останнім часом уповільнюються; воно стикається з проблематикою зростання цін на ресурси, що знижує його рентабельність. Експорт досі займає незначну частку у продажах та вхідних грошових потоках, що свідчить про певні труднощі, пов’язані з виходом на зарубіжні ринки.

Із числа факторів, що позитивно впливають на корпоративну культуру ТОВ «НВК «Екофарм», є наступні: фінансова стійкість товариства, платоспроможність та забезпеченість достатніми власними фінансовими ресурсами, забезпеченість належною інфраструктурою, опікування керівництвом проблемами екології та охорони здоров’я, надання керівництвом в оренду комфортного житла в місці розташування виробничих потужностей, сприяння керівництва встановлення сталих та взаємовигідних

зв'язків з партнерами, виділення фінансової допомоги членам колективу на лікування, невідкладні потреби тощо.

Серед факторів, що час від часу можуть негативно впливати на корпоративну культуру товариства (але в будь-якому разі слід зважати на ситуацію, що склалася), є такі фактори, як: відсутність HR служби в товаристві (відділ кадрів виконує тільки частину функціоналу HR служби); наявність одного головного центру прийняття рішень, яким є власник (голова Наглядової ради товариства); ключові люди (таланти) для співпраці підбираються безпосередньо власником та створюють з ним особисті домовленості; методи заохочування працівників є ситуативними та погоджуються власником час від часу; у ТОВ «НВК «Екофарм» немає в наявності будь-яких програм для співробітників (пенсійних, медичного страхування тощо). Ці фактори створюють певний суб'єктивізм у вирішенні цілої низки питань, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами. Втім, організаційна культура товариства є дуже прихильною до чітких норм та правил за власною природою, тому що галузь присутності товариства вимагає від нього суворої відповідності вимогам стандартів (норм і правил), функціональної взаємодії за стандартними операційними процедурами тощо.

В ході розкриття теми даного підрозділу було встановлено, що інновації мають надважливе значення для підприємства, оскільки його розвиток має відповідати загальносвітовому тренду розвитку фармацевтики та охорони здоров'я (фактор зовнішнього впливу). Також важливе значення мають економічні фактори всередині країни, оскільки підприємство демонструє високу залежність поточних грошових потоків від ринку України. Фактор нормативно-законодавчої бази важливий через значне регулювання фармацевтичної промисловості державою та її спеціалізованими структурами. Фактор демографії впливає на компанію, здебільшого, через старіння населення та схожі процеси на рівні керівництва та персоналу компанії. Фактор конкуренції має дещо опосередковане значення порівняно з іншими факторами, що аналізувалися, оскільки компанія працює тільки з

ексклюзивними (оригінальними) продуктами, і прямих конкурентів в неї немає.

Оцінку організаційної культури товариства проведено на основі моделі Денісона [22] [34]. За даною моделлю було проаналізовано 18 підрозділів товариства та надано 108 відповідей на запитання опитувальника. За даною моделлю загальна оцінка корпоративної культури компанії (рівня її розвитку) була охарактеризована як середня, загальний бал склав 0,63. Найвищий бал (0,67) отримав індекс фокусу на споживачах, найнижчий — індекс створення змін (0,54). Низький індекс створення змін викликає деяку стурбованість, оскільки, на мій погляд, це є певною метрикою того, що корпоративна культура підприємства не схильна до інновацій, натомість інновації — це одна з ключових цінностей, задекларованих керівництвом компанії, а також, як уже було відмічено, важливий фактор впливу зовнішнього середовища.

Імплікація показників моделі Денісона на систему управління персоналом ТОВ «НВК «Екофарм» є наступними.

Фактор місії «Сила природи — на благо народу»: не дивлячись на те, що багато респондентів знають місію та орієнтуються у стратегічних цілях, недостатній рівень усвідомлення працівниками цих аспектів призводить до низької мотивації персоналу до досягнення кращих результатів діяльності товариства, низької зосередженості персоналу на їх досягненні.

Низький фактор здатності до адаптації: система управління персоналом не може забезпечити належне управління ресурсами задля забезпечення таких цілей товариства, як: досягнення (збереження) ринкової частки, зростання обсягу продажів, виведення нових видів продуктів на ринок, вихід на нові ринки, підвищення конкурентоспроможності тощо.

Недостатній рівень залученості: система управління персоналом потребує розвитку, доукомплектації ресурсами задля здійснення своїх повноважень, тому що залученості персоналу треба приділяти більше уваги, направляти зусилля на її розвиток та підбирати персонал відповідним чином.

Фактор послідовності: система управління персоналом має сприяти розробці спільних підходів до того, як мають досягатися координація та інтеграція в колективі.

Проведений в даному розділі аналіз є, на мою думку, поелементним, комплексним та багатофакторним, що свідчить про його здатність виявити області та потенціал для подальшого розвитку. Результати цього аналізу дозволяють виявити потенціал для покращення, що є предметом наступного розділу кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «НВК «ЕКОФАРМ»

3.1. Домінанти розвитку організаційної культури ТОВ «НВК «Екофарм»

В даному підрозділі кваліфікаційної роботи я спромігся виділити та окреслити домінанти розвитку організаційної культури досліджуваного підприємства. Домінанта — це основна, пануюча ідея, головний, пануючий принцип. В даному випадку це провідна картина світу для організації. В організації не буває культури одного рівня та/чи порядку в чистому вигляді, але завжди є культура, яка домінує.

Специфіка організаційної культури ТОВ «НВК «Екофарм» зумовлена природою та обсягом діяльності (невелика спеціалізована фармацевтична компанія); структурою власності (належить одній сім'ї); структурою управління, що обумовлена структурою власності (головний центр прийняття рішень — власник); рівнем науково-технічного, економічного та культурного прогресу суспільства і великою мірою тих його шарів, в яких знаходяться та взаємодіють люди компанії. Це створює систему продукування та передачі інформації, що є необхідним процесом для досягнення цілей організації.

Для того, щоб визначити домінанти розвитку організаційної культури ТОВ «НВК «Екофарм», необхідно виявити, описати та оцінити поточні культурні традиції компанії, виявити наявні переконання співробітників, які проявляються в критичних ситуаціях. У той час як деякі прояви культури, артефактів і заявлених цінностей є досить очевидними, не всі такі прояви можна спостерігати безпосередньо, і натомість потрібен аналіз та висновки з того, що було побачено та почуто від працівників організації[vi].

Як було проаналізовано в розділі 2 даної кваліфікаційної роботи, корпоративна культура ТОВ «НВК «Екофарм» знаходиться на середньому рівні майже за всіма показниками: індекс фокусу на споживачах (0,67), індекс

повноважень (0,66), індекс стратегічного напряму (0,66), індекс ключових цінностей (0,66), індекс створення змін (0,54). На мою думку, для удосконалення системи управління персоналом ТОВ «НВК «Екофарм» необхідно підвищити рівні за всіма групами індексів. Тому наступним кроком у визначенні домінант подальшого розвитку має бути перегляд існуючих моделей у всіх важливих сферах впливу:

- ціннісна модель (які наші цінності, що ми даємо цьому світу, що ми цінуємо в ньому, що для нас важливо);
- модель управління (як змістити центр прийняття рішень таким чином, щоб працівники комфортно почувалися в рамках своїх повноважень та приймали відповідальні рішення на своїх рівнях організаційної структури);
- модель розробки та реалізації стратегії (як виробити стратегію так, щоб вона була зрозумілою всім працівникам та поділялася всіма важливими талантами організації з тим, щоб реалізація стратегії була ефективною);
- модель впровадження змін та інновацій (це стосується як змін у діяльності компанії – продуктовому портфелі, маркетинговій стратегії тощо, так і змін у корпоративній культурі);
- модель обміну інформацією всередині компанії тощо.

Надалі потребується впровадження зазначених змін, їхня інкорпорація в повсякденну активність компанії. В такому випадку доцільно створення ролевих моделей (моделей для наслідування), інформування про це персоналу товариства, що покличе за собою зміни у корпоративній культурі.

В цьому випадку доцільно зупинитися на декількох принципах, які засновані на теорії спіральної динаміки — науковій теорії, представленій у 1996 р. Крісом Коуеном і Робертом Беком, яка ґрунтується на багаторічних дослідженнях людської психології, бізнес організацій та соціальних структур. Основні положення спіральної динаміки: (1) людина, організація і світ загалом

розвиваються за схожою моделлю; (2) розвитком людини, організації, країни, світу можна управляти, знаючи загальний алгоритм розвитку.

Рис 3.1. Графічне зображення розвитку за теорією спіральної динаміки

Імплікації теорії спіральної динаміки для підбору персоналу, ефективної організації менеджменту, формування конкурентоздатної корпоративної культури є наступними:

- «Червоний» керівник (в даному випадку «керівник» вживається не в сенсі посади, а в сенсі центру прийняття рішень) має егоцентричне мислення, відповідно структури, які він вибудовує, оформлюються у вигляді імперій і процеси мають форму експлуатації.
- «Синій» керівник мислить категорично, структури є пірамідальними й процеси мають авторитарний характер.
- «Помаранчевий» керівник має багатомірне мислення і структури сформовані навколо ідеї делегування, процеси мають стратегічний характер.
- «Зелений» керівник має релятивістичне мислення, структури егалітарні та процеси пов’язані між собою консенсусом.

Тому, вибудовуючи корпоративну культуру і прагнучи інших результатів, керівник (центр прийняття рішень) має чесно усвідомити власний рівень спіралі, на якому він знаходиться просто зараз, а потім вже формулювати цілі та ставити завдання команді та персоналу.

Користуючись теорією спіральної динаміки, керівник має змогу: (1) керувати власним розвитком, розвитком людей, організації, команди, країни та цілого світу; (2) передбачати появу криз і долати їх; (3) розуміти причини конфліктів та вирішувати їх; (4) стати щасливою людиною та відповідним чином впливати на оточуючих.

Хочу зупинитися на декількох принципах[vii], які випливають з теорії спіральної динаміки та проаналізувати їх в контексті домінант розвитку корпоративної культури ТОВ «НВК «Екофарм» (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Бізнес-принцип	Домінанти розвитку корпоративної культури ТОВ «НВК «Екофарм»
Добровільний розвиток. Тільки сама людина може прийняти рішення про те, чи їй необхідно розвиватися далі, виходити на наступний рівень чи залишитися на поточному рівні.	Рівень розвитку ключових людей в колективі має бути проаналізований та оцінений.
Значимість лідера. Розвиток компанії можливий тільки через розвиток цінностей лідера. Для того, щоб компанія (команда) розвивалася, її лідер повинен бути вище співробітників хоча б на один рівень.	Керівник має сформулювати (бажано викласти письмово) свої власні цінності та обговорити їх з ключовими людьми.
Домінанта — це провідне уявлення про світ. В організації можуть бути присутні елементи багатьох культур, але одна культура завжди буде домінувати.	Керівник має усвідомити власний рівень розвитку за спіраллю та наявність бажання йти далі в обраному напрямку.
Культура розвивається послідовно. Організація логічно переходить з одного етапу на інший. Не можна перескочити будь-який рівень, не відпрацювавши на попередньому.	Такий процес допоможе керівнику зрозуміти, з якими людьми (типами людей) він хоче й може співпрацювати задля
Фундамент є важливим. Кожний наступний рівень базується на якісно налаштованих інструментах попереднього.	

Темна та світла сторони. У кожного рівня спіралі є власні темна та світла сторони. Завдання лідера — посилювати світлі сторони та трансформувати темні прояви.	досягнення бажаної цілі, а з якими — ні. Виходячи зі зробленої роботи, поставити відповідні завдання працівникам системи управління персоналом та, за необхідністю, переукомплектувати команду. Постійно проводити сесії взаємодії з командою для усвідомлення розвитку всіх ключових процесів в колективі (особливо в періоди кризи), включаючи розвиток корпоративної культури.
Криза. Трансформація корпоративної культури відбувається через кризу, коли змінюються цінності, світогляд, навички лідерів.	
Усвідомлення перешкоди. Ті умови, які робили культуру сильнішою, а команду — ефективнішою, з часом перетворюються на перешкоду та руйнують компанію.	
Мімікрія є важливою. Організація здатна не тільки розвиватися, але й деградувати, якщо не вийде подолати кризу.	
Маятник. Індивідуальна культура «Я» та колективна культура «Ми» чергуються на всіх етапах розвитку.	
Конкурентоспроможність. Не буває гарних та поганих рівнів розвитку. Але є життєздатні та нежиттєздатні.	

Табл. 3.1. Бізнес-принципи за теорією спіральної динаміки та домінанти розвитку корпоративної культури ТОВ «НВК «Екофарм»

У підсумку хочу зазначити, що основними домінантами розвитку корпоративної культури ТОВ «НВК «Екофарм» є усвідомлення рівня розвитку організації загалом і центру прийняття рішень зокрема, а також здійснення відповідних процесів, які описані в даному підрозділі, із доречним (на мою думку) застосуванням принципів спіральної динаміки.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури для ТОВ «НВК «Екофарм» з метою покращення системи управління персоналом

З метою вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «НВК «Екофарм», на моє переконання, необхідно зробити декілька важливих кроків та вжити заходів, що висвітлені нижче.

По-перше, необхідно виявити, описати та оцінити культурні традиції компанії, проаналізувати та зафіксувати результати впливу існуючих переконань, їхні позитивні та негативні сторони. Оскільки переконання впливають на моделі поведінки, а моделі поведінки, в свою чергу, — на результат, можна припустити, які моделі поведінки призвели до таких результатів, і які переконання стали їхньою причиною. Наприклад, переконання на кшталт «ініціатива карається» призводить до відсутності ініціатив та проактивності в роботі, а переконання «знайти винного, а якщо не знайдеш, сам будеш винним» — до відсутності командності.

По-друге, треба переглянути існуючі моделі, підготувати модель, що описує цінність загально поширеного переконання та одночасно пов’язані з ним ризики. В такому випадку цінність буде очевидною, а можливість хибного тлумачення — зведеною до мінімуму. Наприклад, переконання «знайти шляхи розв’язання існуючих проблем» буде формувати модель поведінки, що спрямована на проактивне розв’язання проблем, що виникають, аналіз змін у бізнес-процесах, структурі, персоналі тощо, а також на аналіз їхнього впливу на підприємство в цілому. Як результат, буде виникати забезпеченість готовності підприємства до роботи в умовах, що змінюються.

По-третє, необхідно прийняти на себе роль моделі для наслідування та проінформувати колектив про зміни у корпоративній культурі. В зв’язку з цим необхідно донести до всіх те, що цінується не тільки на рівні результатів, але й на рівні переконань. Це вимагає ініціювання центром прийняття рішень створення єдиної комунікативної стратегії по змінах у корпоративній культурі та його активна участь у її розробці та затвердженні.

По-четверте, важливо закріпити та поширити нові переконання, моделі поведінки та інформування про результати. В цьому зв'язку важливо працювати з мотивацією співробітників: переглянути систему заохочувань та політику управління показниками, що свідчать про результат, та привести їх у відповідність до тієї культури, яку необхідно сформувати. На кожній стадії культурних змін необхідно повідомляти співробітникам про очікування від них, в тому числі по відношенню до моделей поведінки.

Результат досягається за умови якісної взаємодії між співробітниками. На моє переконання, умовами якісної взаємодії є: 1) узгодженість цілей між співробітниками; 2) наявність дієвих правил та процедур взаємодії; 3) вміння приймати сумісні рішення. З метою оцінки ефективності трансформації організаційної структури підприємства в якості рекомендації пропоную наступне:

- *Проводити наради для всіх членів команди*. На відміну від вузько сфокусованих нарад, в такому випадку буде досягатися уявлення про більш повну картину справ для всіх співробітників, про кінцеву мету роботи по будь-якому проєкту та про досягнуті результати;
- *Практикувати сумісне планування*. Таких підхід є доречним, коли досягнення задачі вимагає активної сумісної роботи декількох підрозділів в умовах обмеженості людських та часових ресурсів, а «ставки» очікуваного результату є високими;
- *Проведення модераційних сесій* в ситуації, коли учасники задачі (проєкту) не розуміють, в якій послідовності слід розв'язувати проблеми. В такому сенсі в команді ефективніше вибудується потрібна послідовність дій, робота над помилками буде проходити значно легше та ефективніше, та результат трансформаційних процесів буде ефективнішим.

В деяких випадках доречно застосовувати експертну поміч, коли всі попередні засоби були використані, а сумісного уявлення про розв'язання проблеми не з'явилося, і домовленості не досягаються.

Для побудови якісної взаємодії в колективі ТОВ «НВК «Екофарм» рекомендовано зробити акцент на правила та процедури. Процедури мають не тільки задавати порядок дій, але й формувати правила поведінки в колективі. Порушення правил поведінки в колективі створює загрозу результату, обумовлює відкат назад, а безкарне порушення таких правил створює негласний дозвіл. В компанії наразі існує багато описаних процедур щодо функціональної взаємодії, але системі управління кадрами бракує процедурних правил щодо поведінки співробітників, які мають діяти для всіх без винятків. Порушення таких правил має тягнути за собою відповідні наслідки.

Побудова взаємодії в колективі вимагає постійного пошуку оптимального способу прийняття рішень. При цьому, в залежності від ситуації, ці способи можуть бути різними. Наприклад, в ситуації коли необхідні творчі, новаторські рішення, та всі учасники прагнуть узгодженого результату, необхідним є консенсус у вирішенні питань. У ситуації, коли не потрібно погодження 100% колективу та немає часу на досягнення одноголосного рішення, може діяти правило більшості. У випадку, коли актуальним є брак часу, а деякі члени групи мають необхідну кваліфікацію та навички для прийняття рішень, доречним може бути застосування правила меншості. Коли в компанії є експерт з будь-яких питань, і немає потреби в участі всіх членів колективу, рішення може прийматися за правилом експертизи. Але у випадку, коли рішення носить адміністративний характер чи його потрібно прийняти дуже швидко, а також у ситуації, коли членам колективу не вистачає необхідних знань/ досвіду/ кваліфікації/ інформації, якими володіє керівник, рішення доречно приймати керівником одноосібно. Від вибудовування взаємодії доречно перейти до головної рекомендації, що стосується практичної реалізації всього вищезазначеного.

Головною рекомендацією для вдосконалення системи управління персоналом, що я пропоную в даній кваліфікаційній роботі, є формування в компанії служби HR чи залучення HR бізнес-партнера. Служба HR чи HR

бізнес-партнер будуть окремою функціональною одиницею, що цілісно відповідає за роботу з персоналом в контексті викладених в даній роботі методик та рекомендацій. Дану функцію може виконувати радник, внутрішній консультант, інтегратор зусиль системи управління кадрами. Важливо, щоб HR в компанії мислив та діяв як партнер, соратник по відношенню до бізнесу. Співтовариство по управлінню людськими ресурсами (англ. SHRM – Society for Human Resource Management), що об'єднує 300 тис. професіоналів HR з 165 країн таким чином трактує модель компетенцій, які HR має реалізовувати в компанії та являти собою модель для наслідування (де доречно):

- Ефективна комунікація;
- Управління взаємовідносинами;
- Чесність та етичність;
- Експертиза в галузі управління персоналом;
- Розуміння бізнесу;
- Критичне мислення;
- Толерантність та адаптивність;
- Лідерство у змінах;
- Внутрішнє консультування.

Наскільки дані рекомендації можуть покращити систему управління персоналом ТОВ «НВК «Екофарм» проаналізовано в наступному підрозділі.

3.3. Оцінка ефективності трансформації організаційної структури ТОВ «НВК «Екофарм»

Оцінку ефективності трансформації організаційної структури ТОВ «НВК «Екофарм», на мій погляд, може бути здійснено за моделлю інтегрованої системи управління персоналом.

Інтеграція на рівні організаційної структури потребує зміщення фокусу з управління процесами на управління об'єктами (структурні одиниці, групи персоналу) з тим, щоб цілісно відповідати за всі процеси, що відбуваються на даному об'єкті. Стратегічне управління талантами відбувається через управління та роботу на таких напрямах:

- організаційне планування;
- забезпечення персоналом;
- навчання та розвиток;
- система мотивації та винагороди.

Оцінка ефективності роботи HR має відбуватися за ключовими показниками ефективності (KPI, англ. key performance indicators), що розроблені спеціально для оцінювання того, як HR працює в інтересах бізнесу та поставлених для цієї служби завдань.

Фокус уваги HR до процесів, які входять до сфери відповідальності служби, змінюється під впливом новітніх тенденцій. За дослідженням McBer & Company, традиційна кадрова служба приблизно 40% свого часу та зусиль зосереджувала на процесі адміністрування (кадрове діловодство), 30% — на підборі, адаптації та навчанні персоналу, 25% — на підвищенні ефективності (розробка та реалізація програм по залученню, мотивації, розвитку та утриманню талантів, а також планування персоналу), 5% — на стратегії (максимізація віддачі від витрат на персонал через прив'язку програм в галузі управління персоналом до бізнес-стратегії та цілей компанії). Згідно кращих практик, дане розподілення виглядає наступним чином: адміністрування; підбір, адаптація та навчання персоналу; стратегія — по 20%, підвищення

ефективності — 40%. Прогресивний підхід до навчання персоналу передбачає створення умов для підвищення продуктивності:

- проведення діагностики, тобто визначення того, що найкраще впливає на підвищення продуктивності: чи то кваліфікація, чи то залученість, чи то обладнання тощо, чи то комбінація всього вище переліченого;
- добра система кваліфікаційних вимог: розуміння, які компетенції потрібні для того, щоб підвищити продуктивність;
- налагоджений процес оцінки кваліфікації;
- глибока інтеграція навчання з системою управління (дозволяє зв'язати навчання з ефективністю);
- оцінка проведеного навчання: чи вплило навчання на підвищення продуктивності і як треба посилити цей вплив.

Оцінка ефективності трансформації організаційної структури ТОВ «НВК «Екофарм» передбачає побудову та реалізацію прогресивної кадрової стратегії, яка має наступні складові:

- відбір персоналу, включаючи планування потоків робочої сили;
- розвиток персоналу;
- оцінку персоналу;
- планування персоналу;
- винагороду персоналу.

Планування реалізації кадрової стратегії здійснюється на рівні чотирьох ключових підсистем:

- аналіз поточної величини трудового потенціалу підприємства;
- планування кадрів та управління їхнім рухом;
- забезпечення реалізації трудового потенціалу підприємства;
- управління розвитком кадрів.

Для ефективної реалізації кадрової стратегії, на мій погляд, потрібно складати програми функціонування за кожною підсистемою. Ці програми мають включати цілі роботи в рамках програми, перелік заходів, принципи

проведення заходів, бюджет програми та підсумковий план-графік з вказівкою відповідальних осіб.

Крім основних підсистем, реалізацію кадрової стратегії забезпечує наступне:

- аналіз та оптимізація організаційної структури підприємства;
- розробка штатного розкладу та посадових інструкцій;
- забезпечення кращих умов праці;
- юридичне забезпечення управління кадровим потенціалом;
- оформлення та облік кадрів.

Кожна підсистема має забезпечувати вирішення певного переліку завдань, які наведені в таблиці нижче.

Табл. 3.2

Завдання підсистем новітньої кадрової стратегії ТОВ «НВК «Екофарм»

Аналіз поточної величини трудового потенціалу	✓ оцінка рівня професійної освіти співробітників; ✓ оцінка поточної кваліфікації та професійної компетенції співробітників; ✓ аналіз ефективності реалізації трудового (і творчого) потенціалу співробітників; ✓ аналіз ефективності взаємодії співробітників в процесі трудової діяльності.
Планування кадрів та управління їхнім рухом	✓ визначення оптимальної чисельності персоналу для виконання поставлених завдань; ✓ планування руху кадрів та ділової кар’єри співробітників; ✓ формування кадрового резерву (оцінка кандидатів на вакантні посади та формування бази таких потенційних кандидатів).

Забезпечення реалізації трудового потенціалу	✓ управління трудовою мотивацією; ✓ розробка системи оплати праці та додаткові винагороди; ✓ розробка системи нематеріального стимулювання.
Управління розвитком кадрів	✓ організація технічного та економічного навчання персоналу; ✓ підвищення кваліфікації співробітників підприємства; ✓ проведення спортивних та профілактичних заходів; ✓ проведення психологічних семінарів та тренінгів з підвищення активності працівників, організації комунікативних каналів між ними, формуванню команд та підвищенню згуртованості; ✓ розробка системи заходів з формування ділової етики, корпоративної культури, корпоративного патріотизму; ✓ управління конфліктами та стресами в компанії.

Для встановлення ще одного, більш точного підтвердження ефективності такої трансформації організаційної культури та структури ТОВ «НВК «Екофарм», я звернувся до діагностики її функцій на основі «Золотих пропорцій». Даний метод був запроваджений вченим Дороніним А.В. у його роботі «Діагностика культури управління виробничою організацією» [12].

Сутність даного методу була започаткована, як «золоті пропорції» робочого дня – спосіб використання часу з метою збереження позитивної емоційної складової серед учасників колективу [12] [24, 18]. Вагомий крок

щодо застосування даного методу в контексті дослідження організаційної культури зробив дослідник С. Пальчевський [27], який першим помітив той факт, що даний засіб доцільно використовувати, як засіб взаємодії керівника з трудовим колективом для підтримки організаційної єдності [27, 36]. Однак саме А.В. Доронін в своїй праці зміг завершити почате С. Пальчевським.

Чому я обрав саме цей метод? Річ у тім, що однією з основних проблем організаційної культури, яка потребує вдосконалення (зазначено в попередніх частинах роботи), що внаслідок призводить до браку єдності і гармонійності у роботі колективу, тобто даний метод є практичним засобом для вирішення головних проблемних аспектів для ТОВ «НВК «Екофарм».

Головна особливість, що потребує уваги, це те, що золоті пропорції зазвичай використовуються для діагностики джерел усталеності складних систем і вибору способів впливу на них. Саме тому при використанні даної методики для дослідження організаційної культури, їх варто розглядати, як суттєву характеристику колективу та велику система соціальної взаємодії, що потребує збереження єдності та гармонійності.

	Комплексні характеристики культур і їх індикатори	
	Джерело активізації діяльності	*Вирішення стратегічних проблем*
О	К 1.1* – Спільна ідея (місія)	К 2.1 – Узгодження з цілями і задачами
П	К 1.2 – Вільна ініціатива	К 2.2 – Індивідуальна творчість
Б	К 1.3 – Сильне керівництво	К 2.3 – Зосереджений аналіз
ПА	К 1.4 – Всебічне обговорення	К 2.4 – Відкрита взаємодія співробітників
А	К 1.5 – Самоменеджмент	К 2.5 – Обговорення в цільовій групі
	Вирішення поточних проблем	*Організація трудового процесу*
О	К 3.1 – Їм не надають великої уваги	К 4.1 – Без втручання керівництва і без інструкцій
П	К 3.2 – Організується пошук творчих ідей	К 4.2 – Здійснюється виконавцем самостійно
Б	К 3.3 – Посилюється увага дотриманню правил	К 4.3 – Залежить від ситуації і активності керівника
ПА	К 3.4 – Дискусія щодо способів вирішення проблем	К 4.4 – Постійний аналіз і вдосконалення
А	К 3.5 – Спочатку виконавець, а потім дискусія	К 4.5 – Самоорганізація
	Вплив керівника на активність підлеглого	*Комунікації*
О	К 5.1 – Визначає тільки мету і контекст роботи	К 6.1 – Обмежені та несуттєві
П	К 5.2 – Надає свободу виконання роботи підлеглим	К 6.2 – Змінюються не передбачувано
Б	К 5.3 – Визначає відповідального і його повноваження	К 6.3 – Формальні та стандартизовані
ПА	К 5.4 – Діє як каталізатор співробітництва	К 6.4 – Відкриті та інтенсивні
А	К 5.5 – Надає пріоритет виконавцю вибору способу дії	К 6.5 – Відкриті із визнанням авторства на ідею

Рис. 3.3. Індикатори вимірювання організаційної культури.

Джерела: [12] [13].

Задля опису функцій культури у формуванні та підтримці гармонії всередині колективу, я вирішив скористатися коментарями цього ж автора, який вважає, що співвідношення розвитку трьох компонентів у будь-якій соціальній системі (елементів, властивостей, а також їх відношень) забезпечує реалізацію таких функцій, як:

- функція розвитку елементів (забезпечує відбір найбільш важливих елементів системи, що сприяє змінам деяких її властивостей);
- функція розвитку властивостей соціальної системи (змінює відношення через впровадження нових характеристик);
- функція розвитку відносин (поява нових відносин в системі, що створюють передумови задля її переходу на якісно новий рівень);
- баланс функцій збереження і розвитку (відповідає такому стану системи, коли жодна з функцій не має переваг над іншими);
- збереження відносин, властивостей, елементів системи (являє собою консервацію системи через закріплення вже доведено працюючих компонентів).

Вказані функції починають діяти в соціальній системі за наявності певних співвідношень між більшою та меншою частинами, що й мають свій вимір у «золотих пропорціях». З метою наведення детальної ілюстрації роботи «золотих пропорцій» при визначенні функцій корпоративної культури у забезпеченні існування та розвитку робочого колективу, я використав поділ системи на дві складові частини, а саме – на дві групи працівників. Самі ж варіанти станів даної разом з еталонами її розподілу на частини (вимірені у відсотках) я навів у таблиці нижче.

	Розподіл елементів системи у відсотках	
Розвиток елементів	55,4	44,6

Розвиток властивостей	61,8	38,2
Баланс функцій розвитку та збереження	76,4	23,6
Збереження елементів	94,3	5,7
Збереження властивостей	89,4	10,6
Збереження відносин	80,9	19,1
Хаос	50	50
Колапс	100	0

Таблиця 3.3. Розподіл елементів для вимірювання організаційної культури. *Джерела [12]*

Тепер щодо даного аналізу в межах діяльності ТОВ «НВК «Екофарм». Для збору необхідної інформації, я використав анкетування. В анкеті респондентам було запропоновано оцінити за шкалою в 5 інтервалів фактичний та бажаний рівні аспектів корпоративної культури. Розподіл респондентів на групи проводився за допомогою кластерного аналізу в координатах оцінок характеристик культури, детально зазначених у таблиці вище. На рисунку нижче відображено даний розподіл на основі оцінок персоналом фактичного стану дотримання цінностей організаційної культури всередині колективу.

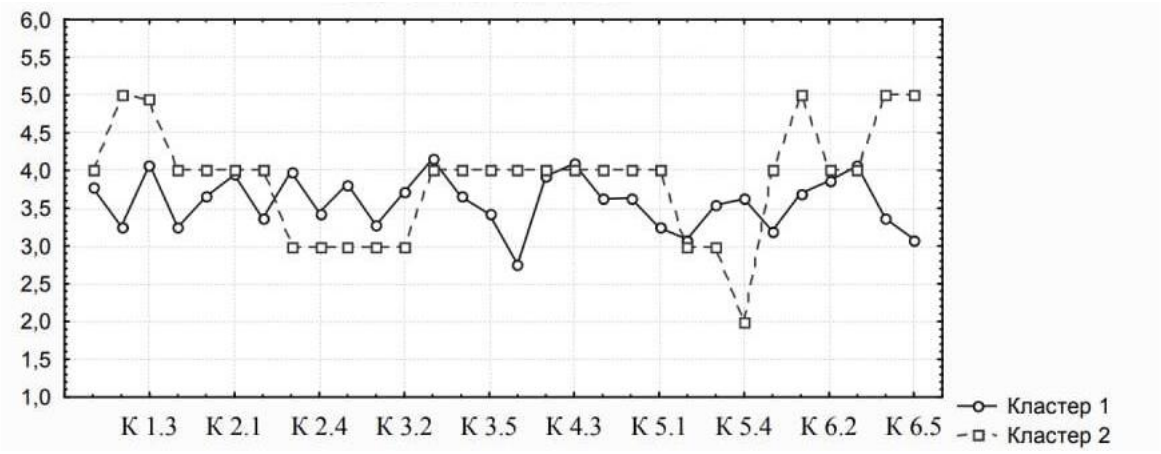

Рис. 3.4. Розподіл респондентів в координатах оцінок стану корпоративної культури ТОВ «НВК «Екофарм»

Таким чином, можна зробити висновок, що кожна група працівників має свою особливу систему культурних цінностей. В першому кластері низькими стали такі характеристики: К 1.2, К 1,4, К 3.6, К 3.1, К 5.2, К 6.6. В другому кластері – К 2.3, К 2.4, К 2.5, К 3.1, К 3.2, К 5.2, К 5.3 , К 5.4.

На рисунку нижче я відобразив результат розподілу респондентів стосовно оцінок бажаного стану дотримання корпоративно-культурних цінностей.

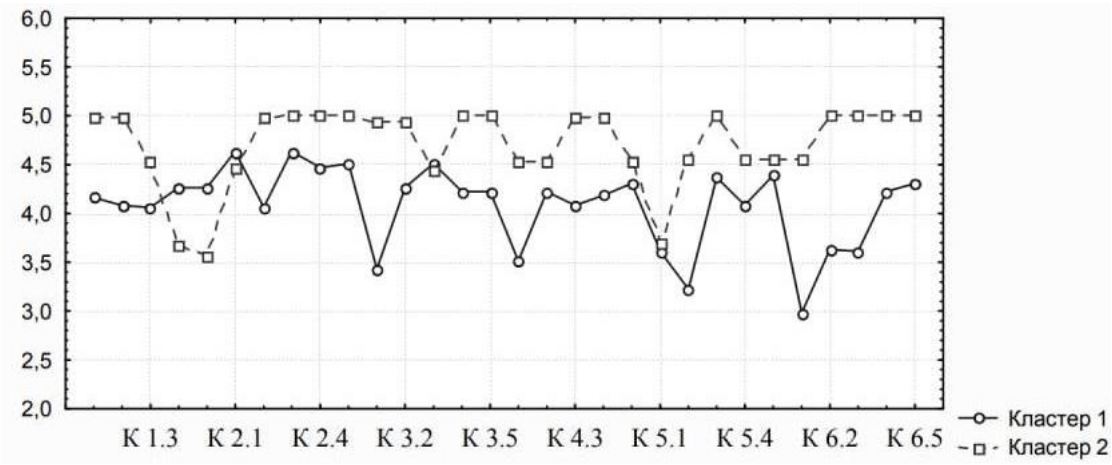

Рис. 3.4. Оцінка бажаного стану корпоративно-культурних цінностей від респондентів ТОВ «НВК «Екофарм»

На основі наведених зображень і таблиць, можна додатково переконатися, що поточний стан корпоративної культури не є стабільним. На основі рисунка 3.1 можна спостерігати, що частина респондентів (кластер 1) вважає, що керівництво не наділяє належною увагою питання матеріальної мотивації співробітників. В той же час друга частина (кластер 2) не задоволена незлагодженістю колективних вирішень поточних проблем на підприємстві та малому рівню співпраці керівництва зі співробітниками.

Нижче я навів таблицю, де детально висвітлив усі показники розподілу членів колективу через оцінки фактичного та бажаного станів організаційної культури.

За оцінками фактичного стану культури		За оцінками бажаного стану культури	
Результати моделювання			
75,0	23,9	55,7	44,3
Еталонний розподіл			
76,4	23,6	55,3	44,7
Різниця між еталоном і фактичним розподілом			
1,4	0,3	0,4	0,4
Функція культури		Функція культури	
Баланс функцій розвитку й збереження		Розвиток елементів	

Рис. 3.5. Показники розподілу членів колективу через оцінки фактичного та бажаного станів організаційної культури ТОВ «НВК «Екофарм»

На основі даного рисунку можна дослідити, що оцінки бажаного стану культури значно перевищують її фактичні показники. В першому кластері порівняно низькі оцінки отримали характеристики К 3.1, К 4.1, К 5.1, К 5.2, К 6.1, К 6.2, К 6.3. В другому – характеристики К 1.3, К 1.4, К 5, в той же час варто зазначити, що вони не сягають нижче 3,3 балів, що є достатньо вагомим показником.

На основі порівняння оцінок корпоративної культури різними підгрупами колективу можна дійти висновку щодо переважного типу поведінки колективу та сприйняття цінностей компанії. Так, порівняння оцінок фактичного стану цінностей різних культур двома підгрупами, які виділилися в результаті кластерного аналізу ТОВ «НВК «Екофарм» продемонстрували, що способи вирішення поточних проблем (К2.1–К2.5) сприймаються колективом здебільшого однозначно. Це дає змогу оцінити тип поведінки працівників, як схильність до співробітництва (що слугує підтвердженням правильності обраних спрямувань). Існують і певні відхилення в оцінках двох підгруп щодо характеристик контролю робочих процесів (К3.2 – К3.5) та щодо управління активністю персоналу (К5.1 – К 5.5).

Однак завдяки тому, що відхилення не є значним – його можна узгодити через домовленість між двома групами на основі перемовин. Більш суттєва відмінність існує в оцінках концепції управління (К1.1 – К1.5) та оцінці способу вирішення стратегічних проблем (К2.1– К2.5). Річ у тім, що частина колективу має в своїй основі вільну ініціативу, а інша – посилене керівництво. Подібна ситуація спостерігається і щодо питання вирішення стратегічних проблем, де дві протилежні групи схиляються до чіткого аналізу (перша група) та обговоренню в межах цільової групи (друга група). Визначення способу узгодження таких двох протилежних позицій потребує більш детального дослідження причин такої розбіжності. Одна з можливих причин – наявність в одному колективі кадрів різної кваліфікації, де більш висококваліфіковані працівники схиляються до більш демократичних способів взаємодій з керівництвом. В будь-якому випадку, даний аналіз є підтвердженням практичності декількох аспектів новітньої стратегії, які стосуються управління розвитком кадрів. Фактично, дане дослідження висвітлює попит на нові заходи в межах корпоративної культури та характеризує важливість їх впровадження, що надає змогу розглядати запропоновані заходи, як перспективні.

Таким чином, для оцінки ефективності трансформації організаційної структури ТОВ «НВК «Екофарм» є наявним цілий арсенал інструментів в розпорядженні HR служби компанії та вищого керівництва, і потрібна політична воля вищого керівництва (центру прийняття рішень) для його застосування та імплементації, а також врахування результатів застосування зазначених методів у повсякденному житті підприємства.

Висновки по розділу

В третьому розділі кваліфікаційної роботи було введено рекомендації щодо розвитку корпоративної культури ТОВ НВК «Екофарм». В межах даного розділу було визначено основні домінанти розвитку компанії, на основі яких було сформульовано важливість фіксації і оцінення рівня розвитку співробітників, декларація основних цінностей компанії, більше залучення

працівників до обговорення і кращого усвідомлення змін в колективі та вживати заходи для посилення єдності колективу. Інструментами на основі яких було розписано дані запропоновано впровадження, які мають підвищити рівень корпоративної культури, я обрав метод спіральної динаміки, а також спирався на показники розділу 2, в першу чергу – даних моделі Денісона. Окрім впровадженої домінанти, яку я зазначив, я визначив основні аспекти кадрової стратегії даного підприємства. До таких аспектів увійшли:

1) відбір персоналу, включаючи планування потоків робочої сили;
2) розвиток персоналу;
3) оцінка персоналу;
4) планування персоналу;
5) винагорода персоналу.

Задля ефективної практичної реалізації необхідних ідей, я визначив необхідність впровадження HR-менеджерів або ж віднайдення служби HR-бізнес партнера. Дана служба або партнер мають стати окремою функціональною одиницею (згідно рекомендацій), яка буде відповідальною за роботу з персоналом в контексті зазначених попередньо стратегічних спрямувань. Основними вимогами щодо компетентності стала наявність таких характеристик, як: ефективна комунікація; управління взаємовідносинами; чесність та етичність; експертиза в галузі управління персоналом; розуміння бізнесу; критичне мислення; толерантність та адаптивність; лідерство у змінах; внутрішнє консультування. Базою для визначення даних аспектів стали стандарти SHRM – об’єднання з 300 тис. HR-менеджерів зі 165 країн світу.

Було визначено та проаналізовано основні завдання підсистем новітнього стратегічного спрямування ТОВ НВК «Екофарм». Відповідно до роботи такими завданнями стали:

1) Аналіз поточної величини трудового потенціалу
2) Планування кадрів та управління їхнім рухом
3) Забезпечення реалізації трудового потенціалу
4) Управління розвитком кадрів

Кожен з зазначених пунктів був детально розібраний та проаналізований у деталях. Було окреслено основні аспекти, які потребують удосконалення всередині кожного пункту.

Усі стратегічні впровадження та пропозиції були детально проаналізовані за допомогою кластерного аналізу, проведеного на основі методу «золотих стандартів». Сутність такого методу полягає в забезпеченні гармонійності та єдності всередині робочого колективу. За результатами кластерного аналізу було з'ясовано, що поточний стан корпоративної культури на підприємстві сильно відрізняється від того, яким його хотіли б бачити працівники компанії. Основними недоліками поточного стану корпоративної культури, працівники вважають відсутність матеріальної мотивації співробітників та відсутність злагодженості у колективному вирішенні поточних проблем підприємства, а також помітно низьку співпрацю керівництва з робочим колективом на підприємстві. Ці показники продемонстрували наявність попиту на зазначені попередньо рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури серед робочого колективу, оскільки даний аналіз був проведений на основі анкетування співробітників підприємства, а отже – слугує відображенням реального стану робочого колективу ТОВ НВК «Екофарм».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено дослідження та наукове вирішення проблем впливу організаційної культури на систему управління персоналом підприємства. За результатами кваліфікаційної роботи можна зробити такі висновки теоретичного та прикладного характеру:

1. Організаційна культура — це модель поведінки всередині підприємства, що сформована у процесі функціонування та є такою, що поділяється всіма членами колективу; система цінностей, норми, правила, традиції та принципи, за якими живуть співробітники підприємства. Враховуючи мінливість зовнішнього середовища, вивчення проблематики корпоративної культури та її розвитку, а також оцінка корпоративної культури для кожного підприємства є актуальним та слугує досягненню бізнесом (організацією) своїх цілей. Чинна організаційна культура – елемент щільно пов’язаний зі стратегією підприємства, в тому контексті, що обидва явища мають спільний виток (цінності організації), а також через те, що саме культура організації є передумовою формування типу командної взаємодії, а отже – способу реалізації стратегії.

2. В кваліфікаційній роботі наведено перелік основних законів та підзаконних актів України, які впливають на формування та існування організаційної культури. Розглянуті нормативно-правові засади визначають базис організаційної культури, який має бути наявним в усіх організаціях, що діють в правовому полі країни. На цих засадах виникають надбудови, що якраз і вирізняють організації між собою та завдяки яким підприємства та результати їхньої діяльності є різними. Але чим більш розвиненим є базис корпоративної культури, тим більш захищеними з точки зору базових людських потреб та цінностей є працівники та колективи організацій, а також їх індивідуальні члени. Тому нормативно-правові засади є вкрай важливими для забезпечення формування організаційної культури на будь-якому підприємстві, незалежно від його форми власності, галузевої приналежності

тощо. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства з сучасною корпоративною культурою повинні впроваджувати міжнародні стандарти, що враховують три основні напрямки: соціальний, екологічний та якісний.

3. Всі підходи до оцінки рівня корпоративної культури базуються на таких методах наукових досліджень, як порівняльний, статистичний, факторний аналізи, метод експертних оцінок тощо. Більшість науковців комбінують вище визначені методи оцінки, виділяючи при цьому прогностичну, діагностичну, порівняльну та детальну оцінки.

4. Детальна оцінка корпоративної культури (поелементна оцінка за окремими складовими корпоративної культури) є найбільш широковживаним методом оцінки, базується на формуванні системи показників. Методичні підходи до оцінки рівня розвитку корпоративної культури мають враховувати оцінку усіх ключових складових; кількісну та якісну оцінку ключових складових, яка дає змогу визначити їх гармонійність відповідно до стратегічної мети. На мій погляд, моделлю, що враховує поелементні оцінки, демонструє комплексність та взаємозв’язок між окремими показниками, а також якій притаманна залученість самої організації до дослідження корпоративної культури, є модель Денісона [22], тому оцінку обраного об’єкту дослідження виконано на основі цієї моделі. Модель Денісона враховує 12 індикаторів, які вписані в кольорову циркумплексну модель, що сприяє наочності та легкій інтерпретації результатів дослідження. Автори цієї моделі стверджують, що ефективні та успішні організації мають високі бали за всіма чотирма ознаками, що свідчить про високий та всебічний розвиток культури. Деніел Р. Денісон та Вільям С. Ніл дослідили, що ефективні організації схильні мати культуру, яка є адаптивною, але водночас послідовною та передбачуваною, що сприяє підвищеній залученості, але робіть це в контексті спільного почуття місії. В тексті роботи висвітлені та проаналізовані переваги цієї моделі (проста для тлумачення, зручна для бізнесу, пов'язує організаційну культуру з показниками ефективності компанії, такими як: зростання продажів, рентабельність власного капіталу (ROE), рентабельність інвестицій

(ROI), рівень задоволення клієнтів (споживачів), рівень задоволення працівників, рівень якості та ін.), а також відмічений деякий потенціал для її покращення (для якісного тлумачення отриманих результатів, на мою думку, має мати місце групування за галузевою приналежністю та географічною локацією). Ключовою перевагою цієї моделі, на мою думку, є її фокус та направлення на досягнення успіху організації, взаємозв'язок з цілями бізнесу. Це зумовлює її популярність та поширене практичне застосування.

5. Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є процес формування та розвитку корпоративної культури ТОВ «НВК «Екофарм» як одного з ключових процесів системи управління персоналом підприємства. ТОВ «НВК «Екофарм» — спеціалізована фармацевтична компанія, яка винаходить та розробляє інноваційні фармацевтичні препарати, здійснює їхнє виробництво за провідними індустріальними стандартами GMP, а також просуває/ популяризує та продає лікарські засоби та продукти з природної сировини як на вітчизняному, так і на зарубіжному ринках. Наразі всі фармацевтичні препарати підприємства базуються на одному біологічно активному фармацевтичному інгредієнті («АФІ»), отриманому з диких злакових рослин. Поточні препарати, що випускаються компанією, включають противірусні препарати для системного застосування/ противірусні препарати прямої дії: краплі «Протефлазід»®, супозиторії «Протефлазід»®, сироп «Флавовір»®, а також дієтичні добавки у формі капсул, сиропів та розчинів для перорального застосування: «Імунофлазід® Про», «Імунофлазід® Лайт», «Вітаргін»®.

6. Підприємство отримує продажі своєї продукції здебільшого на території України, експорт сягає 5-10% від загального обсягу продажів. Обсяги реалізації продукції ТОВ «НВК «Екофарм» у грошовому виразі зростали останніми роками на тлі пандемії коронавірусу в Україні, що забезпечувало підприємство грошовими коштами та фінансовими ресурсами. Основну частку продажів формували краплі «Протефлазід»®, що є флагманським препаратом компанії.

7. Чистий дохід від реалізації товарів (робіт, послуг) ТОВ «НВК «Екофарм» за 2021 рік становив 314 281 тис. грн. порівняно з 311 757 тис. грн. у 2020 р., валовий прибуток —206 158 тис. грн. (дещо скоротившись порівняно з 216 910 тис. грн. у 2020 р.), прибуток від операційної діяльності — 59 137 тис. грн. (що на 30,3% менше, ніж за рік, що передував звітному), фінансовий результат до оподаткування — 57 262 тис. грн. (порівняно з 80 761 тис. грн. у 2020 році), чистий прибуток — 46 916 тис. грн. (що майже на третину менше порівняно з 65 944 тис. грн. за попередній рік). Співвідношення оборотних активів та поточних зобов'язань і забезпечень склало приблизно 2,4 у звітному році, що свідчить про високий рівень його ліквідності та платоспроможності. Співвідношення власних та позикових коштів підприємства станом на 01.01.2021 та 31.12.2021 р. становило 9,73 та 3,37 відповідно, що свідчить про високий рівень фінансової стійкості.

8. Протягом 2020 року на підприємстві здійснювалися процеси впровадження та сертифікації системи екологічного менеджменту, в результаті чого підприємство отримало сертифікат відповідності власної системи екологічного менеджменту вимогам міжнародного стандарту ISO 14001:2015 від TÜV NORD CERT. Протягом 2020-21 рр. на підприємстві здійснювалися процеси впровадження та сертифікації системи охорони здоров'я та безпеки праці (ОЗБП), в результаті чого підприємство отримало сертифікат відповідності власної системи ОЗБП вимогам міжнародного стандарту ISO 45001:2018 від TÜV NORD CERT.

9. На підприємстві станом на 2020 рік було 298 штатних одиниць, з яких кількість посадових (зайнятих) одиниць становила 272,5, з них 7,5% були зайняті за сумісництвом. Більш високооплачувані працівники компанії працювали в таких підрозділах товариства, як адміністрація, служба інтернет-маркетингу, департамент зовнішньої торгівлі та департамент наукових досліджень, а висока частка низькооплачуваних працівників була

10. зосередженою у департаменті виробництва лікарських засобів, департаменті адміністративно-господарської діяльності, службі безпеки та

службі з якості. Керівники налічували 22% від загального штату підприємства, менеджери та фахівці — 7%, решта категорій професій — 71% відповідно.

11. Дослідження організаційної культури в контексті діяльності організації, з врахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів є ще більш корисним для побудови ефективної системи управління персоналом, сприяння успіху організації та досягненню нею своїх цілей. Фактори зовнішнього середовища було проаналізовано за методикою ICEDRIPS, з чого випливає, що для ТОВ «НВК «Екофарм» інновації мають надважливе значення; підприємство демонструє високу залежність поточних грошових потоків від ринку України; фактор нормативно-законодавчої бази є важливим через значне регулювання фармацевтичної промисловості державою та її спеціалізованими структурами; фактор конкуренції має дещо опосередковане значення порівняно з іншими факторами; фактор демографії впливає через похилий вік вищого керівництва, деяких інших керівників та членів колективу компанії; фактори інфраструктури, партнерства були порівняно благополучними для компанії; соціальні фактори впливали на підприємство через тренди і суспільстві та тренди, що їх обумовлюють.

12. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ЕВК Екофарм» показав, що управління людськими ресурсами (система управління персоналом) в ТОВ «НВК «Екофарм» в сучасних умовах організоване на застарілому рівні, оскільки відсутня HR служба в складі підприємства (відділ кадрів робить лише частину функціоналу HR служби), а центр прийняття рішень значно зосереджений на одній особі. Водночас, фінансові ресурси в компанії були наявними в достатній кількості та ліквідній структурі, що сприяло впевненості та лояльності персоналу. Фактор технології та фізичних ресурсів був добре поставлений у компанії, що створювало передумови для її лідерства у сегменті та позитивним чином впливало на організаційну культуру.

13. Оцінку організаційної культури товариства було проведено на основі моделі Денісона. За даною моделлю було проаналізовано 18

підрозділів товариства та надано 108 відповідей на запитання опитувальника. За даними організації-дослідника, 4 підрозділі продемонстрували високий рівень корпоративної культури, а 14 — середній. За циркумплексною моделлю Денісона, побудованою для ТОВ «НВК «Екофарм», випливає, що загальна оцінка корпоративної культури компанії (рівня її розвитку) є середньою з балом 0,63, що означає, що підприємство за даним показником знаходиться вище, ніж 63% організацій у базі даних розробника даної методики, що включає більше 1000 організацій по різних країнах світу. З цієї моделі найвищий бал (0,67) товариство отримало за індексом фокусу на споживачах. Рівні бали (0,66 або 66%) воно отримало за індексами повноважень, стратегічного напряму та ключових цінностей, що вказує на достатній рівень комунікації вищого керівництва та усвідомлення загального напрямку розвитку та цінностей на місцях. Найнижчий бал (0,54) підприємство отримало за індексом створення змін, що є певною проблемою, оскільки це свідчить про відсутність проактивної позиції, слабку реакцію на зміни у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі і, як наслідок, низький рівень інноваційності на рівні корпоративної культури.

14. Для визначення домінант розвитку організаційної культури ТОВ «НВК «Екофарм» потрібно переглянути існуючі моделей у всіх важливих сферах впливу: ціннісну модель, модель управління, модель розробки та реалізації стратегії, модель впровадження змін та інновацій, модель обміну інформацією всередині компанії тощо. Для впровадження змін доцільно створення ролевих моделей (моделей для наслідування), інформування про це персоналу товариства, що покличе за собою зміни у корпоративній культурі. Для цього доцільно застосувати принципи спіральної динаміки (за науковою теорією Кріса Кована і Роберта Бека) таким чином, що керівник (центр прийняття рішень) має чесно усвідомити власний рівень спіралі, на якому він знаходиться просто зараз, а потім вже формулювати цілі та ставити завдання команді та персоналу. Користуючись теорією спіральної динаміки, керівник має змогу: (1) керувати власним розвитком, розвитком людей, організації,

команди, країни та цілого світу; (2) передбачати появу криз і долати їх; (3) розуміти причини конфліктів та вирішувати їх; (4) стати щасливою людиною та відповідним чином впливати на оточуючих.

15. Домінанти подальшого розвитку корпоративної культури ТОВ «НВК «Екофарм» базуються на наступному: (а) рівень розвитку ключових людей в колективі має бути проаналізований та оцінений; (б) керівник має сформулювати (бажано викласти письмово) свої власні цінності та обговорити їх з ключовими людьми; (в) керівник має усвідомити власний рівень розвитку за спіраллю та наявність бажання йти далі в обраному напрямку; (г) керівник зможе зрозуміти, з якими людьми (типами людей) він хоче й може співпрацювати задля досягнення бажаної цілі, а з якими — ні; (ґ) працівникам системи управління персоналом мають бути поставлені відповідні завдання виходячи зі зробленої роботи, і штат має бути за необхідністю та належним чином переукомплектований; (д) сесії взаємодії з командою мають проводитися на регулярній основі для усвідомлення розвитку всіх ключових процесів в колективі (особливо в періоди кризи), включаючи розвиток корпоративної культури.

16. З метою вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «НВК «Екофарм», на моє переконання, необхідно: по-перше, виявити, описати та оцінити культурні традиції компанії, проаналізувати та зафіксувати результати впливу існуючих переконань, їхні позитивні та негативні сторони; по-друге, треба переглянути існуючі моделі, підготувати модель, що описує цінність загально поширеного переконання та одночасно пов’язані з ним ризики; по-третє, прийняти на себе роль моделі для наслідування та проінформувати колектив про зміни у корпоративній культурі; по-четверте, закріпити та поширити нові переконання, моделі поведінки та інформування про результати.

17. Головною рекомендацією для вдосконалення системи управління персоналом є формування в компанії служби HR чи залучення HR бізнес-партнера. Служба HR чи HR бізнес-партнер будуть окремою функціональною

одиницею, що цілісно відповідає за роботу з персоналом в контексті викладених в даній роботі методик та рекомендацій.

18. В роботі запропоновано, щоб оцінку ефективності трансформації організаційної структури ТОВ «НВК «Екофарм» було здійснено за моделлю інтегрованої системи управління персоналом. Стратегічне управління талантами відбувається через управління та роботу на таких напрямах: (а) організаційне планування; (б) забезпечення персоналом; (в) навчання та розвиток; (г) система мотивації та винагороди. Оцінка ефективності роботи HR має відбуватися за ключовими показниками ефективності (KPI), що розроблені спеціально для оцінювання того, як HR працює в інтересах бізнесу та поставлених для цієї служби завдань. Згідно кращих практик, розподілення часу та зусиль HR виглядає наступним чином: адміністрування; підбір, адаптація та навчання персоналу; стратегія — по 20%, підвищення ефективності — 40%. Прогресивний підхід до навчання персоналу передбачає створення умов для підвищення продуктивності, як наведено в даній роботі (проведення діагностики, добра система кваліфікаційних вимог, налагоджений процес оцінки кваліфікації тощо).

19. Оцінка ефективності трансформації організаційної структури ТОВ «НВК «Екофарм» передбачає побудову та реалізацію прогресивної кадрової стратегії, що включає: (а) відбір персоналу; (б) розвиток персоналу; (в) оцінку персоналу; (г) планування персоналу; (ґ) винагороду персоналу.

20. Для ефективної реалізації кадрової стратегії, на мій погляд, потрібно складати програми функціонування за кожною підсистемою. Ці програми мають включати цілі роботи в рамках програми, перелік заходів, принципи проведення заходів, бюджет програми та підсумковий план-графік з вказівкою відповідальних осіб.

21. Для встановлення ще одного підтвердження ефективності такої трансформації організаційної культури та структури ТОВ «НВК «Екофарм» був застосований метод «золотих пропорцій». За результатом застосування даного методу можна переконатися, що поточний стан корпоративної

культури ТОВ 2НВК «Екофарм» не є стабільним: частина респондентів (кластер 1) вважає, що керівництво не наділяє належною увагою питання матеріальної мотивації співробітників, а друга частина (кластер 2) — не задоволена незлагодженістю колективних вирішень поточних проблем на підприємстві та малому рівню співпраці керівництва зі співробітниками. Ще одним результатом застосування даного методу є те, що оцінки бажаного стану культури значно перевищують її фактичні показники. Порівняння оцінок фактичного стану цінностей різних культур двома підгрупами продемонстрували, що способи вирішення поточних проблем сприймаються колективом здебільшого однозначно. Існують і певні відхилення в оцінках двох підгруп щодо характеристик контролю робочих процесів та щодо управління активністю персоналу, однак такі відхилення можна узгодити через домовленість на основі перемовин. Відмінність в оцінках концепції управління та оцінці способу вирішення стратегічних проблем є більш значною, тому її варто узгоджувати із застосуванням інтегрованої системи управління персоналом, яка висвітлена в даній кваліфікаційній роботі.

Таким чином, в даній роботі досліджено вплив організаційної культури на систему управління персоналом підприємства із застосуванням новітніх теорій та технологій у цій галузі, зроблено висновок, що необхідно в ТОВ «НВК «Екофарм» створити HR службу, яка буде виконувати завдання, поставлені вищим керівництвом із застосуванням цілого арсеналу інструментів в її розпорядженні, як висвітлено в цій роботі. Для цього, в свою чергу, потрібна політична воля вищого керівництва (центру прийняття рішень) для вчинення відповідних змін у підприємстві та його організаційній структурі.

---

i https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0

[ii] https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf
[iii] https://www.darnitsa.ua/press-center/novini-kompan/ukrayinska-farmindustriya-dolaie-vikliki-koronakrizi-i-prodovzhuie-trend-zrostannya---dani-doslidzhennya

[iv] https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/ukraine/#people-and-society
[v] https://www.linkedin.com/pulse/internal-factors-may-affect-business-organization-hatim-abukhames
[vi] Buch and Wetzel, 2001

Список використаних джерел

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф - М. : Прогресс, 2005. – 327 с.
2. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень/В.О.Аніщенко//Актуальні проблеми економіки. – 2013. - №3(93). – с.64-72
3. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. СПб.:Изд-во „Питер”, 1999. - 416 с
4. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень/В.О.Аніщенко//Актуальні проблеми економіки. – 2013. - №3(93). – с.64-72
5. Адізес І./управління життєвим циклом корпорацій /Манн, Иванов и Фербер/2019, С. 210 – 300
6. Сергій Бехтерев «Спиральная динамика: через какие этапы развития системы управления проходят компании», rb.ru, 03 березня 2021 р., Електронне джерело: https://rb.ru/opinion/spiral-dynamics/
7. Вінник О. Господарські товариства і виробничі кооперативи: правове становище / О. Вінник. — К. : Знання, 2012. — 308с
8. Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект / О. М. Вакульчик. – Дніпропетровськ : Пороги, 2013. – 257 с
9. Волик І.М. Український вибір моделі корпоративного управління [Електронний ресурс] / І.М. Волик // Економічні науки. – 2016. – Режим доступу:http://www. rusnauka.com/NIEK_2016/Economics/17511.doc.htm.
10. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управліня в Україні: (Монографія) / В. М. Гриньова, О. С. Попов. – Харків.: Вид. ХДЕУ, 2013. – 318 с
11. Гудзь О.Є. Формування портфелю стратегій в корпоративному управлінні / О.Є. Гудзь // Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. 29– 30 квітня 2014 р. – Тернопіль: Крок, 2014. –С. 162 – 166.

12. Доронін А. В. Діагностика культури управління виробничою організацією / А. В. Доронін // Зб. наук. праць «Економіка: проблеми теорії та практики». Вип. 207. – Дніпропетровськ: Вид. ДНУ, 2005. – Том VI. – С. 986 – 1001
13. Доронін А.В., Назарова Г.В. Діагностика функцій організаційної культури на основі золотих пропорцій // Економіка та управління № 2-3 – 2009, С. 62 – 68
14. Друкер П. Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. - М.: СПб.; К.: Издательский дом "Вільямс", 2002. 258 с.
15. Дьюбіел Стенлі. Корпоративне управління: вдосконалення методів організації роботи корпорацій / С. Дьюбіел // Економічні реформи сьогодні. – 2015. – № 25. – С. 12-18.
16. Дороніна М.С. Культура ділового спілкування ділових людей: Посібник для студентів / М.С. Дороніна. - Київ: Видавничий дім "КМ Academia", 1997. - 192 с.
17. Захарчин Г.М. Вплив господарського менталітету на формування й розвиток корпоративної культури / Г.М. Захарчин //Вісник Національного університету "Львівська політехніка" "Проблеми економіки та управління". – 2007. - № 582. –С. 203-209
18. Калініченко Т.І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури / Т.І.Калініченко // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2010. -№3. С. 62-67.
19. Корпоративна культура: [навч. посібник]. / під заг. ред. Г.Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003.– 403 с.
20. Корпоративна культура: навчальний посібник / [Хаєт Григорій Львович, Єськов Олексій Леонтійович, Хаєт Леонід Григорович, Ковалевський Сергій Вадимович, Медведєва Ольга Анатоліївна] ; Під заг.ред. Г.Л. Хаєта. — К.: Центр навчальної літератури, 2003 . — 403с.

21. Корпорації: управління і культура / [А. Е. Воронкова, М. М. Бабяк, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура]; за ред. докт. екон.наук, професора А. Е. Воронкова. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
22. Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона [Електронний ресурс] / Denison Consulting. – Режим доступу: www.denisonconsulting.com
23. Мацумото Д. Психологія та Культура / Д. Мацумото. — Chicago: Cengage, 1996. — 380 ст.
24. Мінцберг .Г. Rise and fall of Strategic Planning,/ Г. Мінцберг / Free Press, 1994 ст.
25. Мінцберг Г. «Анатомія менеджера»,/ Г. Мінцберг/ видавництво «Наш Формат». - 2018 – С. 208 – 213
26. Назарова Г.В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств / Г.В. Назарова, Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006.
27. Пальчевський С.С. Соціальна педагогіка: [навч. посібник]. / С.С. Пальчевський – К.: Кондор,2005.– 560
28. Погребняк В. А. Современные методики оценки организационной культуры предприятия / В. А. Погребняк // Общеэкономические концепции функционирования предприятия в условиях рынка: межвузовский сборник научных трудов. – Тольятти: ТГАС. – 2005. - Вып. 16. – С. 99–107
29. Первакова Е. Е. Модель влияния корпоративной культуры на финансовые показатели компании / Е. Е. Первакова // Экономические науки. - 2007. - С. 213–217
30. Перріш Дж. «Chase one rabbit, Strategic marketing,» 2014,
31. Управління людськими ресурсами / ред. М. Пула, М. Корнера.- СПб.: 2002.– 1200 с.
32. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посіб. — К.: Знання, 2005. — 442 с

33. Шейн Едгар. Організаційна культура та лідерство. Побудова, еволюція, розвиток. / Эдгар Шейн – СПб, М, Харьков, Минск : «Питер», 2002.– 335с.

34. Шмиголь Н.М. Непрямий дохід від організаційної культури підприємства: визначення, оцінка, ефективність [Електронний ресурс] / Н. М. Шмиголь – Електронне джерело: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/66750.doc.htm.

35. Daniel R. Denison. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. — 1997. — С. 267.

36. Bek, D., & Kouen, K. (2010). *Spiral`na Dynamika*. Kyïv: BestBusinessBooks.

37. Ford, H. (2015). *Moie zhyttia ta robota*. Kyiv: Nash Format.

38. Ford, H. (2018). *Sohodni ta zavtra*. Kyiv: Nash Format.

39. Furnham, A. and Gunter, B. 1993: Corporate Assessment – auditing a company's personality. London, Routledge.

40. Fyock, C.D. 1999: Retention tactics that work. Employment Management Today, Apr. Gale, A.W. 1994: Women in non-traditional occupations in the construction industry. Women in Management Review 19(2), 3-14.

41. Glover, J., Shames, G. and Friedman, H. 1994: Developing cultural assets. Cultural Assets Management Inc., HI.

42. Gordon, G.G. and DiTomaso, N. 1992: Predicting Corporate Performance from Organisational Culture. Journal of Management Studies 29, 783-98.

43. Gordon, G.W. 1991: Industry Determinants of Organizational Culture. Academy of Management Review 16(2), 396-411.

44. Gray, J.H., Densten, I.L. and Sarros, J.C. 2003: A Matter of Size: Does Organisational Culture predict Job Satisfaction in Small Organisations? Working Paper, Monash University. Handa, V. and Adas, A. 2001: Predicting the level of organizational effectiveness: a methodology for the construction firm. Construction Management and Economics 14(4), 341-52.

45. Handy, C.B. 1978: Gods of management; the changing work of organisations. New York – Oxford University Press.
46. Harris, S.G. 1996: The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organisational transformation. Journal of Management, Winter.
47. Hofstede G. Culture and organizations: software of the mind / G. Hofstede. – London ; New York : Mc Graw-Hill, 1991. – 519 с.
48. Maslow A. H. Motivation and Personality / Maslow A. H.– New York : Harpaer & Row, 1954.
49. Klauzevits, K. (2018). *Pryroda viiny*. Kyiv: Vivat.
50. Michon C., Stern P. La dynamisation sociale. - P.:Ed. d'organisation, 1985. - P. 342
51. Ouchi, W.G. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge/ Ouchi, W.G. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. – P. 45

Додаткові електронні джерела (посилання):

52. https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0
53. https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf
54. https://www.darnitsa.ua/press-center/novini-kompan/ukrayinska-farmindustriya-dolaie-vikliki-koronakrizi-i-prodovzhuie-trend-zrostannya---dani-doslidzhennya
55. https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/ukraine/#people-and-society
56. https://www.linkedin.com/pulse/internal-factors-may-affect-business-organization-hatim-abukhames. Buch and Wetzel, 2001