

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Муренко Яніна Анатоліївна

УДК 35:174.4

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення управління формуванням корпоративної
культури в умовах ПРАТ «Фітофарм»
073 – Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Присяжнюк Оксана Федорівна
кандидат економічних наук, доцент

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ . КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність та зміст корпоративної культури	5
1.2. Структура та види корпоративної культури	8
1.3. Методи формування та впровадження корпоративної культури	12
Висновки до розділу 1	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ПРАТ «ФІТОФАРМ»	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	15
2.2. Аналіз корпоративної культури в умовах ПРАТ «Фітофарм»	18
2.3. Аналіз проблем управління формуванням корпоративної культури підприємства	20
Висновки до розділу 2	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В УМОВАХ ПРАТ «ФІТОФАРМ»	24
3.1. Заходи удосконалення корпоративної культури в умовах ПрАТ «Фітофарм».....	24
3.2. Економічне обґрунтування проведення заходів удосконалення корпоративної культури	26
Висновки до розділу 3	31
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33
ДОДАТКИ.....	38

ВСТУП

Актуальність дослідження. Питання корпоративної (організаційної) культури є особливо цікавим з позиції ієрархічної побудови компанії, системи управління, формуванні спільних цінностей, корпоративної безпеки та успішного просування у бізнесі. Внутрішня зацікавленість працівників компанії та зовнішніх стейкхолдерів у пріоритетах діяльності, стабільній роботі підприємства однозначно визначає позиції фірми на ринку та перспективи їх зміцнення і розширення.

Прямо чи опосередковано питанням корпоративної культури присвятили багато вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань управління діяльністю підприємств, *HR*, *PR*, корпоративного менеджменту, публічного маркетингу та інших сфер. У своїх дослідженнях ми спиралися на праці Т. Базука, О. Віханський, І. Грошева, Г. Монастирського, А. Плотніков, М. Плотнікова, О. Присяжнюк, І. Сотникової, О. Харуна, С. Шапіро, Е. Шейн та інших.

Мета дослідження. Мета цього дослідження – розробка науково-методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління формуванням корпоративної культури в умовах ПРАТ «Фітофарм». В межах визначеної мети були поставлені завдання. **Завданнями дослідження стали:** 1) виявлення суті та чинників, які визначають рівень корпоративної культури суб'єктів малого та середнього бізнесу, а також організаційні чинники – з позиції її організації; 2) окреслення ступеня, форми та методів впровадження корпоративної культури на рівні підприємства, виявлення проблем управління цим процесом; 3) обґрунтування напрями удосконалення управління формуванням корпоративної культури та окреслення напрямів і аспектів інноваційності у цьому питанні.

Об'єктом дослідження визначено процес удосконалення управління формуванням корпоративної культури в умовах ПРАТ «Фітофарм».

Предметом дослідження стали теоретико-методичні основи формування та практики реалізації такого феномену як культура організації.

Методи дослідження. Наразі дослідження проводилося на прикладі ПРАТ «Фітофарм», що є однією з найбільших фармкомпаній України з іноземним капіталом. Це дослідження сформовано на основі змішаної методології з використанням інтеграції як якісних, так і кількісних методів дослідження. У разі якісного підходу напівструктуровані глибинні інтерв'ю використані для розуміння і відображення поглядів респондентів на проблему, а також для синтезу висновків з кількісними результатами для отримання глибокого розуміння явища. Крім того, власникам / менеджерам, керуючим та фармацевтам аптек пропонували заповнити анкету для досягнення більш надійних і достовірних результатів. Використано прийоми абстрактно-логічного методу, зокрема аналіз застосовано для розкладу корпоративної культури на елементи та вивчення кожного з них для дослідження впливу на формування культури. Синтез застосовано для виявлення спільних характеристик окремих елементів корпоративної культури, оцінити переважаючий їх вплив. Монографічний метод використано при виявленні типових характеристик корпоративної культури.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження опубліковані у фаховій статті (Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф., Муренко Я. А. Роль проєкт-менеджменту у формуванні корпоративної культури безконфліктного середовища фармацевтичних компаній та оздоровчого туризму. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 22. С. 26–30) та тезах участі у двох конференціях.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 49 сторінках комп'ютерного тексту та містить 4 рисунки, 6 таблиць. Структура роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменування), 15 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст корпоративної культури

Корпоративна культура – це система цінностей, норм і правил, які продиктовані керівництвом компанії і поділяються усіма її співробітниками, що визначає психологічний в компанії. Як запевняють фахівці, формування корпоративної культури нагадує становлення соціуму – будь-якому суспільству притаманні власні принципи і норми поведінки [22]. Культура компанії простежується у дизайні інтер'єрів, культурі та етиці спілкування, корпоративних заходах, корпоративному стилі, одязі тощо [23]. Найчастіше зміна корпоративної культури починається з впровадження нової атрибутики, ремонту офісу, зміни іміджу, рекламних слоганів [27]. Трансформації охоплюють абсолютно всі корпоративні елементи, навіть таблички для офісу. Становленню бажаної корпоративної культури сприятимуть такі складові: 1) місія і принципи роботи; 2) корпоративний кодекс або інший аналогічний документ; 3) стандарти роботи; 4) корпоративна газета; 5) музей історії компанії; 6) позаробочі заходи згуртування колективу тощо [28]. Серед головних завдань керівника є створення робочого клімату з метою досягненню цілей компанії, а базовим механізмом – корпоративна культура, яка реалізується через її функції (додаток А). Деякі керівники підбирають персонал саме таким чином, щоб співробітники шанували корпоративні цінності як елемент роботи колективу.

Наразі існує два основні підходи до трактування понять «організаційна культура» і «корпоративна культура» (іноді їх вважають синонімами). Вважаємо, що корпоративна культура є одним з базових елементів організаційної культури. На наш погляд, організаційна культура фірми являє

собою сукупність таких явищ, як дисципліна праці, правила внутрішнього трудового розпорядку, організація і нормування праці, гуманізація праці, мотиваційна і соціальна політика, кадровий документообіг тощо, закріплені у відповідних локальних нормативних актах. Отже, організаційна культура є у будь-якого підприємства у явному вигляді, навіть якщо не прописана в окремому документі.

У свою чергу, корпоративна культура являє собою сукупність морально-етичних принципів, соціальних норм і правил поведінки в організації, ціннісних орієнтацій, прийнятих працівниками і представлених у вигляді артефактів культури, а також комплекс свідомих і підсвідомих дій як співробітників, так і керівництва, які утворюються в результаті первинних установок засновників компанії і подальшого цілеспрямованого осмислення її діяльності, спрямованих на досягнення успішних результатів [37]. Корпоративна культура може бути зафіксована у письмовій формі (наприклад, у «Положенні про корпоративну культуру», з яким знайомлять всіх співробітників) або не фіксуватися (відбиватися у свідомості працівників на основі підтримки традицій фірми, домовленостей між співробітниками і керівництвом, вірою в певні колективні ідеали і цінності), [1–2]. Корпоративна культура є важливою складовою частиною управління організаційною поведінкою співробітників (як процес – це діяльність з формування і виконання набору правил і норм, і явище – це сам набір зафіксованих принципів, правил та норм, письмово, які відображають філософію компанії). Корпоративна культура є мотиваційним ресурсом управління, який впливає на поведінку працівників організації та ефективність їх праці (додаток Б).

Усвідомлення культурних традицій на всіх рівнях організації (рис. 1.1) дозволяє членам організації, які вперше ними стали, відчувати, правильно мислити, розуміти оточуючих. Саме глибинні прояви корпоративної культури керують поведінкою людей і їх рішеннями на підсвідомому рівні.

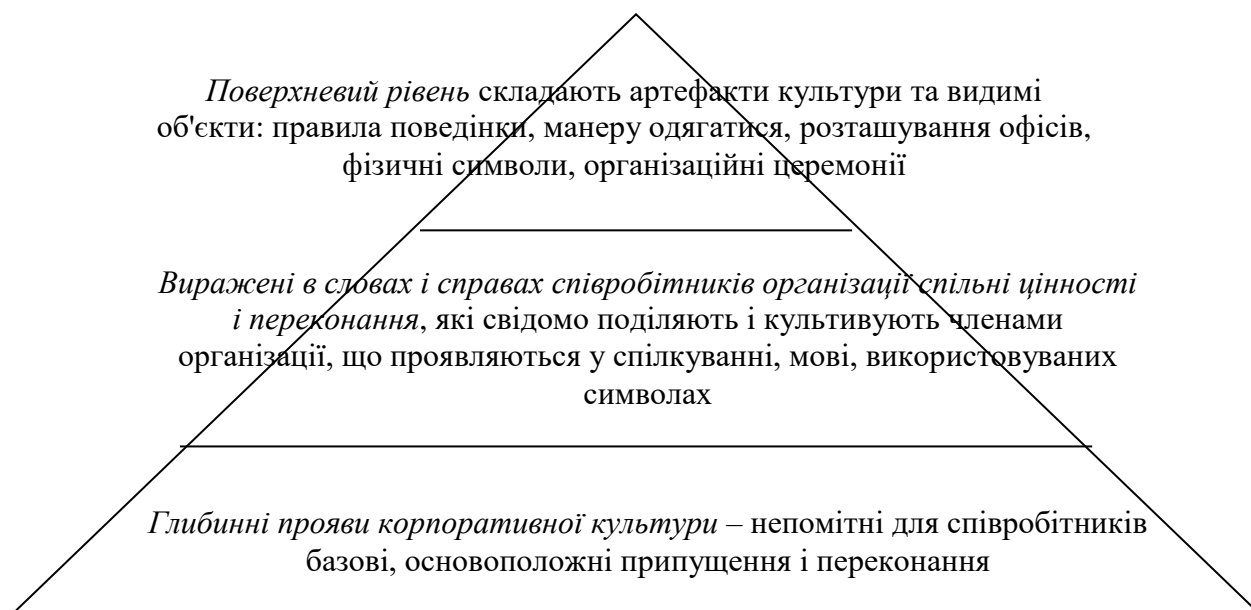


Рис. 1.1. Рівні корпоративної культури

Джерело: сформовано на основі [9].

Елементи корпоративної культури наведено в додатку В.

Корпоративну культуру не можна впровадити штучно. Своєрідним ядром корпоративної культури є система цінностей, які поділяють засновники, топ-менеджери і, бажано, більшість співробітників організації. До важливих складових елементів відносяться також модель прийняття рішень, ставлення до співробітників, величина дистанції між керівництвом і підлеглими, інформаційні канали, ступінь прийняття працівниками ризику, система винагороди, шляхи вирішення конфліктів, особливості контролю, характер соціалізації тощо [8].

Отже, корпоративна культура передбачає наявність згуртованого колективу (на постійні основі актуально для кланової та адхократичної корпоративних культур) та лідерства, які досягаються через правильний підбір людей, наявність певних ролей; навчання співробітників навичкам командної взаємодії (наприклад, через мотузкові курси, командоутворюючі ігри, пригоди тощо, які скорочують дистанцію між співробітниками, ставлять перед людьми завдання для спільного вирішення у короткі терміни; а командоутворювальні тренінги для підвищення довіри між співробітниками,

розподілу командних ролей, проведення профілактики міжособистісних конфліктів.

1.2. Структура та види корпоративної культури

Корпоративна культура може виникати у будь-якій структурованій групі людей. Чим вона є потужнішою, тим довше існує така організація. Основними ознаками культури організації є такі: 1) сучасна організація за всіма факторами культури (матеріальним і духовним); 2) гармонійна організація, в якій ідеї, цілі, завдання, способи досягнення цілей відповідають один одному; 3) організація, яка живе за законом, а не «за поняттями»; організація спирається на сучасні досягнення наук; 4) організація, в якій людей сприймають як головну цінність і тому організують взаємодію між людьми та групами на психологічному рівні [10, с. 9].

Корпоративна культура включає цілий ряд компонентів: 1) уявлення про місію організації, її роль у суспільстві, основних цілях і завданнях діяльності; 2) ціннісні установки, і відповідність співробітників даним установкам; 3) моделі поведінки в різних ситуаціях; 4) стиль керівництва; 5) діюча система комунікації, тобто обмін інформацією та взаємодія між структурними підрозділами організації та із зовнішнім світом, форми звернення «керівник-керівник» та «підлеглий-керівник»; 6) форми ділового спілкування між членами колективу та з клієнтами – іншими установами, представниками влади, ЗМІ, громадськістю тощо; 7) шляхи вирішення конфліктів, як внутрішніх, так і зовнішніх; прийняті на підприємстві звичаї, традиції і (наприклад, спільні виїзди на природу, привітання працівників з днем народження тощо). Усталені традиції стають моральними нормами, яких дотримуються співробітники організації. Норми виконують важливі для корпорації функції – можна передбачити поведінку співробітників у різних ситуаціях, дозволяють вчасно реагувати на ситуації, стабілізуючи відносини, організують ефективне здійснення спільної діяльності; символіка

організації (дрес-код, логотип), [11, с. 190]. При цьому такі компоненти повинні прийматися та підтримуватися всіма членами колективу (або переважною їх більшістю).

Деякі керівники розглядають корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, який дозволяє орієнтувати всі підрозділи організації та окремих осіб на спільні цілі, забезпечувати лояльність і полегшувати спілкування [15, с. 126]. Також варто враховувати, що кожна культура має власну структуру, включає суб'єктивні та об'єктивні елементи. До суб'єктивних можна віднести вірування, цінності, ритуали, табу, образи та міфи, пов'язані з історією організації та життям її знаменитих членів, прийняті норми спілкування. Ці елементи є основою управлінської культури, яка характеризується стилями управління, методами вирішення проблем та поведінкою керівника. Об'єктивні елементи відображають матеріальну сторону життя організації. До них відносяться символіка, кольори, зручність й оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, обладнання, меблі тощо [16, с. 192]. Ядром організаційної культури є цінності, на яких базуються норми і форми поведінки в організації. Якщо мова йде про корпоративну культуру, цінності можна визначити як цільову бажану подію тому, що особистість завжди займає позицію оцінки щодо всіх елементів навколишнього її зовнішнього середовища. Цінність служить необхідною умовою, стимулом для будь-якого роду взаємодій [17, с. 38]. Дослідники виділяють наступні компоненти корпоративної культури (рис. 1.2).

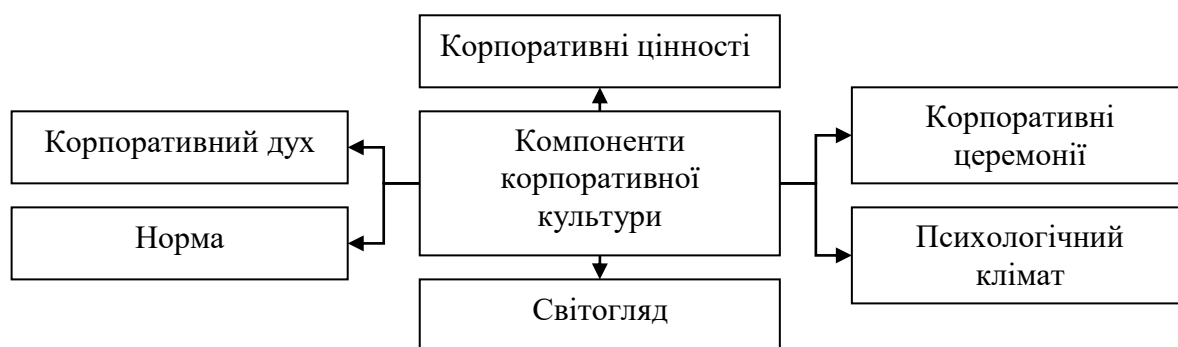


Рис. 1.2. Компоненти корпоративної культури

Джерело: сформовано на основі [19].

Нижче розглянемо кожен компонент більш конкретніше. Світогляд – це уявлення про навколишній світ, природу особи та установи, які регулюють поведінку членів організації та визначають характер їх відносин з іншими співробітниками, клієнтами, конкурентами тощо. Світогляд тісно пов'язаний з особливостями соціалізації індивіда, його расової культурою і релігійними поглядами, тому у кожного він свій, особливий [20, с. 30]. Таким чином, значні відмінності у світогляді працівників серйозно ускладнюють їх співпрацю. Водночас варто відмітити, що кардинально змінити світосприйняття людей практично неможливо, і потрібні значні зусилля, щоб досягти деякого взаєморозуміння. Світогляд індивіда важко висловити у чітких словесних формулюваннях. Корпоративні цінності – це те, що об'єднує організацію у єдине ціле та є її «обличчям» для клієнтів, партнерів, ЗМІ. Головним провідником цих цінностей повинні бути співробітники компанії. Всі корпоративні цінності можна умовно розділити на групи: 1) обов'язкові – ті, що зобов'язаний виконувати кожен працівник – правила та політики компанії, які декларуються публічно і обов'язкові до виконання; 2) заохочувальні – ті, до чого компанія прагне, що її розвиває [22, с. 84].

Ще один компонент корпоративної культури – стиль поведінки, що характеризує працівників конкретної організації. Сюди відносять специфічні ритуали і церемонії, мову, які використовуються під час спілкування, а також символи, які володіють особливим змістом саме для членів цієї організації [10, с. 10].

Норми – як елемент корпоративної культури є сукупністю формальних та неформальних вимог, які пред'являються організацією до своїх співробітників. Вони можуть бути приватними та універсальними, спрямованими на розвиток та збереження структури, функцій організації. До них відносять «правила гри» в організації, які мають бути опановані новачком.

Психологічний клімат організації, з яким стикається працівник, під час взаємодії з іншими співробітниками являє собою переважну і стійку духовну атмосферу, що визначає відносини членів колективу один до одного і до праці. Особливе місце в структурі корпоративної культури займає так званий корпоративний дух. Його ще називають душею і вірою корпорації, своєрідною корпоративною релігією, що зв'язує співробітників навколо місії загальним змістом через сукупність цінностей та принципів, на яких вона заснована. Корпоративний дух містить сукупність духовних властивостей та функцій, які супроводжують трудову господарську діяльність як ідеї, цінності, мотиви, прагнення, очікування, самопочуття тощо, якими управляється поведінка працівників і обумовлюється співпраця багатьох в одній колективній роботі. Ступінь його інтенсивності, рівень емоційного напруження визначальне впливають на механізми, динаміку та ефективність функціонування корпоративної культури [23].

Таким чином, корпоративна культура виконує такі функції: відтворення кращих елементів і цінностей культури; оціночно-нормативна функція; регламентування і регулювання поведінки; пізнавальна функція (пізнання і засвоєння корпоративної культури, що здійснюється на стадії адаптації працівника); смислоутворююча функція – вплив на світогляд працівника; комунікаційна функція; функція громадської пам'яті; рекреативна функція – відновлення духовних сил працівника у процесі сприйняття елементів культурної діяльності корпорації. До завдань корпоративної культури відносяться: створення цінностей; навчання та розвиток персоналу; зміцнення командного духу колективу; подолання конфліктів; визначення ролі кожного члена команди в житті колективу; налагодження та баланс різних типів комунікацій; узгодження подання кожного члена управлінської команди про компанію та тренінг особистої ефективності; забезпечення позитивного зовнішнього і внутрішнього іміджу, створення норм поведінки.

1.3. Методи формування та впровадження корпоративної культури

У кожній організації, яка успішно стабільно розвивається, існує індивідуальна корпоративна культура, яка позитивно впливає на досягнення поставлених цілей і результатів. Корпоративна культура дозволяє відрізнити одну організацію від іншої, генерує прихильність цілям; створює індивідуальну атмосферу для співробітників, служить контролюючим механізмом, зміцнює соціальну стабільність; який направляє та формує відносини і поведінку працівників. Основним компонентом корпоративної культури є цінності. Вони проявляються у всій організації, відображаючи її мету та політику. До цінностей відносяться основні світоглядні установки та ідеї, прийняті в організації. Цінності дають кожному працівнику підтвердження в тому, що те, чим він займається, відповідає його власним інтересам і потребам, так і інтересам і потребам робочого колективу, конкретного підрозділу, в якому він зайнятий, всієї установи в цілому.

Формування корпоративної культури може мати різний сценарій. На практиці головну роль у формуванні корпоративної культури майже завжди відіграє менеджер з персоналу. Найчастіше саме він є керівником всього процесу – від розробки ідей до отримання зворотного зв'язку з рядовим персоналом. Поряд з ідеєю, до найважливіших елементів формування корпоративної культури можна віднести: 1) затвердження певного стилю управління; 2) вироблення відповідальності персоналу за свою роботу; 3) розробку та впровадження правил і норм роботи в організації (правила внутрішнього розпорядку, стандарти якісного обслуговування клієнтів, адаптація нових співробітників), рішення інших технічних питань [10, с. 9]; підтримка – допомога, яка надається керівниками своїм підлеглим; стимулювання – ступінь залежності винагороди від результатів праці; ідентифікованість – ступінь ототожнення працівників з організацією; управління конфліктами – ступінь вирішуваності конфліктів; управління

ризиками – ступінь, до якої працівники заохочуються в інноваціях та прийнятті на себе ризику [1–2].

Місію, цінності та правила корпоративної культури часто оформляють у вигляді «Ділового кодексу», але реалізація, прояв і існування корпоративних установок залежать від успішного вирішення проблеми організації спеціальних заходів та їх впровадження [25, с. 115]. Не можна не згадати і про тісний зв'язок корпоративної культури та мотивації персоналу. Існує таке визначення корпоративної культури, як набору елементів, який забезпечують нематеріальну мотивацію.

Головна характеристика корпоративної культури – її мінливість. Тому доводиться час від часу проводити деякі зміни – коригування або, залежно від серйозності ситуації, створювати нову культуру [28].

Існує кілька методів, що дозволяють вивчати існуючу культуру. До них можна віднести: інтерв'ю, непрямі методи, анкетне опитування, аналіз документів, вивчення правил, традицій, що склалися в організації, а також дослідження системи управління. Під час розробки нової корпоративної культури організації, внесення змін у наявну культуру, її структуру, керівники та менеджери повинні враховувати ступінь їх реалізованості в межах існуючої корпоративної культури. При цьому необхідно враховувати, що дії щодо зміни корпорації повинні випереджати всі перетворення, і розуміти, що результати будуть видні не відразу [25, с. 107].

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити наступний висновок: корпоративна культура – це складний комплекс припущень, абсолютно прийнятих усіма членами конкретної організації, який задає загальні межі поведінки. Корпоративна культура може створюватися цілеспрямовано або формуватися випадково. Основними компонентами корпоративної культури є цінності, світогляд та ідеї організації. Необхідно враховувати, що корпоративна культура в цілому, вибудовується з потенціалу кожного співробітника. Організації, що надають їй належне значення, набагато ефективніше використовують людський ресурс. Людина – центр і основна

одиниця ефективності правильно сформованої культури. Її можливості та ділові якості піднімаються на висоту завдяки корпоративній культурі. Не менш важливим моментом у формуванні корпоративної культури є готовність і здатність самого керівника змінити не лише компанію, але, в першу чергу, – себе, свою власну поведінку, відповідно до бажаних результатів. І це буде запорукою успіху діяльності всієї організації.

Висновки до розділу 1

Корпоративна культура – це основа формування поведінки працівників в організації. Результатом розробки та функціонування корпоративної культури є така характеристика організації як низька плинність кадрів, що можна пояснити спільністю цінностей, єдністю їх думок. Це, в свою чергу, народжує згуртованість співробітників, вірність і відданість організації, отже, бажання покинути таку організацію у працівників пропадає.

Також була розглянута її структура і зміст. Під час вивчення корпоративної культури необхідно враховувати те, що культура кожної організації має власну структуру. Вона включає суб'єктивні та об'єктивні елементи. А також були розглянуті основні методи її формування, впровадження та підтримки. Серед методів вивчення культури можна виділити – анкетування, усне опитування, документаційний аналіз структури управління та взаємовідносин між її елементами та ін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ПРАТ «ФІТОФАРМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Фітофарм» (далі – ПРАТ «Фітофарм») – це українська фармкомпанія, розміщена у м. Бахмут Донецької області (табл. 2.1), яка за обсягом валового доходу входить десятки лідерів-виробників фармацевтичних препаратів в Україні. Основна діяльність підприємства пов'язана із виробництвом та реалізацією фармацевтичних препаратів ПРАТ «Фітофарм» володіє 9 торговими марками та 33 ліцензіями [14].

Засноване у 1974 р. як Артемівський фармацевтичний завод, компанія займається виробництвом препаратів переважно з рослинних складників. У 1995 р. ВАТ «Фітофарм», модернізовано, а у 2011 р. зареєстровано ПРАТ «Фітофарм». Визначено нові напрямки та стратегію розвитку компанії «Фітофарм», розширено штат і асортимент лікарських засобів. Компанія зареєструвала перші генеричні препарати. Акціонерна компанія продукує понад 80 найменувань препаратів синтезованого та природного походження. Вони використовуються у всіх основних напрямках сучасної вітчизняної медицини, а також з 2010 р. експортує продукцію до Центральної та Східної Європи, Центральної Азії (Прибалтики, Грузії, Таджикистану, Азербайджану, Молдови, Російської Федерації, Казахстану тощо) [14]. Наразі ПРАТ «Фітофарм» включає завод і лабораторно-дослідні центри.

У 2014 р. ПРАТ «Фітофарм» отримала почесний титул «Компанія року» у сфері фармації, а також «Лідер галузі-2019». У 2014 р. ПРАТ «Фітофарм» за даними аудиту системи дослідження фармацевтичного ринку України «Фармстандарт» займала 9 позицію [14]. Валовий дохід підприємства у 2014 р. перевищував 232 млн грн. У цей самий рік продажі

препаратів у пакуванні на вітчизняному фармацевтичному ринку знизилися на 12% [14]. Подальше зростання продажів препаратів ПРАТ «Фітофарм» у пакуванні склало 12% і 37% у обсягах виручки від реалізації.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ПРАТ «Фітофарм»

Показник	Значення
Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Фітофарм»
Скорочена назва підприємства	ПРАТ «Фітофарм»
Адреса компанії	84500 Україна Донецька обл. м. Бахмут вул. Сібірцева 2
Офіційний сайт компанії	http://www.fitofarm.ua
Код ЄДРПОУ	05430596
Дата реєстрації	27.07.1995
Розмір статутного капіталу	61,129 млн грн.
Кількість співробітників	588 осіб (2016 р.), 595 осіб (2017 р.), 491 особа (2018 р.), 475 осіб (2019 р.), 460 осіб (2020 р.), 488 осіб (2021 р.),
Генеральний директор	Малинін Владислав Анатолійович
Головний бухгалтер	Ситник Ірина Володимирівна
Основна діяльність	21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів
Телефон:	+383905292, +383905293
Факс:	+383905291, +380627432063
Засновник компанії	Мірафітос Холдинг ЛТД, зареєстроване у м. Лімассол на Кіпрі. Частка внеску становить 100%.
Акції	Акції прості бездокументарні іменні, номінальною вартістю 0,77 грн, загальна кількість акцій 79 388663 шт
Обслуговуючий банк	Укрсоцбанк
Кінцевий бенефіціарний власник	Курганов Русланов Анатолійович (33,3%), який зареєстрований за адресою Україна, 83000, Донецька обл., м. Донецьк, вул. Дубравна, Нікітенко Олексій Миколайович (33,3%), який зареєстрований за адресою Україна, 83058, Донецька обл., м. Донецьк, вул. Червоних Комунарів, Зац Віктор Володимирович (33,3%), який зареєстрований за адресою Україна, 23001, Донецька обл., м. Донецьк, вул. Дзержинського

Джерело: сформовано за даними підприємства [8].

У 2015 р. «Фітофарм» успішно пройшов аудит, який підтвердив компетентність підприємства та відповідність стандарту ISO 9001:2008, а у 2018 р. – ISO 9001:2015 у заявленій галузі сертифікації «розробка, виробництво та реалізація лікарських засобів». У 2018 р. розроблено Стратегію розвитку на 2020–2024 рр. та посилено команду менеджменту. За підсумками 2019 р. ПРАТ «Фітофарм» посідає 7-е місце у ТОП-10 фармацевтичних компаній за показником обсягів продажів та пакування за даними аналітичної системи досліджень ринку «PharmXplorer» / «Моріон»

компанії «*Proxima Research*». 2020 р. «Фітофарм» включено до ТОП-25 кращих підприємств-роботодавців України (рейтинг Всеукраїнського бізнес-аналітичного видання «влада грошей»).

Завод в Артемівську опинився наразі є у зоні бойових дій, безперебійна робота забезпечується неймовірними зусиллями персоналу та керівництва.

Реалізація місії та цілей діяльності компанії відбувається через практичну роботу генерального директора Малиніна Владислава Анатолійовича, фінансового директора Кулаги Валерія, директора виробничого департаменту Дерев'янка Наталії та інших членів апарату управління (рис. 2.1).

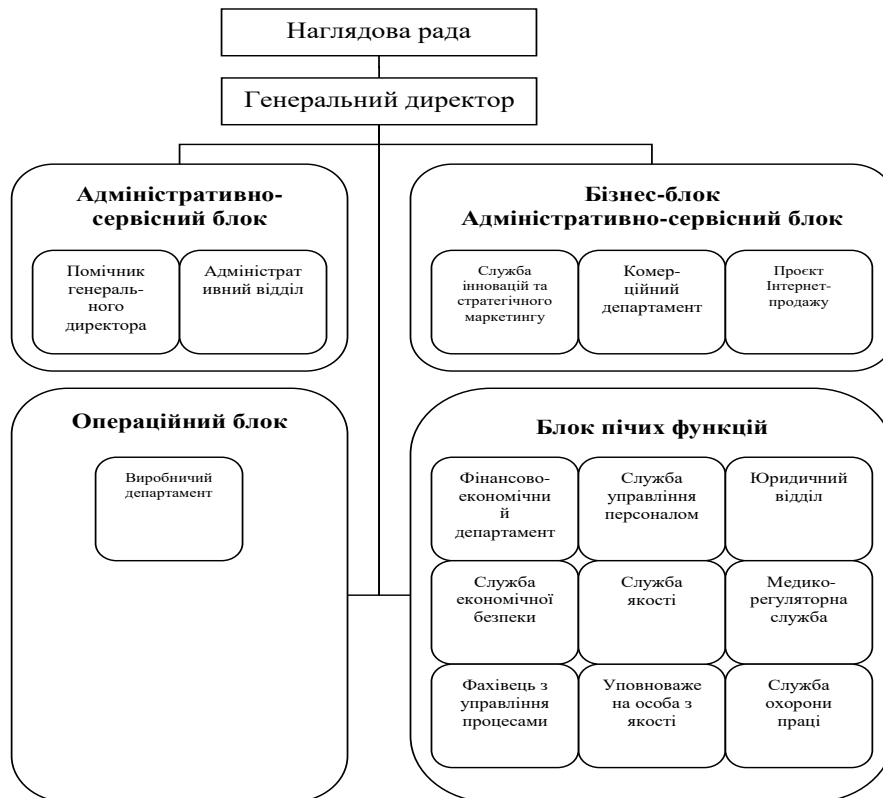


Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура ПРАТ «Фітофарм»

Джерело: сформовано на основі [8].

Організаційна структура підприємства визначається її призначенням, місцем розташування, специфікою діяльності, перспективними завданнями підприємства. Структура відображає функції кожного блоку. Наведена структура забезпечує міцний взаємозв'язок все ланок. Характерні її риси –

результативність при виконанні простих завдань, простота в управлінні, швидкість і чіткість у прийнятті рішень.

Основою виробництва продукції підприємства є таблетки, капсули (38,9%), спиртові розчини та їх суміші (22,1%), водні розчини (11,8%) мазі, пасти, гелі, креми (10,3%). Найбільшу частку у структурі товарної продукції становлять спиртові та водні розчини, відповідно – 27,1% та 23,6% (додаток Г 1). Найбільш вагомими елементами у структурі собівартості продукції є матеріальні витрати та витрати на оплату праці, відповідно 70% та 22% (додаток Г 2).

У звітному році зусилля керівництва ПРАТ «Фітофарм» були спрямовані на виконання планів виробництва та реалізації продукції, розширення ринків збуту в Україні та збільшення частки експорту. (додаток Г 3). Так, впродовж аналізованого періоду валовий прибуток зріс більше ніж у 2 рази, а частка експорту у обсягах реалізованої продукції збільшилась на 50%. Коефіцієнти ліквідності підприємства в межах норми. Вважаємо, що для підтримки стабільного розвитку, керівництво підприємства має дбати про створення сприятливих умов праці та поліпшення рівня корпоративної культури. Такі заходи насамперед активізують нематеріальну мотивацію, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, яка, в свою чергу вплине на підвищення фінансових результатів діяльності підприємства.

2.2. Аналіз корпоративної культури в умовах ПРАТ «Фітофарм»

Державні програми розвитку фармацевтичної промисловості та імпортозаміщення дали поштовх до інвестиційної активності вітчизняних фармацевтичних виробників. У той же час галузь знаходиться на початковому етапі розвитку і орієнтована переважно на внутрішній ринок. Щорічний обсяг інвестицій в основний капітал компаній, які займаються виробництвом лікарських засобів і медичних виробів у 2013–2021 рр. залишається відносно невеликим. За підсумками 2020 р. загальна сума

інвестицій склала близько 7 млрд грн, або 0,2% загального обсягу інвестицій в основний капітал у промисловості і 1,6% – підприємств переробних галузей. Відповідно до відкритих даних компаній основним джерелом інвестицій у фармацевтичній та медичній промисловості (як в економіці України) є власні кошти – 74%. Як відомо, на формування власного капіталу опосередковано впливає рівень корпоративного управління та корпоративної культури.

Аналіз системи корпоративного управління наведено у додатку Д 1. Одним з головних елементів корпоративної культури ПРАТ «Фітофарм» є поширення інформації про його діяльність серед акціонерів, формування розкладу проведення зборів акціонерів. Зведені відомості про інформування акціонерів підприємства наведено у додатку Д 1. Фактично цінності ПРАТ «Фітофарм» сформульовано у місії підприємства: «Піклуючись про здоров'я та добробут людей, робимо світ добрим і милосердним» [8]. Відповідно корпоративними цінностями є розвиток, турбота про людей, ефективність та результативність, відповідальність, взаємоповага, співпраця. Корпоративна культура ПРАТ «Фітофарм» може бути віднесена до категорії «досвідчених» адже базовим припущенням є те, що кожен індивід орієнтований на прагне виконання доручених обов'язків на високому рівні. Співробітники володіють достатньою свободою своєї діяльності і високим ступенем відповідальності (колеги довіряють один одному і працюють спільно).

Однією з найважливіших умов досягнення поставлених цілей ПРАТ «Фітофарм» є формування сильної корпоративної культури, стабільного колективу і здорового корпоративного клімату в колективі. У зв'язку з цим, принципами організації є наступні: 1) постійно розширювати сферу своєї діяльності, зокрема через урізноманітнення асортименту продукції та наданих послуг, у тому числі у сегменті екологізації діяльності та виробництва біопрепаратів; 2) детально вивчати ринок, вимоги кожного клієнта (ціна, дотримання узгоджених термінів доставки, регулярність відправок) і виконувати ці вимоги; 3) дотримуватися конфіденційності щодо

відношення до інформації із залучення клієнтів. Таким чином, певною мірою ПРАТ «Фітофарм» тяжіє до ієрархічного типу корпоративної культури з ознаками ринкового типу (подекуди зустрічаються ситуації, коли співробітники залишають організацію, якщо їм запропонують більш вигідні умови). Корпоративна культура «Фітофарм» базується на основоположних цінностях, які поділяються співробітниками компанії. Ці цінності уособлюють пріоритети самої компанії. Вони ж визначили стилі керівництва, поведінку, спілкування, діяльність окремих її представників. Однак, вказаний підхід не має цілісно системного характеру, тому нашою метою є сформувати необхідні елементи іміджу підприємства.

2.3. Аналіз проблем формування корпоративної культури підприємства

Імідж ПРАТ «Фітофарм» – це своєрідна медаль, одна сторона якої являє собою внутрішній образ компанії у свідомості її членів, а її зовнішній образ, призначений для партнерів, конкурентів, фінансово-кредитних організацій податкової служби тощо. Тип спільної діяльності ПРАТ «Фітофарм» як елемент корпоративної культури, характеризує взаємодію працівників у їх колективній праці, тому нами досліджено рівень взаємодії працівників (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Результати виявлення ступеня інтеграції ПРАТ «Фітофарм»

Показники	Кількість відповідей, %
Прагнення до збереження цілісності групи	15
Згуртованість (єдність відносин)	5
Контактність (особисті взаємини)	25
Відкритість	10
Організованість	20
Інформованість	10
Відповідальність	15

Ступінь згуртованості залежить від розміру групи, тому що ПРАТ «Фітофарм» має колектив, який здатний разом долати труднощі за рахунок присутності однодумців.

За допомогою наступних методів: порівняльного, спостереження, інтерв'ю з директором підприємства, анкетування, було проведено дослідження сформованої корпоративної культури ПРАТ «Фітофарм», яка є відносно молодою організацією, корпоративна культура якої сформована зі створення організації, закладених організаційних цінностей, стандартів поведінки, регламентування різних ситуацій. Структура організації дозволяє провести особисті співбесіди керівництва кожного блоку з кожним зі співробітників з роз'ясненням сформульованих цінностей організації. Таким чином, була сформована єдина культура, яка передбачала наявність великої кількості спільних інтересів співробітників, забезпечуючи відданість організації. У ПРАТ «Фітофарм» яскраво виражена висока обов'язковість організації перед співробітниками. Особливе значення надається згуртованості колективу та моральному клімату. Основним напрямком мотиваційної політики підприємства є матеріальне стимулювання співробітників, що досягають високих результатів.

В ході бесіди з генеральним директором були виявлені цінності в організації: відповідальність, чесність та порядність, здоров'я, робота в команді, життєрадісність та оптимізм.

Для виявлення сильних і слабких сторін підприємства проведений SWOT-аналіз, який допоміг дати структурований опис ситуації, щодо якої потрібно прийняти рішення (додаток Є). Проаналізувавши матрицю, дійшли висновку, що у ПРАТ «Фітофарм» однією з головних загроз є зростаючий конкурентний тиск, подолання якого передбачено через надання клієнтам більш вигідних умов щодо отримання продукції, товарів, робіт та послуг.

Визначення типу і виявлення існуючих елементів корпоративної культури у ПРАТ «Фітофарм» проходило за допомогою тесту-опитувальником Коула (Додаток Е). Було опитано 85% від загальної

кількості працівників організації і виявлено, що в організації переважає праксіологічний (органічний) тип корпоративної культури (рис. 2.2)..

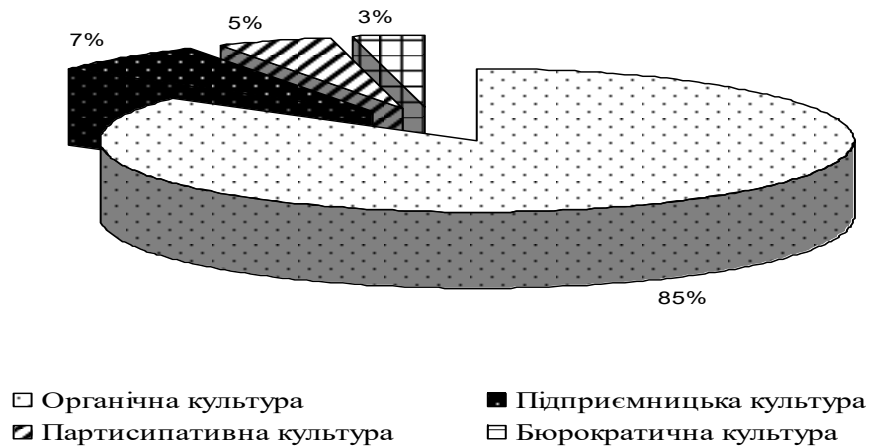


Рис. 2.2. Результати тесту-опитувальника Коула

Джерело: власні дослідження.

Для праксіологічного типу характерно отримання максимально високих результатів, раціональне виконання цілей, контроль. Даний тип культури характерний для підприємств цієї галузі, він зможе допомогти організації зайняти лідируючі позиції на існуючому ринку і вийти на новий рівень розвитку. У процесі бесіди з персоналом ПРАТ «Фітофарм» працівникам задавали питання, які стосувалися різних сторін роботи підприємства. Вони повинні були висловити власну думку, розповісти про реальний стан справ на підприємстві, а не з власних переваг та бачень. Співробітники відзначили, що є лідерами своїх груп, як формальними, так і неформальними; прагнуть повністю виконати всі цілі, що поставили перед собою та намагаються уникати конфліктів; оперативно вирішують всі питання і проблеми, що виникли під час виконання роботи; швидко приймають рішення; вони самостійно вносять зміни і закликають групу працювати інтенсивніше; намічають цілі на робочий день.

Водночас усі керівники зазначили, що не завжди люблять давати свободу прийняття рішень своїм працівникам; не люблять, коли повільно виконують поставлені завдання; рідко надають групі права висунення ініціативних пропозицій та визначення індивідуального ритму роботи; ніколи не делегують працівникам свої повноваження.

При відборі персоналу на вакантні посади шляхом співбесіди ПРАТ «Фітофарм» оцінює наступні якості кандидатів: працьовитість; професійні знання; комунікабельність; особистісні характеристики; зовнішній вигляд і манери. У організації є вимоги до нових співробітників: бути активними, вміння спілкуватися з клієнтами, але на підприємстві відсутні системи навчання співробітників.

Особливості психологічного клімату в колективах впливають на соціально-психологічні процеси в усій організації. Соціально-психологічний клімат визначає основні успіхи організації за її станом на ринку.

Таким чином, в цілому можна зробити висновок, що у ПРАТ «Фітофарм» досить високий рівень корпоративної культури. Поряд з цим існує потреба систематизації правил та цінностей підприємства та посилення взаємодії і згуртованості працівників.

Висновки до розділу 2

Підприємство наразі має фінансово-економічні передумови для реалізації заходів щодо удосконалення корпоративної культури.

Переважаючим є ієрархічний тип корпоративної культури з ознаками ринкового типу, що базується на основоположних цінностях, які поділяються співробітниками компанії, визначають стиль управління, особливості поведінки.

Основними проблемами управління корпоративною культурою є відсутність систематизації цінностей, що підтримуються в організації, кодексу, у якому чітко прописані принципи поведінки в колективі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В УМОВАХ ПРАТ «ФІТОФАРМ»

3.1. Заходи удосконалення корпоративної культури в умовах ПРАТ «Фітофарм»

Удосконалення управління формуванням корпоративної культури підприємства базується на вирішенні виявлених проблем. У нашому проєкті пропонуємо розробку кодексу корпоративної культури, як сукупності взаємопов'язаних елементів. Головною метою розробки Кодексу ПРАТ «Фітофарм» є систематизація правил поведінки та захист інтересів акціонерів. Вважаємо за доцільне включити до Кодексу принципи корпоративної поведінки, дотримання яких створює нині проблеми у сфері формування корпоративної культури: 1) довіра між учасниками корпоративних відносин – основа побудови внутрішньокорпоративних відносин (відносини між акціонерами та керівництвом підприємства повинні базуватися на повазі та взаємній довірі, що передбачає сумлінну і без зловживань реалізацію прав, виконання обов'язків та управління інтересами товариства і акціонерів. Формою прояву принципу є рівне ставлення до всіх акціонерів, відкритість у прийнятті корпоративних рішень, персональна відповідальність і підзвітність керівництва, виконавчих органів товариству і акціонерам; 2) етичні стандарти ведення господарської діяльності – крім дотримання чинного законодавства і правил корпоративної поведінки, зокрема посадові особи, члени адміністрації, працівники товариства повинні виконувати свої професійні функції сумлінно і розумно з належною турботою і в інтересах суспільства, уникаючи конфліктів з іншими посадовими особами, акціонерами, працівниками; прийняття рішень має ґрунтуватися на принципі прозорості та адекватності, наданні достовірної інформації своєчасно і з повагою норм конфіденційності; у разі виникнення корпоративних конфліктів учасники повинні їх вирішити шляхом

переговорів за ефективного захисту прав акціонерів і ділової репутації підприємства; 3) корпоративна поведінка ґрунтується на рівному ставленні до акціонерів, які повинні мати можливість отримати ефективний захист у разі порушення їх прав; члени адміністрації зобов'язані управляти товариством в інтересах всіх його акціонерів; 4) право на своєчасне та регулярне отримання достовірної, повної та вичерпної інформації; 5) практика корпоративної поведінки повинна забезпечувати здійснення членами адміністрації товариства добросовісної діяльності з належною відповідальністю, дотриманням вимог законодавства і незмінно в інтересах товариства і всіх його акціонерів; дотриманням ієрархії в управлінні, логіці, місії та цінностям компанії, уникаючи конфлікту інтересів, а винагорода має залежати від результатів діяльності товариства; 6) всі угоди товариства повинні укладатися з урахуванням інтересів всіх його акціонерів і мати на меті отримання прибутку, а також збільшення вартості активів товариства; 7) ввести систему внутрішнього контролю, що забезпечує відповідність діяльності товариства існуючому законодавству. Цим створюються передумови для впровадження найкращої практики корпоративної поведінки та корпоративної етики.

Удосконалення корпоративної культури – це тривалий і складний процес. У ПРАТ «Фітофарм» відсутня необхідність проводити зміни глибинного устрою корпоративної культури, так як вже чітко сформована місія і стратегія діяльності організації, колективу притаманні єдині цілі в організації, існують певні корпоративні цінності, символіка, проте в ході аналізу було виявлено, що існують деякі проблеми, які необхідно вдосконалювати.

Більш детально розглянемо рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури: 1. Заходи щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі включають організацію свят для співробітників (такі корпоративні свята зможуть згуртувати колектив, бо характер цих свят найбільш схиляє до дружнього спілкування); 2. Головною метою створення Кодексу корпоративної культури полягає в тому, що,

розробка подібних документів, дозволяє компанії зрозуміти, в чому полягає її місія і які стратегічні цілі її діяльності, дозволить закріпити систему управління компанією, найбільш ефективно розподіливши обов'язки і повноваження між різними рівнями управління. Щоб створити Кодекс, необхідно, як правило, почати з діагностики загального клімату на підприємстві. 3. Уніформа персоналу є одним з важливих символів дисципліни, організованості, надійності. Уніформа персоналу демонструє рівень культури компанії не менше, ніж обслуговування; 4. Створення інформаційного стенду і вдосконалення сайту. Інформаційний стенд або дошка оголошень являє собою відкрите джерело надання інформації, яке спонукає до обговорення, а також сприяє формуванню спілкування між людьми в колективі. На сайті і на дошці можливо, наприклад, відображати у вигляді записів мети організації на найближчий час, надавати інформацію про показники і критерії успішного виконання обов'язків кожного співробітника, інформувати про можливі джерела отримання премій, а також – стягнення. Важливо, щоб все це було реалізовано в доступному і чіткому вигляді.

3.2. Економічне обґрунтування проведення заходів удосконалення корпоративної культури

Виробничі потужності ПРАТ «Фітофарм» характеризуються значною площею з локацією в конкретному регіоні, з можливістю подальшого розширення потужностей за рахунок дрібномасштабних реконструкцій або дооснащення додатковим обладнанням. Фармацевтичний завод забезпечує повний цикл виробництва готових лікарських засобів, є добре диверсифікованим, оснащеним різними лініями з виробництва твердих, рідких, м'яких лікарських форм, косметичних засобів та/або випуску БАД.

Корпоративна культура є одним із базових елементів, що впливає на ефективність проектів диверсифікації. Необхідність істотного розширення виробничих майданчиків виникає з кроком у 4–5 років. Цим обумовлені

терміни інвестиційних проєктів компанії. Виробничі потужності розраховані на можливість оперативної адаптації виробництва для цілей виконання зовнішнього контракту (контрактного виробництва), що дозволяє компанії частково диверсифікувати свою діяльність, отримати досвід виробництва препаратів іноземних виробників з перспективою розширення власного портфеля. У табл. 3.1 наведена характеристика інвестиційних програм, що реалізуються компанією.

Таблиця 3.1

Напрями інвестиційної програми ПРАТ «Фітофарм»

Напрямок / етап інвестиційної програми	Біотехнології	Дженерик	Спеціалізоване виробництво	Виробництво АФС
Первинні інвестиції в матеріальні активи		✓		✓
Інвестиції в масштабування наявних матеріальних активів	✓	✓	✓	
Інвестиції у програми колаборації зі світовими лідерами галузі (контрактне виробництво)		✓	✓	
Інвестиції в нематеріальні активи (НДР)	✓		✓	

Джерело: за даними ПРАТ «Фітофарм».

Інвестиційні проєкти реалізуються для цілей: повністю відповідати стандартам належної виробничої практики; збільшити виробничі потужності у два і більше рази; збільшити потужності для складського зберігання продукції; скоротити виробничі витрати, більш ефективно використовувати працю виробничого персоналу; впровадити нові лікарські форми і сучасні препарати, які вимагають більш досконалих і наукомістких технологій; сформувавши передумови подальшого розвитку компанії через розвиток портфеля препаратів за рахунок фінансування оригінальних розробок.

Ефективність будь-якої системи може бути представлена показником, який характеризує відношення результату, отриманого цією системою, до витрат у вигляді виробничих ресурсів, викликав цей результат. Наразі проведення оцінки ефективності корпоративної культури відбувається, наприклад через проведення низки тренінгів, як інвестицій в людину,

людський капітал, тому для оцінки ефективності формування корпоративної культури компанії, у тому числі через проведення тренінгів, як і будь-яких інвестицій використовується формули співвідношення витрат до результату. Крім запропонованих вище заходів вдосконалення формування корпоративної культури ПРАТ «Фітофарм» пропонується проводити через відвідування співробітниками тренінгів 3 рази на рік, на базі Бізнес-центру «Парус» у м. Київ.

Таблиця 3.2

Витрати на проведення тренінгів ПРАТ «Фітофарм»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Оплата за проведення тренінгів (гонорар тренеру)	10
Оренда event-зони	6,4
Використання проектора та екрана	0,5
Організація кави-брейк	3,8
Прибирання після заходів	0,4
Разом	21,1

Джерело: власні дослідження.

Тренінги з удосконалення стилю управління, мотивації персоналу, підвищення лояльності працівників до гостей та інших аспектів корпоративної культури підприємства планується проводити у дводенний термін по 8 годин на добу. Витрати на проведення тренінгів представлені в табл. 3.2.

Якщо розглядати проведення тренінгу тричі на рік, то витрати на заходи складуть 63,3 тис. грн. Оцінку корисності тренінгу плануємо провести за бізнес-показниками: обсяг продажів, прибуток, витрати. На підставі досліджень моніторингових компаній, можна використати методику Джека Філіпса, який дозволяє вимірювати повернення інвестицій в розвиток персоналу (*ROI – Return On Investment*), схвалений Американською асоціацією тренінгу та розвитку (ASTD) (додаток Ж). Підхід передбачає отримання відповідей на такі питання: яка віддача від коштів, вкладених в навчання; чи перевищує фінансовий ефект від навчання витрати на його проведення. Зокрема в умовах ПРАТ «Фітофарм» найдоцільнішими бізнес-

показниками діяльності є такі: витрати робочого часу та зменшення плинності кадрів.

Виходячи з пропонованої оцінки тренінгів ПРАТ «Фітофарм», виділені групи бізнес-показників, на які здатний вплинути тренінг. Ці показники поділяються на дві групи: якісні (популярність компанії, задоволеність гостя, психологічний клімат в колективі, плинність кадрів); кількісні (обсяг продажів, величина прибутку, рентабельність діяльності тощо) (додаток З). Одним з найважливіших в будь-якій організації свят в році є день народження компанії. Провести свято потрібно так, щоб воно відображало діяльність, місію та цілі компанії. Наразі пропонується святкування ювілею компанії у форматі «Family day». Цей формат розвиває внутрішні комунікації і дозволяє підвищити лояльність співробітників і членів їх сімей, а також зміцнює корпоративну культуру організації. Якщо до впровадження даних заходів співробітники не були зацікавлені у процесі праці, і можна було спостерігати їх байдуже ставлення до роботи і до організації в цілому, то після реалізації запропонованих рекомендацій прогнозуємо зростання зацікавленості працівників ПРАТ «Фітофарм».

Економічний ефект від впровадження заходів – це різниця між планованим приростом виручки, отриманої від додаткового товарообігу та витратами на реалізацію заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Економічний ефект від запропонованих заходів ПРАТ «Фітофарм»

Показники	2022 р.	Прогноз	Відхилення
Виручка, млн. грн.	14,6	19,1	4,40
Валовий прибуток, млн. грн.	9,87	12,8	2,96
Прибуток від реалізації, млн. грн	2,71	3,52	0,81
Чистий прибуток, млн. грн	1,94	2,52	0,83

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, економічний ефект реалізації розглянутих пропозицій удосконалення формування корпоративної культури співробітників ПРАТ «Фітофарм» розраховується за формулою:

$$E = П - O - B, (3.1)$$

де E – економічний ефект, млн. грн;

Π – прогнозований прибуток, млн.грн;

O – відхилення, млн. грн;

B – виручка, млн. грн.

$$E = (19,1 - 2,96) - 14,6 = 1,54.$$

Оцінка ефективності проведеної програми може дати достовірність, специфічну інформацію та допоможе тренеру скорегувати зміст, структуру і порядок реалізації поточних і наступних навчальних програм. Оцінка соціально-економічного ефекту запропонованих заходів представлена таблиці 3.5.

Таблиця 3.4.

Соціально-економічний ефект рекомендацій ПРАТ «Фотофарм»

Назва заходу	Соціальний ефект	Економічний ефект
Проведення тренінгів щодо вдосконалення корпоративної культури	Потужний мотиваційний потенціал	Збільшення чистого прибутку на 0,83 млн грн
Проведення дня народження компанії	Згуртування команди, підвищення конкурентоспроможності ресторану, зниження плинності кадрів	

Джерело: власні дослідження.

Термін окупності запропонованих заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ПРАТ «Фітофарм» за рахунок викликаного приросту виручки від реалізації продукції розраховується за формулою:

$$B = Zp / E, (3.2)$$

де B – час окупності витрат, років;

Zp – витрати на реалізацію заходів, грн;

E – економічний ефект від впровадження заходів, грн.

$$B = 0,16 / 1,54 = 0,10 (3.2)$$

Отже, витрати на вдосконалення корпоративної культури ПРАТ «Фітофарм» окупляться приблизно протягом 1,5 місяці. Чітке розуміння моральних орієнтирів діяльності необхідно для злагодженої роботи всіх підрозділів. Визначення цінностей і стратегічних цілей компанії допоможе

кожному співробітнику зрозуміти, як розвивається ПРАТ «Фітофарм» на яких принципах буде відносини з гостями та клієнтами, чого чекає від своїх співробітників.

Висновки до розділу 3

Проведеними дослідженнями корпоративної культури ПРАТ «Фітофарм» виявлено, недоліки формування корпоративної культури: в організації присутня зайва критичність керівництва; відсутня чітка систематизація норм та правил. Для усунення даних недоліків, було запропоновано: проводити тренінги для формування корпоративної культури організації; ввести, як традицію святкування дня народження компанії, сформуванати Кодекс корпоративної культури.

Соціально-економічний ефект від запропонованих заходів удосконалення управління корпоративною культурою підприємства передбачено досягти через посилення мотивації персоналу.

ВИСНОВКИ

1. Існує велика кількість визначень терміну «корпоративна культура», проте багато авторів сходяться на тому, що корпоративна культура – це система цінностей і переконань, поділюваних усіма працівниками фірми, що зумовлює їх організаційну поведінку, характер життєвої діяльності організації. Однією з головних цілей корпоративної культури є підвищення трудового потенціалу співробітників.

2. Основними елементами корпоративної культури є: система цінностей; переконання; норми і правила; традиції. Основні принципи корпоративної культури: високий корпоративний дух співробітників в організації і постійна робота по його зміцненню; дотримання норм ділової етики в організації; дотримання працівниками підприємства етичних норм корпоративної поведінки; формування та підтримання позитивного іміджу компанії; формування та розвиток корпоративного стилю підприємства.

3. Доведено, що на існуючу систему управління впливає рівень корпоративної культури. Відповідно до нього обирається стиль управління та будуються взаємовідносини в колективі.

4. Проаналізовано проблеми формування корпоративної культури, основною з яких є відсутність систематизації правил поведінки, чітко виписаних принципів побудови взаємовідносин в колективі.

5. З метою удосконалення формування корпоративної культури запропоновано наступні заходи: 1) поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі; 2) розробка Кодексу корпоративної культури; 3) проведення тренінгів персоналу та корпоративних свят; 4) створення інформаційного стенду та удосконалення сайту; 5) стимулювання персоналу.

6. Обґрунтовано соціально-економічний ефект від впровадження заходів удосконалення управління корпоративною культурою підприємства. Вони вплинуть насамперед на мотивацію працівників та на продуктивність їх праці. Прогнозований економічний ефект досягне 1,54 млн.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала О. І., Муқан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11–15.
2. Башук Т. О., Жолудєва А. М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179–184.
3. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять организациями. М.: Синтег, 2004. 400 с.
4. Гнатенко І. Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. *Вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 32. С. 69–72.
5. Гнатенко І.А. Визначення інновацій як Інструментарію національного підприємництва. *Науковий вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія "Економіка"*. 2018. Т. 23. Вип. 5 (70). С. 38–42.
6. Гнатенко І.А. Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 6 (18). С. 70–74.
7. Гриценко С. І., Таранич А. В. Стратегія міжнародної економічної діяльності кластерних утворень в інформаційній економіці: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2010. 227 с.
8. Грошев І. В. Організаційна культура. М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2004. 288 с.
9. Козлов В. В. Корпоративна культура. М. : Альфа-прес, 2009. 422 с.
10. Кривоносова О. Корпоративна культура в контексті перспективного розвитку сучасних бібліотек // *Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В.І. Вернадського*. - 2016. - Вип. 44. С. 7–13.
11. Маковоз О. С. Корпоративна культура як складова управління підприємством. *Проблеми та перспективи функціонування підприємства та підприємництва*. 2011. № 2. С. 187–191.

12. Монастирський Г. Л. Теорія організації. К.: Знання, 2008. 319 с.
13. Орлова-Курилова О.В., Браславець О.Ю., Громова Я. А. Концептуальні основи державного регулювання інноваційним підприємництвом. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 7. Т. 2. С. 41–54.
14. Офіційний сайт ПРАТ «Фітофарм». URL: <https://fitofarm.ua/company/history/> (дата звернення 14.11.2021 р.)
15. Плотнікова М. Ф., Муренко Я. А. Проектне управління як інноваційний механізм управління діяльністю підприємств аграрного сектору. XI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств». *Проблематика 2022: «Ефективність інноваційного розвитку аграрних підприємств»*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції, ЛНУП, Дубляни, 2-3 червня 2022 р. / за ред. проф. Г.В. Черевка. Львів: Галицька видавнича спілка, 2022., С. 124–127
16. Плотнікова М. Ф., Присяжнюк О. Ф., Муренко Я. А. Особливості проектної діяльності у підприємстві Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 165-річчю заснування університету та 70-річчю створення економічного факультету / за заг. ред. Ю. Губені, О. Лисюк, Б. Шувара, В. Крупи, Н. Маркович, Г. Батюк, Львів: Львівський національний університет природокористування, 2022. С.190-193
17. Присяжнюк О.Ф., Плотнікова М.Ф., Муренко Я.А. Роль проект-менеджменту у формуванні корпоративної культури безконфліктного середовища фармацевтичних компаній та оздоровчого туризму. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 22. С. 26–30
18. Рач В.А., Рач Д.В. Управление рисками в проектах, реализуемых в условиях переходной экономики: Финансові продукти для реального сектора в Україні. *Управління проектами при кредитуванні реального сектора* Матеріали міжнародної конференції (Київ, 14–16 червня 2000 р.). К., С. 25-26.

- 19.Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001. 352 с.
- 20.Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. №3 (19). С. 28–32.
- 21.Управління персоналом: [підручник] / За ред. О. В. Сардак. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
- 22.Фіщук Н. Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Економічні науки*. 2012. № 1(56). С. 81–85.
- 23.Хаєт Г. Л., Єськов О. Л., Ковалевський С. В. Корпоративна культура. К.: ЦУЛ, 2003. 403 с.
- 24.Харун О.А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 139–144.
- 25.Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*. 2015. № 31. С. 105–116.
- 26.Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера: [навч. посіб.]. К.: Знання, 2005. 442 с.
- 27.Чернишова Т. О. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 328–330.
- 28.Юрченко В. В., Мельник Ю. В., Богданова Н. В. Корпоративна культура організації. К., 2016. 58 с.
- 29.Creating Shared Value at Nestlé. URL: www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate_socialresponsibility/2011-csv_creating-shared-value.pdf
- 30.Dunning T. J. Trades' unions and strikes: their philosophy and intention. London. 1860. 52 p.
- 31.Gido J., Clements J. Successful Project Management. Southwestern College Publishing, 2008. 486 p., 4th edition.

32. Gryshchenko I., Ganushchak Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10. №1. P. 571–583.
33. Hannan M. T., Freeman J., Structural Inertia and Organizationsl Change through Learning Theory. *Human Relations*, 1996. Vol. 49. Is. 5. P. 621–641.
34. Lewin, K. Field theory in social science: Selected theoretical papers (Edited by D. Cartwright.). New York: Harper, 1951. 346 p.
35. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Hnatenko I. Management of logistics and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplace in Journal*. 2021. Vol. 7 (3). P. 315–323.
36. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43 (3). P. 403–414.
37. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business review*, 1990. Vol. 68. No. 3. P. 79-91.
38. Rakhmetulina Z., Pokataieva O., Trokhymets O., Hnatenko I., Rubezhanska V. Optimization of the structure of an innovative cluster on a competitive basis in a free market. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2020. Vol. 4. No. 35. P. 238–247.
39. Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A. Zos-Kior M. Digital banking in the marketing mix and human resource management: improving the approach to the assessment as an innovative component. *Laplace in Journal*. 2021. Vol. 7 (3A). P.111–119.
40. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative

Projects at the Processing Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42. № 4. P. 504–515.

ДОДАТКИ