

ПОПАТЕНКО ПРИНА ОЛЕКСІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
О.А. Дороніна
« ___ » грудень 2022 р.

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.В. Таранич, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Попатенко І.О. Формування корпоративної культури підприємства.

Спеціальність 073 «Менеджмент», Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022.

В кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади формування корпоративної культури в системі менеджменту підприємства як засобу комплексного управління організацією та формування ділового середовища; визначено низку заходів розвитку корпоративної культури підприємства на прикладі АТ «Фармак».

Проведено огляд теоретичних засад формування корпоративної культури в системі менеджменту підприємства. Визначено її сутність, типи та роль; надано оцінку функціональної складової корпоративної культури підприємства; проведено оцінку механізму формування та розвитку корпоративної культури. Проведено аналіз системи менеджменту АТ «Фармак», проведено оцінку перспектив його розвитку на фармацевтичному ринку України, оцінено складові сталого розвитку та корпоративної культури підприємства. Визначено основні заходи з розвитку корпоративної культури підприємства в контексті його виходу на міжнародні фармацевтичні ринки.

Положення, що виносяться на захист. 1. Визначено корпоративні ініціативи АТ «Фармак» в розрізі розвитку його корпоративної культури, що відображає вихід підприємства на міжнародні фармацевтичні ринки. 2. Розроблено алгоритм дій з оновлення та розвитку корпоративної культури корпоративної культури АТ «Фармак», який включає три етапи: діагностика існуючої корпоративної культури; створення моделі нової корпоративної культури; корекція існуючої (впровадження нової) корпоративної культури. 3. Визначено механізм спрямування корпоративної культури АТ «Фармак» для цілей ефективного управління його інноваційним потенціалом.

Ключові слова: корпоративна культура, система менеджменту, управління організацією, фармацевтичний ринок України, анкетування, прогнозування.

89 с., 19 табл., 20 рис., 3 дод., 47 джерел.

Popatenko I. Formation corporate culture of the enterprise. Specialty 073 Management, Program «Management of organizations and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification work, the theoretical foundations of the formation of corporate culture in the management system of the enterprise as a means of complex management of the organization and formation of the business environment were investigated; a number of measures for the development of the enterprise's corporate culture have been defined, based on the example of JSC «Farmak».

An overview of the theoretical foundations of the formation of corporate culture in the management system of the enterprise was conducted. Its essence, types and role are determined; an assessment of the functional component of the enterprise's corporate culture is provided; the mechanism of formation and development of corporate culture was evaluated. An analysis of the management system of JSC «Farmak» was carried out, an assessment of its development prospects in the pharmaceutical market of Ukraine was carried out, and the components of sustainable development and corporate culture of the enterprise were assessed. The main measures for the development of the enterprise's corporate culture in the context of its entry into the international pharmaceutical markets have been determined.

Provisions submitted for defense. 1. The corporate initiatives of JSC «Farmak» in terms of the development of its corporate culture, reflecting the company's entry into international pharmaceutical markets, are defined. 2. An algorithm of actions for renewal and development of the corporate culture of JSC "Farmak" corporate culture has been developed, which includes three stages: diagnosis of the existing corporate culture; creation of a new corporate culture model; correction of the existing (introduction of a new) corporate culture. 3. The mechanism for directing the corporate culture of JSC «Farmak» for the purposes of effective management of its innovative potential is determined.

Key words: corporate culture, management system, organization management, pharmaceutical market of Ukraine, questionnaire, forecasting.

87 p., 19 tabl., 20 fig., 3 applications, bibliography: 47 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку підприємства	9
1.2 Функціональна структура корпоративної культури підприємства	15
1.3 Механізм формування та розвитку корпоративної культури	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «ФАРМАК»	35
2.1 Характеристика розвитку АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку України	35
2.2 Оцінка результативності діяльності АТ «Фармак»	44
2.3 Оцінка стратегії сталого розвитку та корпоративної культури АТ «Фармак»	52
РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «ФАРМАК»	64
3.1 Формування моделі розвитку корпоративної культури підприємства в контексті його виходу на міжнародні фармацевтичні ринки	64
3.2 Напрями розвитку корпоративної культури АТ «Фармак»	68
3.3 Прогнозування умов розвитку АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку України	80
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність дослідження. Останнім часом в Україні спостерігається стрімке зростання інтересу організацій до підвищення рівня корпоративної культури. Це пояснюється тим, що збільшилося розуміння впливу феномену командного духу на ефективність бізнесу. Саме корпоративна культура є тією «родзинкою», яка обумовлює відмінність між компаніями і приносить успіх у конкурентній боротьбі. Ті компанії, які досягли високого рівня культури, досягли і успіху за рахунок саме продуманих та вкладених зусиль у розвиток корпоративного духу.

Корпоративна культура – це єдине середовище, в якому мешкають усі співробітники компанії. Це єдиний набір цінностей та звичок, діловий етикет. Це режим роботи, спілкування з колегами та клієнтами, свята та привітання в колективі, система залагодження конфліктів, наявність або відсутність субординації, правила адаптації та навчання персоналу, командна робота, виконання поставлених завдань та багато іншого. У будь-якій організації є своя культура. Вона може бути якісною, і тоді вона посилює компанію, чи негативною, і тоді вона гальмує компанію її розвитку.

Розробка проблеми культури організації пов'язані з іменами М. Кубра, П. Харріса, Т. Петерса, Р. Ватермана, А. Петтигру, Р. Квіна, Дж. Рорбаха, Р. Шварца, З. Девіса, Р. Хофстеде, Дж. Моргана, Е. Шейна, Д. Елріджа і А. Кромбі, У. Оучі, Р. Кілмана, М. Сакстона, М. Мексона, М. Альберта, Ф. Хедоурі та ін. В останні роки проблематика корпоративної культури завоювала пильну увагу і вітчизняних учених. Ті чи інші аспекти культури організації досліджуються на роботах В.А. Співака, О.С. Віханського, А.І. Наумова, З. Рум'янцева, Н. Барановська, О. Бала, Н. Богданова, Т. Немченко та ін.

Метою дослідження є дослідження теоретичних засад формування корпоративної культури в системі менеджменту підприємства як засобу комплексного управління організацією та формування ділового середовища;

та визначення заходів розвитку корпоративної культури підприємства на прикладі АТ «Фармак».

Для досягнення поставленої мети визначенні наступні **завдання дослідження**:

1. Визначити сутність, типи та роль корпоративної культури у розвитку підприємства.
2. Дати оцінку функціональної складової корпоративної культури підприємства.
3. Оцінити механізм формування та розвитку корпоративної культури.
4. Дати оцінку розвитку АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку України.
5. Провести аналіз системи менеджменту та діяльності АТ «Фармак».
6. Оцінити складові стратегії сталого розвитку та корпоративної культури АТ «Фармак».
7. Сформувати модель розвитку корпоративної культури підприємства в контексті його виходу на міжнародні фармацевтичні ринки.
8. Провести огляд основних напрямів розвитку корпоративної культури АТ «Фармак»
9. Визначити модель прогнозування умов розвитку АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку України.

Об'єкт дослідження – система адміністративного та стратегічного менеджменту підприємства, які сприяють формуванню та розвитку корпоративної культури підприємства.

Предмет дослідження – особливості формування та розвитку корпоративної культури підприємств-флагманів галузі, на прикладі корпоративної культури АТ «Фармак».

Методи дослідження. Проведене дослідження ґрунтується на працях вітчизняних і зарубіжних науковців з теорії управління, адміністративного та стратегічного менеджменту підприємства, з питань формування та розвитку корпоративної культури підприємства. Методичною основою магістерської роботи є системний підхід, який використовувався при дослідженні

загальнотеоретичних засад формування корпоративної культури підприємства. Також застосовано методи економічного аналізу, при визначенні конкурентних переваг підприємства на фармацевтичному ринку України, методи фінансового аналізу, при визначенні й інтерпретації фінансових результатів діяльності АТ «Фармак», а також кореляційно-регресійний аналіз.

Теоретичні та практичні положення. Практичне значення роботи.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі у вигляді схеми узагальнено сукупність факторів, які впливають на корпоративну культуру, яка є фактором позитивного впливу на діяльність підприємства. Також розглянуто модель розвитку підприємств фармацевтичної галузі України на світовому ринку. На підставі визначених теоретичних положень розвитку корпоративної культури сформовано рекомендації до елементів корпоративної культури АТ «Фармак», які можуть бути впроваджені в практичній діяльності підприємства.

Положення, що виносяться на захист.

1. Визначено корпоративні ініціативи АТ «Фармак» в розрізі розвитку його корпоративної культури, що відображає вихід підприємства на міжнародні фармацевтичні ринки.
2. Розроблено алгоритм дій з оновлення та розвитку корпоративної культури корпоративної культури АТ «Фармак», який включає три етапи: діагностика існуючої корпоративної культури; створення моделі нової корпоративної культури; корекція існуючої (впровадження нової) корпоративної культури.
3. Визначено механізм спрямування корпоративної культури АТ «Фармак» для цілей ефективного управління його інноваційним потенціалом, у межах якого розроблено регресійну модель прогнозування обсягів виробництва продукції залежно від рівня доходів населення та їх витрат на лікарські засоби.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідались на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в

умовах сталого розвитку», яка проходила 10 листопада 2022 року, НУ «Запорізька політехніка». За результатами дослідження опубліковано тези на тему «Оцінка складових розвитку корпоративної культури АТ «Фармак».

Опубліковано статтю «Управління корпоративною культурою як елемент стратегії розвитку підприємства». Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса. 2022.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 47 найменувань, додатків. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінки.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку підприємства

Термін «корпоративна культура» було сформовано ще у ХІХ столітті. Вперше німецьким військовий теоретик Мольтке охарактеризував цим поняттям взаємовідносини у офіцерському середовищі, як писані, так і неписані [5].

У 1982 р. Т.Діл і А.Кеннеді сформулювали поняття «корпоративна культура» як найважливішого фактору, який впливає не тільки на поведінку в організації, а також на соціальний розвиток. Вони виявили, що сильна культура та особливий стиль підприємства, а не тільки висококваліфікований персонал, ефективне управління, інноваційні стратегії сприяють успіху і на внутрішньому, і на зовнішньому ринках.

Пітерс і Р. Уотермен сформулювали ідею про те, що управлінець, який регулює діяльність організації, повинен крім економічних питань, зосереджувати увагу на ціннісних установках організації, і, створювати сенс роботи цієї компанії.

В своїх дослідженнях «корпоративної культури» науковці Т. Діл і А. Кеннеді та Т. Пітерс і Р. Уотермен продемонструвати переваги компаній, які мають сильну культуру.

До найперших теоретичних праць з питань корпоративної культури відносять книгу 1985 року американського психолога Е. Шейна «Організаційна культура і лідерство». Він першим описав три рівні корпоративної культури: на першому рівні – артефакти; на другому – цінності; на третьому – базові уявлення. Всі наступні дослідження корпоративної культури враховували саме цю тривірневу модель [13].

Процес переходу індустріального світу в постіндустріальний в останній третині ХХ століття спричинив генезис і розвиток корпоративної культури [5].

Саме постіндустріальна стадія розвитку суспільства обумовлює необхідність розробки якісно інших підходів до розуміння ролі ресурсів нематеріального характеру в сучасній економіці, ступінь впливу інтелектуальних факторів на ефективність функціонування окремих економічних суб'єктів і економічне зростання, тому в останній чверті ХХ ст. виникає інтерес до феномену корпоративної культури, здатного сприяти зростанню продуктивності праці та економічної ефективності компанії [5].

Пізніше, на початку ХХ століття, французький вчений Анрі Файоль при формулюванні принципів адміністрування акцентував увагу на розвитку корпоративного духу: «Союз – це сила, яка є результатом гармонії персоналу» [42].

Заслуговує на увагу визначення корпоративної культури, яке дають автори «Енциклопедії державного управління», а саме: «Корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, вірувань, переконань, уявлень, проявів, очікувань, що взаємодіють між собою, властивих даній корпорації, таких, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та речовинному середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища» [12].

В даний час не існує єдиного визначення терміну «корпоративна культура», науковці трактують його по-різному, враховують різні її аспекти. До того ж, різні автори для її характеристики використовують такі терміни як: «організаційна культура», «культура організації», «фірмова культура», «культура підприємництва». Аналіз наявних трактувань цих понять дозволило ототожнювати їх.

Підходи науковців до визначення “корпоративної культури” мають як загальні, так і відмінні трактування цього явища. З метою узагальнення визначення поняття «корпоративна культура» представимо визначення даної дефініції з виділенням сутнісної складової (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика визначення поняття «корпоративна культура»

Сутнісна складова поняття	Визначення
інструмент стратегічного розвитку організації	– це об’єктивна реальність сучасного розвитку організацій, особливо підприємств корпоративного типу; – інструмент стратегічного розвитку організації через стимулювання інновацій та управління змінами [4]
сукупність правил	– це сукупність правил і сталої практики в галузі корпоративного управління, що не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо [15]; – набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників [19]
система цінностей	– система формальних і неформальних цінностей, притаманних конкретній організації, що відображають її індивідуальність / система формальних та неформальних, особистих і колективних цінностей, обумовлених місією та стратегією розвитку організації, які заявляються нею, приймаються і поділяються більшістю працівників, а також сукупність способів їх реалізації, що переважають в організації на певному етапі розвитку [21]; - система цінностей, вірувань, очікувань, ділових принципів, традицій і ритуалів, які складаються в організаціях, формують корпоративний дух, визначають межі загальних відносин і поведінку в організаціях та приймаються більшістю їх членів [41]; - система особистих і колективних цінностей, що мають та поділяються всіма членами корпорації [42]

Аналізуючи визначення сутності корпоративної культури, наведені вище, нами було підсумовано, що корпоративна культура – це система цінностей, вірувань, переконань, очікувань, символів, а також традицій, ритуалів, принципів, норм поведінки, тощо, що склалися в організації та сприймаються більшістю співробітників.

Корпоративна культура - це невидима частина кожного підприємства, не залежно від того, чи визнає керівництво її наявність та використовує в своїх цілях, чи ні. Якщо наявність культури є усвідомленим, тоді, зазвичай, нею або її окремими складовими можна ефективно керуватися в процесах діяльності. Якщо ж ні, тоді її вплив є спонтанним та непередбачуваним. Відзначимо, що

корпоративна культура може бути як детально регламентована документами, так може бути декларовано лише окремі принципи і, також, вона може без будь-яких письмових правил.

Розглянемо найбільш розповсюджену типологію корпоративних культур для визначення її впливу на розвиток організації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Типологія корпоративної культури

Автори	Типологія
1	2
Д. Бек і К. Кован	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приналежність – колектив розглядається як єдине ціле. 2. Домінування – пріоритетним є сила та влада, якою наділений лідер. 3. Регламент – базою є утверджені норми і правила. 4. Успіх – головною цінністю виступає результат. 5. Згода – притаманна відкритість та співпраця, наявний синергічний ефект. 6. Синтез – характеризується високим рівнем професіоналізму та креативності, акцент на формуванню командного духу в колективі [35,36]
Д. Зонненфельд	<ol style="list-style-type: none"> 1. «Бейсбольна команда» – працівники є ключем до успіху, залучаються лише найкращі на ринку праці. 2. «Клуб» – лояльне ставлення співробітників між собою та організації, підтримка та дотримання встановлених нею принципів та норм. Ключові умови – стабільні та сприятливі умови праці, позитивний психологічний клімат, що заохочує працівників розвиватись, удосконалюватись, ставати невід’ємною частиною організаційного життя. 3. «Академія» – значна чисельність молодих, амбітних працівників, з метою довгострокової співпраці з компанією. 4. «Фортеця» – відсутність стабільності в роботі та майбутнього службового зростання. [29,30].
Т. Діл і А. Кеннеді	<ol style="list-style-type: none"> 1. «Культура жорстких хлопців» – високі ризики, потреба в оперативному прийнятті управлінських рішень. Працівники кожен окремо докладають зусиль для досягнення цілей організації. 2. «Став на свою компанію» – характерна націленість на довгострокове співробітництво, 3. «Робота в задоволення» – найкращі працівники місяця чи року-стимул до особистих звершень, заохочення бути енергійними. 4. «Процесна культура» – характерна для державних підприємств, які характеризуються сповільненим зв’язком з зовнішнім середовищем, а ризики прийняття рішень не є занадто високими. [27, 31]

Продовження табл. 1.2

1	2
Ч. Хенді	<p>1. «Культура влади» – головний суб’єкт - лідер, який контролює основні управлінські процеси та ресурси. Організації залучають працівників, які прагнуть досягнути високих результатів у діяльності, орієнтованих на досягнення високих показників результативності, в умовах ризикованості, конкуренції.</p> <p>2. «Культура ролі» – в основі розподіл ролей за чітко встановленими правилами. Успіх залежить від правильного розподілу робіт і відповідальності, а не від особистості.</p> <p>3. «Культура завдання» – спрямований на успішну реалізацію ідей в зазначених завданнях чи проектах, характеризується високою автономією, оцінкою роботи за результатами та повагою всередині команд.</p> <p>4. «Культура особистості» – формується на особистих якостях працівників: креативності, ініціативності, відкритості та генеруванні ідей. [25, 30, 33]</p>
К. Камерон і Р. Куїнн	<p>1. Кланова культура притаманна організаціям, які зосереджуються на турботі, повазі, безпеці до окремого працівника, кожний індивід, який є унікальним. Основна цінність організації - команда.</p> <p>2. Адхократична культура передбачає організацію як динамічне, творче, підприємницьке місце роботи, люди можуть ризикувати, оперативно шукаючи шляхи вирішення проблем.</p> <p>3. Ринкова культура фокусує основну увагу на конкуренції та зростанні, націленості на зміцненні зовнішніх позицій (це може бути приріст клієнтської бази, приріст споживачів) і забезпеченні стабільності організації. Важливо виконання квот, досягнення цілей і високих фінансових результатів.</p> <p>4. Ієрархічна культура – основну увагу приділяють структурі та організаційній стабільності, впорядкованості бізнес-процесів, підтримці працівників на основі чітко прописаного плану дій та напрямку розвитку. [26, 32]:</p>

У 1982 році Терренс Діл і Аллан Кеннеді у книзі «Корпоративні культури. Звичаї і церемоніали корпоративного життя» відобразили думку, що існує стільки ж різноманітних типів культур, скільки й організацій [27, 31].

Стрижнем корпоративної культури є цінності, вірування і переконання.

Отже, корпоративна культура – це система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.

Кожна організація по-своєму унікальна, створює свою власну історію, власну організаційну структуру, особливості комунікації та постановки завдань, внутрішньо організаційні ритуали й міфи, що в цілому утворюють корпоративну культуру.

Незаперечним є те, що роль корпоративної культури підприємства в є надзвичайно важливою і включає наступні аспекти: безпосередня та якісна підтримка внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства; всебічна підтримка, на основі комунікаційних та інформаційних процесів і в організації і за її межами; набуття досвіду, за рахунок оцінювання результативності впровадження рекомендації у діяльність організації.

Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства визначається двоєдиним процесом: перший процес полягає у тому, що культура та поведінка впливають один на одного, другий - культура здійснює вплив на те, як і яким чином працівники виконують свої функціональні обов'язки.

Роль корпоративної культури можна розглядати і з позиції її впливу на цільові групи (стейкхолдерів), до яких належать юридичні та фізичні особи, які формують організаційне багатство компанії, або навпаки, можуть його зменшити. До них належать, в першу чергу, акціонери компаній, власники, працівники, ділові партнери (постачальники, посередники, банки тощо), державні органи влади, конкуренти. Сама концепція стейкхолдерів була сформована ще у 70-х роках минулого століття і лише не так давно набула практичного застосування в вітчизняному бізнесі.

Розглянемо вплив корпоративної культури на цільові групи, що відображено на рис. 1.1.

Критерії рівня впливу корпоративної культури є такі ж, як при оцінюванні рівня впливу на управлінські процеси.



Рисунок 1.1 – Вплив корпоративної культури організації на цільові групи

Роль корпоративної культури у розвитку та функціонуванні компанії полягає у створенні фундаменту діяльності, в мотивуванні працівників, інформуванні їх та інших цільових груп щодо організації, її цільових орієнтирів, стимулюванні останніх до співпраці тощо. Але значну увагу слід приділяти конкретним інструментам для формування корпоративної культури, її елементів та їх втілення в організаційне життя, і для підтримки у свідомості працівників, цільових груп.

1.2 Функціональна структура корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура, як і будь який комплексний інструмент управління, має певну структуру, яка складається з низки елементів, різні типи та форми прояву. Не завжди всі вони сформовані організацією, але кожен з них має вагомий вплив на діяльність організації. Так, основними компонентами корпоративної культури є: місія організації (бачення, слоган), символіка (гасла, ритуали), корпоративний стиль (історія, кодекс

корпоративної етики, шрифти), цінності та норми, форми винагород та заохочення [41].

До основних характеристик корпоративної культури Г.М. Захарчин відносить [14]:

1. сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі організації;
2. належна корпоративна філософія організації, яка повинна містити: цілі, стратегію, цінності організації;
3. система мотивація працівників організації, яка спонукає до ефективної ділової активності;
4. усвідомлення кожного працівника своєї ролі та місця в суспільстві;
5. відносини в середині організації та за її межами, побудовані на етичних засадах, моральних принципах і високій відповідальності.

Основні завдання, які повинні вирішувати в процесі діяльності компанії окремі компоненти корпоративної культури: усунення опору, підвищення рівня згуртованості колективу, формування лояльності працівників чи інших цільових груп до організації, система мотивації працівників, якісний підбір нових співробітників, гармонізація психологічного мікроклімату в колективі, підтримка організаційного порядку тощо [41].

Структурувати корпоративну культуру можна за функціональною ознакою, за якою можливо відобразити основні аспекти культури будь-якої організації (рис. 1.2.) [14, с. 29].

Елементами корпоративної культури, які формуються залежно від основної мети організації є: місія; можливості організації; порядок свят, ритуалів, церемоній; цінності й етичні норми (корпоративний кодекс); взаємовідносини між співробітниками; стандарти якості; -система мотивування персоналу; артефакти (емблема, фірмовий стиль, тощо) [14, с. 30].

Процес формування корпоративної культури складний і тривалий, потребує вмілого застосування різних методів, форм та засобів. Формування корпоративної культури організації має відбуватись індивідуально у відповідності до особливостей цієї організації.



Рисунок 1.2 – Функціональна структура корпоративної культури організації

Якщо культура буде запозиченою чи насильно впровадженою – це не дасть успіху. За умови використання керівниками автократичних методів результатом ставало створення жорсткого авторитарного режиму в організації або ж обмежувалось лише введенням якихось зовнішніх стандартів. Як підкреслює В.О. Аніщенко, «власна культура організації є зовнішнім відображенням корпоративної культури, яка виражає себе через імідж і дизайн організації, фірмові традиції, обряди тощо. Зовнішня сторона корпоративної культури видима і співробітнику, і клієнту, а система норм поведінки поверхнево завжди схожа в різних організаціях» [3].

Основні ознаки корпоративної культури організації означимо на рис. 1.3

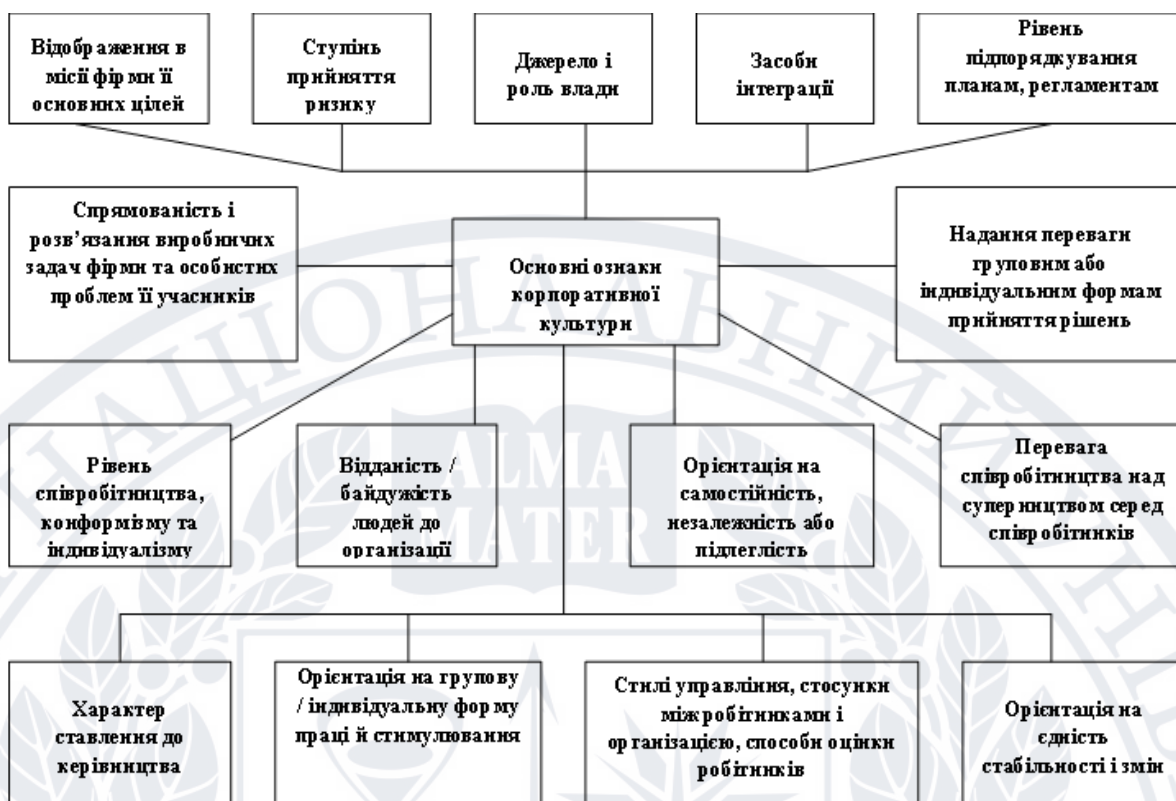


Рисунок 1.3 – Основні ознаки корпоративної культури

Зміст корпоративної культури можна представити наступним чином: працівники розділяють певні цінності й установки, завдяки яким вони сприймають прояви конкретної корпоративної культури через комунікаційні канали й інтерпретуючи їх, кожен по-своєму, стають її носіями (рис. 1.4) [15].

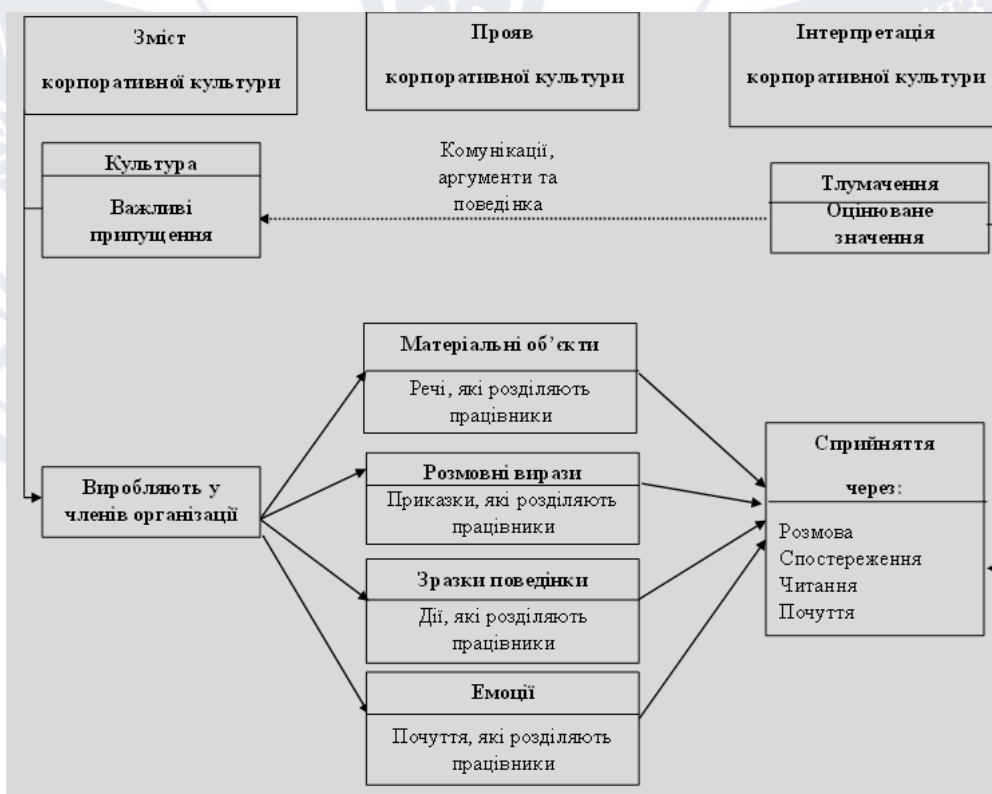


Рисунок 1.4 – Зміст корпоративної культури

Розглянемо на рис. 1.5 функції, які виконує сильна корпоративна культура.



Рисунок 1.5 – Функції, які виконує сильна корпоративна культура

Згідно з класичним уявленням Е. Шейна, організаційна культура виконує дві основні функції:

1. Функція адаптації організації до довкілля (external adaptation).
2. Функція внутрішньої інтеграції (internal integration).

Якщо перша функція пов'язана з виживанням компанії, її розвитком та процвітанням на ринку, то друга – із існуванням компанії як такої в принципі, оскільки саме сильні внутрішні соціальні структури є життєво необхідними для організації.

Корпоративна культура будь-якої організації - це свого роду її генетичний код, смислоутворюючі основи, які дозволяють, з одного боку, самоідентифікуватися співробітникам, які працюють в ній, а з іншого боку, саме корпоративна культура дозволяє диференціювати різні бізнес-моделі за

наявності майже однотипних бізнес-процесів, роблячи їх найбільш конкурентними.

Іншими словами, поряд із тими функціями, які були вказані вище, основна функція корпоративної культури – створення унікального бізнес-середовища, яке є частиною конкурентного переваги компанії, і становить цінність для споживачів.

Також визначимо рівні корпоративної культури у табл. 1.3 [13].

Таблиця 1.3 – Рівні корпоративної культури

Рівень	Особливості рівня	Приклади атрибутів
1.Зовнішній рівень (видимі атрибути)	Створюється штучно (усвідомлено) і розпізнається споживачем. В основному цей рівень неглибинний, оскільки зазвичай (хоча й не повністю) стосується корпоративного стилю одягу, атрибутів компанії й т.ін. Найчастіше він використовується як інструмент PR для залучення клієнтів	Фірмовий стиль, слогани, символи, організаційні церемонії
2.Внутрішній рівень (офіційні атрибути)	Це офіційні зафіксовані взаємини між керівництвом і співробітниками. Включає статут, розпорядки, організаційну структуру, кадрову політику, прийняті стилі управління й т.ін. Рівень важливий і обов'язковий. Робота над ним – прямий обов'язок служби персоналу, безумовно, у співпраці з керівною ланкою.	Місія компанії, кодекс компанії
3.Прихований (латентний) рівень (приховані атрибути)	Це реальний стан стосунків між співробітниками і керівництвом, що виявляється в ділових, і неділових розмовах, у розповідях співробітника про компанію своїм рідним і друзям. Саме цей рівень найважливіший при формуванні лояльності. І саме на нього прагнуть вплинути (безпосередньо або опосередковано) служба персоналу і керівники. Проте, цей рівень не піддається жодному управлінню, якщо слова розходяться зі справою.	Неписані правила взаємин співробітників

Формування сильної корпоративної культури можливо за умови комплексної системи компонентів:

1. командні заходи, які зазвичай направлені на різні святкування (день компанії, професійні свята, дні народжень співробітників, дитячих свят, досягнення компанією певних фінансових результатів та ін.).

2. корпоративні засоби масової інформації (корпоративна газета, корпоративний веб-сайт, інформаційні дошки, інформаційні листи).

3. корпоративні документи, в яких прописані різні положення кадрової політики (положення про відділи, положення про адаптацію, положення про мотиваційну і компенсаційну політику, положення про кар'єрне підвищення, положення про преміювання, положення про внутрішніх клієнтів і взаємозв'язки, положення про оцінку персоналу, нагородження і конкурси, положення про корпоративні свята).

4. чітко сформована та зображена організаційна структура, яка обов'язково доведена до відома всіх працівників. Наочне відображення виробничих зв'язків організовує та вносить ясність в роботу кожного підрозділу і працівника. Створення чітко прописаної і погодженої із співробітниками організаційної структури забезпечує прийняття всіма відділами їх статусів.

5. корпоративні стандарти, які обов'язково прописуються в статуті або кодексі. Добре сформований статут або кодекс заміняє всю корпоративну літературу і може застосовуватися в якості адаптаційної програми, так і для комплексної оцінки співробітників з метою мотиваційних змін (розділення по категоріях, введення додаткових премій і т.ін.) [16].

Г. Колесников в своїй праці виокремлює такі шляхи формування корпоративної культури:

- 1) довгострокова практична діяльність;
- 2) діяльність керівника чи власника (власна культура);
- 3) штучне формування організаційної культури фахівцями консультаційних організацій;
- 4) природній відбір найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом [14].

Для досягнення високого рівня корпоративної культури в організації дослідники вважають, що важлива поетапність при її формуванні:

- 1) першочергово почати з визначення місії організації;
- 2) сформулювати основні цінності організації;
- 3) сформулювати правила та норми поведінки співробітників;
- 4) запровадити традиції, символіку, ритуали тощо;

- 5) сформувати мотиваційну структуру;
- 6) формалізувати норми корпоративної культури організації (розробити положення про корпоративну культуру, корпоративний кодекс або документ про корпоративне керівництво тощо);
- 7) розробити програми розвитку корпоративної культури організації з обов'язковим визначенням етапів її впровадження;
- 8) створити відділ, який буде займатися формуванням корпоративної культури з функцією контролю стану її розвитку [14, 22].

Слід зауважити, що розвиток корпоративної культури є безперервним процесом, оскільки під впливом різних факторів і зовнішнього, і внутрішнього середовища корпоративна культура може частково змінюватися. Саме культура визначає способи організації, взаємозв'язки в процесі організації діяльності підприємства та шляхи вирішення проблем.

Процес формування, розвитку й змін корпоративної культури розглянемо відповідно до життєвого циклу організації [14].

Таблиця 1.4 – Механізм зміни корпоративної культури в залежності від стадії життєвого циклу організації

Стадія ЖЦ організації	Механізм розвитку/зміни корпоративної культури
1. Створення організації	Природна еволюція
	Самозміна за допомогою організаційної терапії
	Управління еволюцією за допомогою носіїв культури
2. Стадія зростання	Зміни завдяки наявності субкультур
	Планові зміни та організаційний розвиток
	Впровадження нових технологій
3. Процвітання та занепад організації	Зміни за допомогою нових лідерів
	Зміни через конфлікти чи поширення міфів
	Повне перетворення
	Переконання вимушене
	Руйнування і відродження

Виділяють сім основних елементів сформованої корпоративної культури в організаціях, а саме:

1. ідеал, формулювання ідеального стану організації, до якого вона прагне. Важливо щоб цей ідеал розділявся як керівниками і співробітниками цієї організації, так і клієнтами;
2. цінності, те, що визнається кращим для організації;
3. місія, цілі, - сформульовані довгострокові цілі є орієнтиром розвитку організації;
4. рівень знань, наявність вимог до рівня професійної компетентності осіб для зайняття вакантних посад в організації;
5. стиль поведінки, тобто найбільш характерні для організації прийоми і принципи поведінки, що використовуються у службовій діяльності для досягнення поставлених цілей і виконання завдань;
6. клімат в організації, принципи взаємовідносин, зовнішні атрибути (інтер'єр, символіка, дрес-код);
7. процедури, методи управління в організації (планування, контроль, система мотивації, політика в сфері управління персоналом тощо).

Розглянемо на рис. 1.6 корпоративну культуру в системі менеджменту організації.



Рисунок 1.6 – Корпоративна культура в системі менеджменту

Цінності компанії проявляються у вигляді ставлення людей до різних сфер її діяльності.

Таблиця 1.5 – Система цінностей та норм корпоративної культури організації

Стосовно роботи:	Стосовно людей:
до роботи як такої; до цілей підприємства; до якості роботи; до обміну інформацією усередині підприємства; до репутації \ іміджу підприємства; до необхідності та важливості навчання; до ухвалення рішень (хто, як і які); до розумію конкурентних переваг; до дисципліни, як норми культури; до криз та провалів; до змін та інновацій; до кар'єрного та професійного зростання; до ролі та функцій оцінювання та контролю; до нових співробітників (наставництво); до робочого та вільного часу.	до людей як ресурсу підприємства; до клієнтів (зовнішнім та внутрішнім); до важливості довіри; до етики взаємовідносин; до стресів та конфліктів; до правил заохочення та покарання; до етики взаємодії у системі «керівник – підлеглий»; до авторитету та іміджу керівництва; до стереотипів, як до перешкод.

Таким чином, корпоративна культура будучи невід'ємною частиною життєдіяльності компанії, істотно впливає на її ефективність. Розуміючи це, керівництво компаній сьогодні прагне до створення сильної корпоративної культури, яка базується на іншому, ніж раніше, розумінні людини і його ролі в системі суспільного розподілу праці. В цілому ефективну корпоративну культуру відрізняє наступне: злагодженість, взаємодія, те, що називається teamspirit (командний дух); задоволення роботою і гордість за її результати; відданість організації і готовність відповідати її високим стандартам; висока вимогливість до якості праці; готовність до змін, викликаним вимогами прогресу і конкурентною боротьбою, незважаючи на труднощі і бюрократичні перепони.

1.3 Механізм формування та розвитку корпоративної культури

Корпоративна культура формується двома шляхами:

- 1) природним, виникаючи внаслідок асиміляції чи конфліктів конкуруючих цінностей та поведінкових моделей, які привносяться першими особами підприємства;
- 2) у поєднанні з принесеною ззовні культурою та нормами, які активно пропагуються та спостерігаються у поведінкових моделях лідерів організацій [19].

Зауважимо, що корпоративну культуру формують не лише перші особи, а й команда топ-менеджерів та менеджмент середньої ланки.

Корпоративна культура - одна з найбільш стійких складових організації, і змінити її одночасно неможливо. Однак навіть найстійкіші системи мають схильність поступово еволюціонувати та змінюватися – усвідомлено чи несвідомо, – пристосовуючись до нових обставинам та вимогам зовнішнього середовища, заради власного виживання та самозбереження.

Яап Бунстра у своїй книзі «Cultural Change and Leadership in Organizations» виділяє 8 причин для змін культури:

1. Виживання у ситуації кризи.
2. Посилення існуючих позицій.
3. Вихід на міжнародні ринки.
4. Перезапуск бізнес-плану.
5. Перекваліфікація з видом на майбутнє.
6. Надмірна культурна різноманітність у компанії (складності з досягненням консенсусу).
7. Проривні інновації.
8. Максимізація споживчої цінності.

Загалом, планувати бізнес-зміни поряд зі зміною корпоративної культури необхідно за наявності наступних факторів:

- Корпоративна культура відповідає стратегічним цілям організації.
- Наявність ознак «нездорової» корпоративної культури, є перешкодою для досягнення бізнес-результатів.

- Наявність застійних явищ в організації, будь-які нововведення зустрічають активний опір співробітників, що не дозволяє підтримувати динамічний розвиток та новаторство.

- Розрізненість та роз'єднаність структурних підрозділів організації.
- Злиття та інші форми реорганізації бізнесу [44].

Е. Шейн ще 1992 р. констатував, що зміна корпоративної культури є найбільшою складним перетворенням із усіх можливих у компанії. Ми можемо змінити продукцію та послуги, менеджмент, офіс, обстановку, процедури, системи мотивації, дрес-код, правила взаємодії між співробітниками та з клієнтами, лого, слоган та місію, а також будь-які інші фізичні атрибути організації. Однак усі це буде лише зовнішніми змінами, тим, що Шейн називає "артефактами". Ми можемо спробувати придумати нові легенди та завести нові ритуали та традиції, і навіть задекларувати нові корпоративні цінності, розвішавши їх формулювання по всіх поверхах організації. Однак все це буде марно доти, доки не зміниться те, що Шейн називає «базовими уявленнями» – глибинні принципи та світогляд співробітників. Проблема в тому, що ці глибинні уявлення часто несвідомі, їх не можна ідентифікувати когнітивними методами

Тому формування або зміна корпоративної культури починаються з того, що необхідно усвідомити, яке внутрішнє життя організації потрібно сформувати для досягнення бізнес цілей, і власне, якою є корпоративна культура організації в даний момент.

Проаналізувавши різні джерела, можна зробити висновок, що дослідники схильні вважати корпоративну культуру продуктивною або здоровою за наявності наступних параметрів:

- Низька плинність кадрів.
- Рівні можливості всім співробітникам.
- Залучення персоналу.
- Інвестиції у навчання персоналу.
- Саморегулюваність культури.

Висока плінність кадрів призводить до значних економічних втрат, і також створює організаційні та психологічні труднощі.

Іншим критерієм, який слід спиратися у процесі діагностики «здоров'я» корпоративної культури, може бути можливість для співробітників у плані реалізації їхнього потенціалу в компанії. У рамках проекту Управління інноваціями, спрямованого на розвиток та підтримку креативності співробітників, кожен може запропонувати та реалізувати свій проект: * «Управління енергією щастя», співробітник висуває ідею, далі колеги голосують «подобається – не подобається», і у разі схвалення автор може підготувати бізнес-план, вийти на інноваційний комітет, де директори департаментів оцінюють ефективність та цінність ідеї з погляду бізнесу. Якщо проект схвалено, виділяється бюджет та запускається його реалізацію.

Наступним параметром, який успішно використовується при діагностиці корпоративної культури, є залучення персоналу.

Ось як коментують своє ставлення до роботи окремі співробітники, які демонструють залучення: «Коли ви працюєте, то хочете отримувати задоволення від своєї роботи, і ви також хочете за щось відповідати. Ви хочете бути частиною колективу. Тепер люди кажуть: «За це ви відповідаєте». І багатьом це подобається. Людям подобається за щось відповідати». Якщо співробітник може змінити неефективний бізнес-процес, т. е. знає з практики, що його почують, - його залучення зростає. Але якщо співробітник розуміє, що він нічого не здатний змінити, незалежно від рівня його ініціативи, – його залучення падає. Залучення - процес взаємний: персонал залучається до діяльності компанії, але й компанія вникає в інтереси та цілі своїх людей.

Інвестиції у навчання персоналу – це також дуже поширений параметр діагностики корпоративної культури. Західні аналітики підраховали, що сучасні закордонні корпорації витрачають на тренінги та комплексні програми навчання своїх співробітників приблизно 1% від обороту. Вітчизняні підприємства також інвестують дедалі більше коштів у навчання персоналу.

Ще одним критерієм, який дослідники виділяють у контексті діагностики корпоративної культури, є її саморегуляція.

Дослідники позначають такий критерій «здоров'я» корпоративної культури через те, що з їхньої точки зору сильна корпоративна культура – це культура, яка спирається на певні цінності, якими як орієнтир керуються всі співробітники компанії у повсякденній діяльності. Це призводить до тому, що у разі виникнення будь-яких непередбачених обставин кожен співробітник знає, як правильно вчинити в тому чи в іншому випадку, не потребуючи додаткових узгоджень «згори». Навіть якщо виникає ситуація, для якої немає чітко регламентованої процедури, кожен співробітник знає, що буде «правильною» чи «неправильною» реакцією у цій ситуації.

На наш погляд, цей критерій «здоров'я» – один з найбільш труднодосяжних результатів у трансформації корпоративної культури практично. По-перше, для того, щоб цінності компанії закріпилися не лише на рівні знання про їхню наявність, а й лише на рівні поведінки співробітників, потрібно тривалий час. По-друге, це величезна робота з боку менеджменту та HR-відділу, заснована на розумінні тієї обставини, що корпоративна культура компанії є фокусом та пріоритетом організації на щоденній основі.

Крім перелічених вище ознак «здорової» корпоративної культури, ряд дослідників виділяють і інші критерії:

- Розвинена система комунікації організаційних політик та стратегії від керівництва до працівників.
- Наявність сильних лідерів із розвиненим почуттям напряду та цілі.
- Справедливе ставлення керівництва до кожного працівника, а також повага до вкладу кожного співробітника у роботу компанії.

Привертає увагу сформульована концепція про «організаційні деструктори». Автори концепції описують їх як певні «хвороби», які блокують ефективність компанії, та виділяють чотири основні деструктори:

1.«Організаційне розщеплення». Суть явища полягає в тому, що управлінська верхівка «відривається» від частин організації, у яких створюється цінність (Власне виробництва та продажів). Серед керівництва організації процвітають корпоративні ігри, тоді як співробітники сфери виробництва та продажів навчаються симулювати ефективність.

2. "Організаційна маніакальність". Йдеться про організацію із зашкалюючою кількістю ініціатив та змін, які накладаються один на одного, часто суперечать один одному, продукуючи хаос та неефективність. Виділяють два підвиди цієї «хвороби»: маніакальне підприємництво та маніакальне реформаторство.

3. «Організаційний тоталітаризм». Головний симптом – наявність на чолі компанії самодура-диктатора, з усіма спотвореннями організаційного життя.

4. «Організаційна ригідність»: млявість, патологічний консерватизм, бюрократія, чіпляння за неефективні звички та традиції.

Звернемося до моделі, яку розробив Т. Дж. Галпін [6].

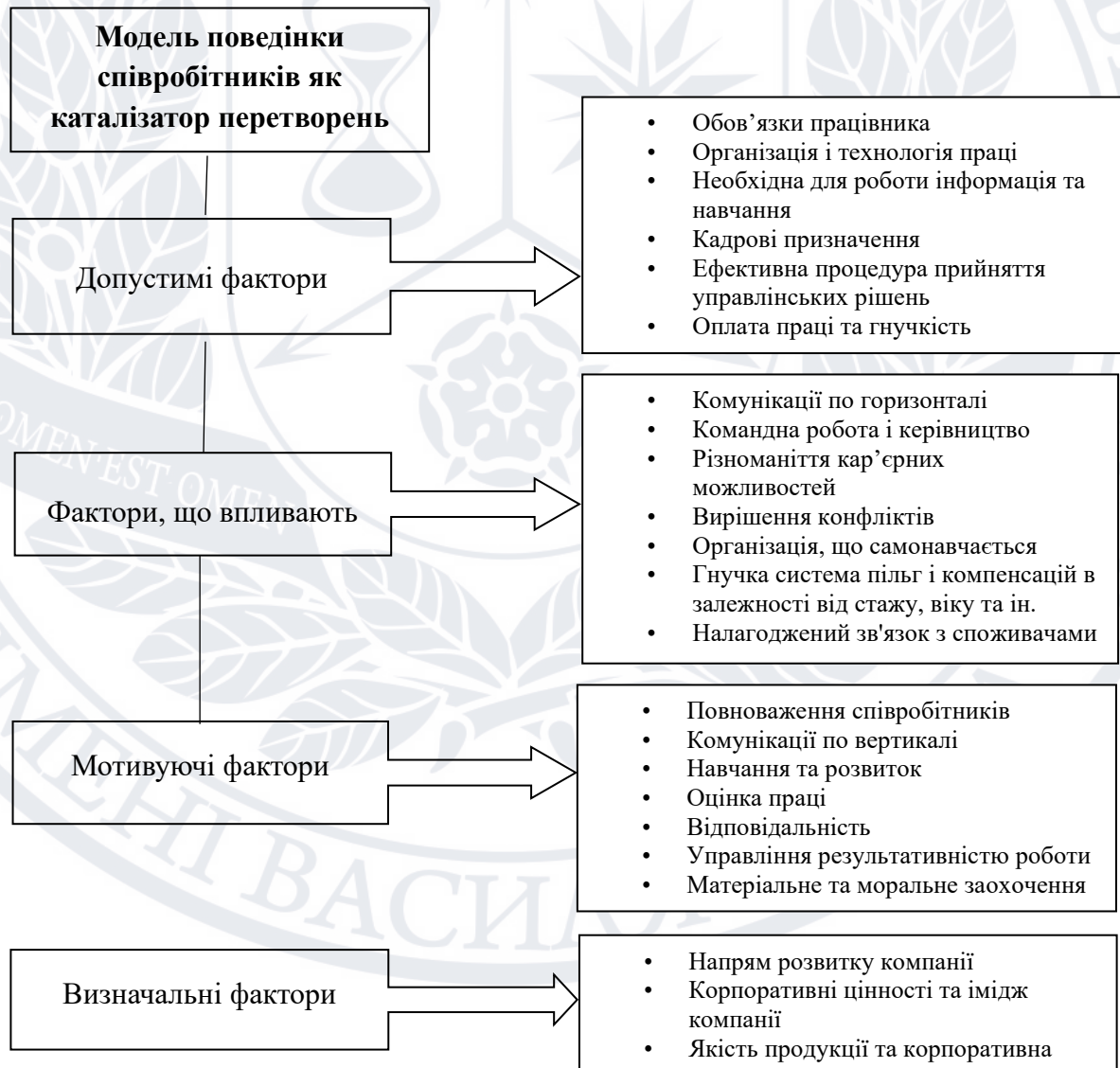


Рисунок 1.7 – Класифікація факторів, що впливають на поведінку працівників

Як видно, в основі всієї будівлі факторів, що впливають на поведінку працівників, знаходяться переважно нематеріальні, що формують погляди співробітників на стратегічно значущі події. Це ті фактори, які ми зазвичай відносимо саме до корпоративної культури.

Для ефективного управління корпоративною культурою в організації необхідно забезпечити наявність та чітке функціонування окремих компонентів корпоративної культури.

Аналіз внутрішніх організаційних процесів і корпоративних культурних цінностей в організації може включати такі складові:

дослідження чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру відповідної організації;

вивчення наявної системи стратегічного розвитку організації (опрацювання працюючих регламентів стратегічного управління, їх використання та результативність для організації);

оцінка існуючої системи управління персоналом (опрацювання регламентів та інших нормативно-правових актів, визначення відповідності стратегічним цілям і завданням підприємства, їх використання та результативність для діяльності відповідної організації);

аналіз застосування і розпізнання корпоративного стилю (ідентифікації) організації при взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем;

аналіз існуючої внутрішньої корпоративної культури як всередині організації, так і зовні через взаємодію з партнерами та клієнтами;

виявлення «проблемних зон» корпоративної культури у відповідній організації, розробка рекомендацій щодо їх усунення.

Ці складові корпоративної культури забезпечують низку заходів, демонструючи корпоративні традиції, а також викликають повагу до трудових, інтелектуальних та інших досягнень, пропагують культуру у внутрішньому середовищі підприємства та за його межами.

Структуруємо вплив корпоративної культури на окремі управлінські процеси для цілеспрямованого використання її у розвитку організації та визначенні її ролі. Розглянемо цей вплив у розрізі загальних функцій

менеджменту, а саме: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання, а також за окремими цільовими групами (рис. 1.8).

Корпоративна культура					
	Планування	Організація	Мотивація	Контроль	Регулювання
<i>Управлінські процеси</i>	формування основних базових параметрів діяльності організації, включаючи в себе проголошені нею постулати, висвітлені в таких складових як місія, бачення, гасло, слоган, логотип тощо	принципи, які формують основу КК, задають ключові правила та норми поведінки, які слід дотримуватися в бізнес-процесах, на робочих місцях, у стосунках між працівниками та зовнішніми цільовими групами тощо.	створення соціального підґрунтя існування організації, яке висвітлене в місії, візуалізуючи стратегічне бачення, чого прагне компанія, формуючи цінності, забезпечується стійка система мотивів, які задовольняють низку вторинних потреб її працівників, зокрема причетності, поваги, самовираження тощо	це основний стержень, який не дозволяє відхилитися компанії від проголошені нею орієнтирів, зокрема свого призначення, стратегічних планів, цінностей	висвітлює ключові правила ведення бізнесу, напрямки діяльності, відповідно, допомагає в момент впливу зовнішнього середовища, набору нових працівників тощо зберігати цілісність компанії

Рисунок 1.8 – Вплив корпоративної культури організації на управлінські процеси

Зазначимо, що вплив корпоративної культури на ключові базові функції менеджменту здійснюється і з врахуванням таких основних критеріїв як тип корпоративної культури, рівень прояву корпоративної культури, рівень прийняття корпоративної культури працівниками компанії, рівень формальності корпоративної культури, розмір компанії.

Чим більша компанія, тим більше зусиль слід докласти для результативності дії корпоративної культури на її діяльність. Невеликі організації часто є більш згуртованими, більш стабільними в них є організаційні норми, нові працівники або швидко вливаються в колектив, приймаючи існуючі цінності, покращуючи їх, або звільняються. Однак, чим

більша компанія, ти більше зусиль слід прикласти для збереження чи оптимальної зміни ключових параметрів корпоративної культури, сприйняття її постулатів усіма членами.

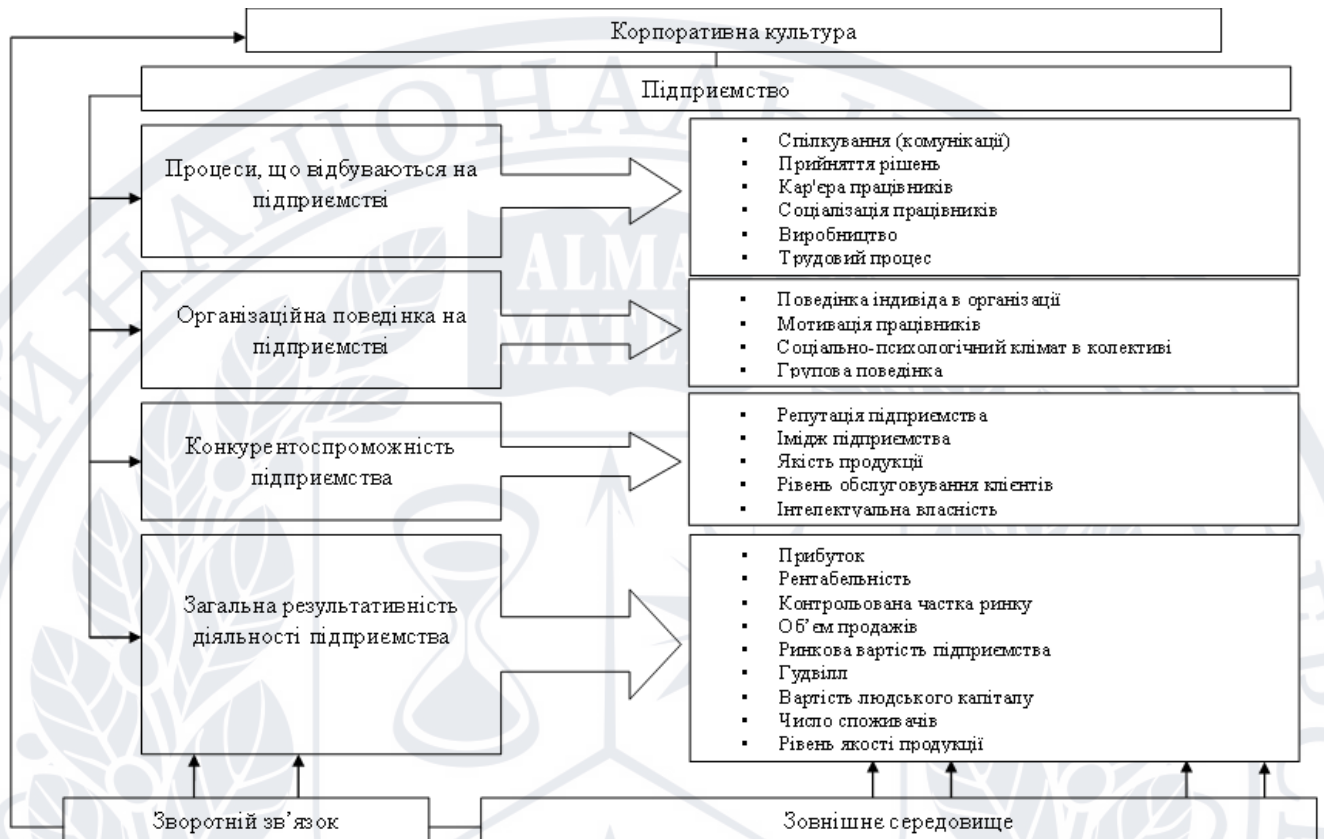


Рисунок 1.9 – Узагальнена схема впливу корпоративної культури на діяльність підприємства

Визначають чотири рівня зрілості корпоративної культури, а саме:

1. Перший рівень зрілості має такі ознаки: організація не має проголошених цінностей; працівники самі визначають, що вітається в організації, а що – ні; корпоративна культура підтримується у вигляді легенд, традицій; знання про цінності організації у вигляді особистого досвіду його працівників; можливі поодинокі випадки управління корпоративною культурою в окремих підрозділах.

Для переходу на наступний рівень зрілості потрібно визначити ключові цінності організації та довести їх до відома усіх працівників, тому цей рівень має назву «знати»;

2. Другий рівень зрілості має такі ознаки: певні правила задокументовано, але наявність документації з формування корпоративної

культури не свідчить про те, що правила працюють. Поступово відбувається усвідомлення керівництвом відповідного органу влади загальної користі від управління корпоративною культурою, тому назва цього рівня зрілості – «розуміти»;

3. Третій рівень зрілості корпоративної культури організації характеризується тим, що цінності та норми організації доведено до персоналу; вони втілюються в роботі, використовуються інструменти управління на засадах якості.

Отже, виробляються певні моделі поведінки працівників відповідної організації, звідси назва «використовувати»;

4. На четвертому рівні зрілості корпоративної культури управління змінами стає стандартним процесом, що відбувається постійно. При цьому залучається набутий досвід формування корпоративної культури, відбувається оновлення цінностей, правил, що впливає на поведінку персоналу, що визначає назву «постійні оновлення».

Одночасно слід наголосити, що перехід від одного до іншого рівня корпоративної культури обумовлює наявність відповідної стратегії, методології та інструментів.

Висновки до розділу 1

Термін «корпоративна культура» було сформовано ще у ХІХ столітті. Вперше німецьким військовий теоретик Мольтке охарактеризував цим поняттям взаємовідносини у офіцерському середовищі, як писані, так і неписані. Процес переходу індустріального світу в постіндустріальний в останній третині ХХ століття спричинив генезис і розвиток корпоративної культури. здатної сприяти зростанню продуктивності праці та економічної ефективності компанії.

Підходи науковців до визначення “корпоративної культури” мають як загальні, так і відмінні трактування цього явища. З метою узагальнення визначення поняття «корпоративна культура» проведено аналіз даної дефініції з виділенням сутнісної складової (табл. 1.1). – це система цінностей, вірувань,

переконань, очікувань, символів, а також традицій, ритуалів, принципів, норм поведінки, тощо, що склалися в організації та сприймаються більшістю співробітників.

Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства визначається двоєдиним процесом: перший процес полягає у тому, що культура та поведінка впливають один на одного, другий - культура здійснює вплив на те, як і яким чином працівники виконують свої функціональні обов'язки.

Розглянуто вплив корпоративної культури на цільові групи, що відображено на рис. 1.1. Роль корпоративної культури у розвитку та функціонуванні компанії полягає у створенні фундаменту діяльності, в мотивуванні працівників, інформуванні їх та інших цільових груп щодо організації, її цільових орієнтирів, стимулюванні останніх до співпраці тощо.

Розглянуто функції, які виконує сильна корпоративна культура (рис. 1.5). Згідно з класичним уявленням Е. Шейна, організаційна культура виконує дві основні функції: 1. Функція адаптації організації до довкілля. 2. Функція внутрішньої інтеграції. Якщо перша функція пов'язана з виживанням компанії, її розвитком та процвітанням на ринку, то друга – із існуванням компанії як такої в принципі, оскільки саме сильні внутрішні соціальні структури є життєво необхідними для організації.

Механізм формування та розвитку корпоративної культури: а) природним, виникаючи внаслідок асиміляції чи конфліктів конкуруючих цінностей та поведінкових моделей, які привносяться першими особами підприємства; б) у поєднанні з принесеною ззовні культурою та нормами, які активно пропагуються та спостерігаються у поведінкових моделях лідерів організацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

АТ «ФАРМАК»

2.1 Характеристика розвитку АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку України

АТ «Фармак» - це провідна фармацевтична компанія, яка динамічно та успішно розвивається з моменту її створення в 1925 році (Київський фармацевтичний завод імені М.В. Ломоносова). Протягом останніх дванадцяти років компанія є лідером на фармацевтичному ринку України.

Основними напрямками діяльності АТ «Фармак» є розробка, виробництво та продаж рецептурних та безрецептурних лікарських засобів широкого переліку, зокрема генеричних препаратів.

Щороку компанія виводить на ринок понад 20 нових ліків, що є складно компонентними та сучасними препаратами.

В склад компанії «Фармак» включено фармацевтичний завод, що знаходиться в м. Києві та завод із виготовлення активних фармацевтичних інгредієнтів у м. Шорстка, Сумської області [34]. Таке розташування обумовлене екологічним, транспортним, споживчим та працересурсним чинниками.

На підприємстві діють 25 виробничих дільниць. За годину виробничі потужності ліній АТ "Фармак" виготовляють: 3600 пластикових флаконів, 7500 небул, 12000 флаконів та до 36000 ампул. За рік виробляються фармакологічної продукції: близько 933 млн таблеток, 200 млн драже, 106 млн капсул, 41 млн поліетиленових флаконів, 14 млн шприців, 4 млн туб та 197 млн одиниць інших рідких форм. Удосконалення виробничого за останні 5 років дало змогу збільшити обсяг виробленої продукції на 35% та розширити ринку збуту, в тому числі й міжнародні [34].

АТ «Фармак» - учасник державних програмах «Доступні ліки», профілактики та лікування цукрового діабету та артеріальної гіпертензії, які

реалізуються в Україні. З 26-х молекул, що були присутні в програмі у 2021 році, 9 молекул постачає АТ «Фармак».

Цілі інтегрованої системи управління бізнесом керівництва АТ «Фармак» зумовлено усвідомленням відповідальності за діяльність, продукцію та послуги компанії та їх впливом на споживачів, замовників, співробітників компанії та інші зацікавлені сторони, а також на довкілля та використання енергоресурсів, включають:

задовольняти законодавчі, регуляторні та нормативні вимоги, застосовні до усіх сфер діяльності, продукції та послуг компанії;

застосовувати ризик-орієнтований підхід до всіх систем, процесів, продуктів і послуг компанії;

забезпечувати постійне поліпшення інтегрованої системи управління бізнесом, використовуючи чіткі показники результативності та ефективності;

впроваджувати заходи щодо запобігання забрудненню та зменшення негативного впливу на довкілля, поширювати та розвивати екологічну відповідальність та свідоме споживання природних ресурсів;

забезпечувати простежуваність та цілісність даних шляхом застосування сучасних інформаційних технологій;

забезпечувати необхідну компетентність, обізнаність та залученість персоналу на всіх рівнях компанії;

впроваджувати інновації у всі сфери діяльності;

забезпечувати наявність ресурсів, необхідних для підтримки та розвитку бізнесу;

підтримувати чіткі й прозорі процеси зовнішнього та внутрішнього інформування;

задовольняти потреби та очікування споживачів, замовників, персоналу компанії та інших зацікавлених сторін;

забезпечувати проведення безперервного процесу оцінки інформації про безпеку застосування (співвідношення користь/ризик) всіх лікарських засобів і медичних виробів протягом всього їх життєвого циклу;

постійно поліпшувати енергетичні характеристики, вдосконалюючи технологічні процеси, запроваджуючи енергоефективні технології та використовуючи енергоефективне устаткування;

створювати безпечні умови праці, усувати небезпеки та знижувати ризики для здоров'я та життя людини, запобігати виникненню інцидентів, нещасних випадків та професійних захворювань [38].

Розуміння, підтримання та виконання Політики усім персоналом дозволяє забезпечити сталий розвиток АТ «Фармак», репутацію відповідального бізнесу та надійного партнера заради головної мети – здоров'я людини.

Місія АТ «Фармак» – робити доступним лікування сучасними ефективними лікарськими засобами, допомагаючи людині бути здоровою та щасливою.

В АТ «Фармак» впроваджено, підтримується та постійно поліпшується інтегрована система управління бізнесом на засадах належних практик фармацевтичної діяльності (GxP), міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 13485, ISO 14001, ISO 22000, ISO 45001, ISO 50001, чинних нормативно-правових документів, застосованих до діяльності Компанії та Цілей Глобального договору ООН. На початку 2021 року АТ «Фармак» підтвердив відповідність GMP Євразійського економічного союзу. Перевірено виробничі, складські, лабораторні потужності та функціонування фармацевтичної системи якості. В результаті перевірки виробництва готових лікарських засобів компанії отримали сертифікат відповідності вимогам належної виробничої практики (GMP) Євразійського економічного союзу (ЄАЕС). Щороку компанія проходить понад 15 міжнародних інспекцій та перевірок.

Компанія щорічно інвестує в наукові дослідження і розробки (реінвестує в розвиток приблизно 95% прибутку). Загалом з 1995 року було інвестовано в модернізацію виробництва понад 310 млн. доларів США. За останні п'ять років інвестиції АТ «Фармак» у науково-технічний комплекс, виробниче обладнання, дослідницьку діяльність становлять 3,4 млрд грн.

Продукція «Фармак» представлена в більш як у 40 країнах ЄС, Центральної та Південної Америки, СНД, Близького Сходу та Азії. В 2021 році АТ «Фармак» відкрив два міжнародні офіси в Об'єднаних Арабських Еміратах та у В'єтнамі, які призначені для збуту лікарських препаратів в цих регіонах.

Філософія АТ «Фармак» і основна конкурентна перевага – впровадження сучасних технологій, передового обладнання та інноваційних підходів у виробничу й управлінську діяльність.

В компанії працюють близько 3000 співробітників. В 2021 році АТ «Фармак» увійшов до списку 10 найкращих роботодавців України за версією журналу «Forbes Ukraine» та посів 6-у позицію в рейтингу здобувши перемогу в рейтингу 25 роботодавців, відкритих для молодих талантів за версією STUD-POINT.

Компанія є учасником Асоціації «Виробники ліків України», метою якої є розвиток фармацевтичного сектору галузі охорони здоров'я України, та створення умов для найбільш ефективної діяльності і захисту інтересів членів асоціації.

АТ «Фармак» працює в надзвичайно регульованій та високо конкурентній фармацевтичній галузі. На діяльність компанії впливає вчасне отримання регуляторних дозволів для своїх продуктів. Виробництво лікарських засобів залежить від відповідності різноманітним нормам та вимогам належної виробничої практики.

За даними компанії «Проксіма Рісерч», за підсумками 2021 року АТ «Фармак» є лідером на фармацевтичному ринку України за обсягами продажів лікарських засобів у грошовому виразі з часткою ринку 5,76% та приростом продажів +25% у порівнянні з 2020 роком. Вітчизняні компанії на фармацевтичному ринку лікарських засобів України у 2021 році займають частку 38,5% в грошовому виразі та 71,8% в натуральному виразі.

Серед вітчизняних компаній лідерами на фармацевтичному ринку України є шість провідних підприємств: АТ «Фармак», АТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», Корпорація «Артеріум», АТ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», ПАТ «Київський вітамінний завод» та ТОВ «Юрія-Фарм». Частка

АТ «Фармак» у 2021 році на ринку лікарських засобів складала 14,6%. Фармацевтична промисловість є однією з найбільш динамічних і прибуткових галузей. 48% фармацевтичних компаній зосереджуються на інноваціях досліджень і розробок, технологій та обладнання, отриманні та застосуванні нових знань [46].

Фармацевтичне виробництво, одне з лідерів за продуктивністю, за показником ВВП на одного працюючого — 1 млн 356 тис. гривень, фармацевтична промисловість попереду серед усіх галузей переробної промисловості. Високий рівень продуктивності створює ресурси для інвестування в розвиток та залучення найкращих і високооплачуваних працівників. За даними Держстату, заробітна плата в цій сфері вдвічі вища, ніж у переробній промисловості [47].

На початку 2021 року споживання ліків зросло до 96 доларів США на одну особу в рік. Провідна роль належить аптечному сектору — 85% ринку безпосередньо фінансується споживачами і лише 15% — державою. Є чітка позитивна динаміка: аптечний ринок зростає в середньому на 12,6% на рік. Під впливом пандемії Covid-19 у 2020 році цей показник дещо сповільнився до 7,9%, але незважаючи на труднощі, всі рейтингові компанії відзначили зростання продажів, причому 13 з них змогли збільшити частку ринку, згідно з індексом Evolution Index [33; 34].

Загальний обсяг фармацевтичного ринку лікарських засобів України, включаючи роздрібний та госпітальний сегменти, збільшився в 2021 році на +9,2% та сягнув 110,6 млрд. грн. В доларовому еквіваленті ринок склав 4,1 млрд. дол. обсяг продажів досяг показника 4,1 млрд. дол., що на +17,7% більше, ніж за аналогічний період минулого року.

Лідерами ринку є найкращі компанії з продажу: "Фармак" (Україна), "Дарниця" (Україна), Teva (Ізраїль), Acino (Швейцарія), Корпорація Артеріум (Україна) [13; 40].

Таблиця 2.1 - Рейтинг організацій за обсягами аптечного продажу лікарських засобів

Назва організації	Приріст продажу в гривневому вираженні, %	Evolution index	Частка на ринку, %	Рейтинг		
				2019	2020	2021
Фармак (Україна)	25	103	5,76	1	1	1
Дарниця (Україна)	17,2	97	3,48	4	2	2
Sanofi (Франція)	17,6	97	3,35	3	5	3
Teva (Ізраїль)	11,9	92	3,28	5	4	4
Acino (Швейцарія)	26,6	104	3,22	6	6	5
Корпорація Артеріум (Україна)	6,9	88	3,14	2	3	6
Berlin-Chemie (Німеччина)	19,3	98	2,84	7	7	7
KRKA (Словенія)	21,3	100	2,76	8	9	8
Київський вітамінний завод (Україна)	16,4	96	2,65	9	8	9
Юрія-Фарм (Україна)	32,6	109	2,41	12	12	10
Кусум Фарм (Україна)	19,1	98	2,39	11	10	11
Дельта Медікел (Україна)	27	105	1,96	14	14	12
Sandoz (Швейцарія)	9,3	90	1,94	13	13	13
Група компаній Здоров'я (Україна)	4,2	86	1,92	10	11	14
Bayer Pharmaceuticals (Німеччина)	43,2	118	1,75	19	16	15
Servier (Франція)	24,3	103	1,65	16	15	16
Abbott Products (Німеччина)	31,4	108	1,4	20	17	17
Борщагівський ХФЗ (Україна)	12,4	93	1,2	18	18	18
Dr. Reddy's (Індія)	10,8	92	1,15	21	19	19
Gedeon Richter (Угорщина)	9,9	91	1,12	23	20	20

За обсягами роздрібного продажу лідерами серед брендів лікарських засобів у грошовому вираженні в 2021 році стали препарати — Ксарелто, Німесил, Нурофен. Покращили свої позиції — Гептрал, Кардіомагніл, Трипліксам.

З огляду на структуру споживання ліків у 2021 році відбулося значне зростання попиту на антитромботичні препарати та препарати при застудах, кашлю та захворюваннях порожнини носа. Під час збройної агресії в Україні користуються попитом препарати для лікування високого артеріального

тиску, протизапальні та протизастудні засоби, анальгетики, антибіотики, а також психіатричні, антисептичні, дезінфікуючі засоби, кровоспинні. Їх аптечні продажі зросли, а залишки в аптеках значно зменшилися і дана тенденція триває. Незважаючи на збільшення попиту на лікарські засоби та обмежену пропозицію, істотного зростання цін не відбулося, але підвищення все ж фіксується на рівні 10% [8].

У структурі зовнішньої торгівлі фармацевтичними препаратами переважає імпорту, що відображає загальне становище економіки. З 2015 року він зріс на 79%, до майже 2 мільярдів доларів, при цьому Україна в основному імпортує ліки з європейських країн та Індії. Подібними темпами росте і експорт — за останні 6 років він зріс на 68%, до 235 мільйонів доларів. Основними споживачами ліків, що експортуються з України є Узбекистан, Азербайджан, Казахстан та Молдова [50]. Експорт зростає не так швидко, як імпорту. Це пов'язано з тим, що для продажу в Європу українські виробники повинні отримати відповідні сертифікати GMP. На сьогодні українські фармацевти отримали лише сім таких сертифікатів, тому українським виробникам поки що важко вийти на західноєвропейський фармацевтичний ринок.

Відзначимо також відсталість технології та матеріалів нашої країни, наслідком чого на фармацевтичному ринку є те, що власний розвиток низький, а швидкість впровадження іноземних технологій повільна [37]. Регулюючі чинні норми також створюють бар'єри, які сповільнюють вихід на ринок нових ліків.

Ще одним фактором розвитку фармацевтичного ринку є невеликий розмір внутрішнього ринку через низьку купівельну спроможність населення. Це позначається на зростанні інвестицій та повільному нарощуванні виробництва і як наслідок затримки у впровадженні технологій та збільшення собівартості, а також втрата можливостей виходу за кордон.

Наявність великої кількості фармацевтичних компаній спонукає найбільш амбітних шукати та впроваджувати інноваційні продукти, щоб не втратити конкурентоспроможність. Однак розробка оригінальних ліків і

подальші випробування вимагають використання найсучасніших технологій, оскільки лікарський препарат як кінцевий продукт розробки, безпосередньо пов'язаний з життям і здоров'ям, тобто соціальною значущістю галузі. Висока наукомісткість у сфері фармацевтичних інновацій пояснюється не лише бажанням мінімізувати час на запуск нових продуктів і збільшення кількості нових розробок, але й посилити регуляторний контроль — успішне затвердження рішення щодо інноваційного проекту регулюючим органом може бути прийняте лише за наявності достовірних і науково обґрунтованих доказів ефективності та безпеки препарату.

Велику роль в інноваційному процесі відіграють транснаціональні фармацевтичні компанії, які мають величезні матеріальні та людські ресурси. Лідерами у сфері інновацій є Roche, Novartis, Pfizer, Sanofi, Bayer, Glaxo Smith Kline та інші. Завдяки своїм величезним продажам ці компанії можуть витратити більше половини свого прибутку на інновації, що ставить їх на вершину світового міжгалузевого рейтингу інвестицій у дослідження та розробки [16]. Однак, незважаючи на зростання інвестицій у фармацевтичній галузі на дослідження і розробки, кількість успішних інноваційних ліків — знижується. Основні проблеми, з якими сьогодні стикаються фармацевтичні компанії в інноваціях включають складність прогнозування успіху проєктів, високі нормативно-регулюючі вимоги та скорочення терміну дії патентів — процес розробки препарату часто переривається на останніх стадіях клінічних випробувань [24]

Причиною зниження продуктивності в інноваційному фармацевтичному секторі є ще й те, що все важче знайти нові ліки, які були б безпечні та достатньо конкурентоспроможні з існуючими препаратами. Ефективні лікарські засоби від більшості поширених захворювань вже винайдені, тому не варто очікувати значної прибутковості в цій галузі.

Фармацевтична промисловість України в основному зосереджена на розробці генеричних препаратів і це відіграє ключову роль у забезпеченні українців доступними високоякісними ліками. Зростання фармацевтичного ринку в умовах загальної економічної кризи останніх років можна пояснити

тим, що фармацевтична галузь є одним із лідерів української економіки за обсягом витрат на інновації. Пандемія значно прискорила цифровізацію галузі: цифрові медичні книжки, які надають доступ до історії лікування на постійній основі в будь-який час, електронні черги в клініках, електронні рецепти за програмою "доступних ліків" та онлайн-спілкування з лікарями — стали реальністю. Крім того, фармацевтичні компанії прагнуть створити "нульові" канали збуту — без посередників. Вони шукають способи безпосереднього зв'язку з кінцевими користувачами.

За даними ООН, після подій 24 лютого з України евакуювалися 10,3 млн осіб. Різке зменшення кількості споживачів у довгостроковій перспективі може призвести до значного зменшення ємності ринку. За даними профільного видання артека.ua, у квітні обсяг аптечного продажу впав на третину проти аналогічного періоду 2021 року, травні та червні — на чверть, у липні — «лише» на 12%, що свідчить про поступову стабілізацію. Три чинники, що дали можливість фармацевтам вистояти, а населенню отримувати необхідне лікування, пов'язані зі стійким розвитком галузі на 10–12% на рік за останні 3–5 років напередодні повномасштабної війни. До цих факторів належать такі:

- 1) великі інвестиції у логістику та власне виробництво, що скоротило залежність від імпорту;
- 2) попит воєнного часу, який дав вітчизняним фармацевтам можливість проявити себе;
- 3) попереднє планування відповіді на кризову ситуацію, проведене напередодні 24 лютого 2022 року.

Надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС найближчими роками є шансом для фармацевтичної галузі, оскільки цей новий статус передбачає поступову ліквідацію бар'єрів для українських ліків на європейський ринок.

За прогнозами європейських аналітичних агентств, у найближчі 5–7 років у країнах ЄС зростатиме попит на лікарські засоби для лікування онкології, імунології, серцево-судинних захворювань, нервової системи та метаболізму. До 2026 року за основними терапевтичними напрямками

фармацевтичний ринок ЄС збільшиться на 6–9%, а онкології та імунології — на 9–12% [47].

Протягом наступних п'яти років буде випущено до 300 нових препаратів, що значно перевищує середній рівень за останні десятиліття. У неврології з'явиться багато ліків для цілої низки захворювань, включно з новими методами лікування мігрені, рідкісних неврологічних захворювань і хвороб Альцгеймера та Паркінсона. Закінчення першої хвилі вакцинації COVID, яка охопить понад 70% населення ЄС до кінця 2022 року, очікується приблизно за рік, ближче до кінця 2023 року. Збережеться тенденція зростання попиту на лікарські засоби, пов'язані з профілактикою та лікуванням COVID-19. Значно зросте потреба у лікуванні так званого постковідного синдрому [47].

Все це передбачає активні інвестиції у виробництво, в інновації, в диджиталізацію і, звісно, в мотивацію та розвиток співробітників.

2.2 Оцінка результативності діяльності АТ Фармак»

Продуктовий портфель АТ «Фармак» включає широкий перелік терапевтичних груп (14 груп), з яких підприємство фокусується на сімох основних групах лікарських засобів, а саме: протизастудні засоби, ендокринологічний портфель, гастроентерологічний портфель, засоби, що впливають на гемостаз, неврологічний портфель, противірусний портфель, кардіологічний портфель.

«Фармак» – одна з перших українських фармацевтичних компаній, яка почала доводити біоеквівалентність своєї продукції, тобто підтверджувати відповідність генерика оригіналу шляхом фармакокінетичних досліджень.

АТ «Фармак» фокусується на виробництві генеричних рецептурних та безрецептурних лікарських засобів з добре вивченим медичним застосуванням. На такі лікарські засоби припадає близько 90 % загальних продажів підприємства щороку. Крім того, підприємство має два брендovаних

оригінальних фармацевтичних продукти (Амізон, Антраль), продажі яких у 2021 році склали 5,2% від загальних продажів, а продажі імунобіологічних препаратів склали 1,7%. Вироби медичного призначення та біологічно активні добавки складають 4,0% від загальних продажів.

За 2021 року продуктивний портфель АТ «Фармак» складається з препаратів, які базуються на 185 МНН (міжнародна непатентована назва) та представлені 425 номенклатурними позиціями в прайс-листі компанії.

Лікарські засоби, що виготовляє Фармак, присутні у всіх терапевтичних групах згідно АТС класифікації:

- засоби, що впливають на травну систему та метаболізм – 20,6%;
- засоби, що діють на респіраторну систему – 17,5 %;
- засоби, що діють на нервову систему – 13,0 %;
- препарати гормонів для системного застосування – 7,5%;
- засоби, що впливають на серцево-судинну систему – 6,4 %;
- засоби, що впливають на кровотворення та кров – 9,4 %;
- продажі імунобіологічних препаратів – 1,7 %;
- інші лікарські засоби – 25,6%.

За аналізований період 2018-2020 рр. спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 13,5%. Сума доходу від реалізації за 2020 рік становила 7515,3 млн. грн. Дохід від реалізації є суттєвою статтею та одним із ключових індикаторів результатів діяльності компанії. Зазначимо, що в 2020 році обсяги виробництва та реалізації окремих категорій лікарських засобів зазнали суттєвого впливу через світову пандемію COVID-19, що також вплинуло на структуру продажів та призвело до зменшення частки окремих категорій препаратів генериків в загальних обсягах реалізації.

Ріст собівартості вартості закупівлі товарів прямопропорційний зростанню доходів, тому в загальному вираженні валовий прибуток за період 2018-2020 рр виріс на +17,8%.

Таблиця 2.2 – Основні результати консолідованого звіту про фінансові результати та інший сукупний дохід АТ «Фармак», млн.грн

Показник	2018	% від ЧД	2019	% від ЧД	2020	% від ЧД	Темп росту
Чистий дохід від реалізації продукції	6618,9	100,0%	6541,8	100,0%	7515,3	100,0%	113,5
Собівартість реалізованої продукції	-2933,8	-44,3%	-2826,8	-43,2%	-3175,5	-42,3%	108,2
Валовий прибуток	3685,1	55,7%	3714,9	56,8%	4339,8	57,7%	117,8
Інші операційні доходи	19,0	0,3%	31,1	0,5%	23,4	0,3%	123,2
Адміністративні витрати	-681,3	-10,3%	-746,5	-11,4%	-857,0	-11,4%	125,8
Витрати на збут	-1341,8	-20,3%	-1397,4	-21,4%	-1439,3	-19,2%	107,3
Інші операційні витрати	-320,9	-4,8%	-369,3	-5,6%	-518,9	-6,9%	161,7
Прибуток від операційної діяльності	1360,1	20,5%	1232,8	18,8%	1548,0	20,6%	113,8
Інші фінансові доходи	14,4	0,2%	20,9	0,3%	39,9	0,5%	277,6
Дохід від участі в капіталі	3,7	0,1%	3,4	0,1%	2,9	0,04%	80,0
Фінансові витрати	-45,7	-0,7%	-51,1	-0,8%	-54,7	-0,7%	119,8
Втрати від участі в капіталі	-2,0	0%	-3,0	0,05%	-4,0	-0,1%	200,0
Інші витрати	-35,0	-0,5%	0	0%	-126,4	-1,7%	360,8
Прибуток до оподаткування	1297,4	19,6%	1279,2	19,6%	1409,8	18,8%	108,7
Витрати з податку на прибуток	-247,2	-3,7%	-209,0	-3,2%	-272,0	-3,6%	110,0
Чистий прибуток	1050,2	15,9%	1055,7	16,1%	1137,8	15,1%	108,3

Величина валового прибутку від реалізації продукції зросла на 654,7 млн. грн, або ж на 17,8 % за аналізований період, що призвело до збільшення грошового потоку підприємства та чистого прибутку відповідно на 8,23% та 8,3%, що свідчить про активний розвиток підприємства. Згідно динаміки слід відмітити зростання торгового обороту підприємства на 13,5%, тобто підприємство активно нарощує свої виробничі потужності, здійснює ефективну співпраці із ринками збуту продукції, вдосконалює технологію виробництва для підвищення фінансових результатів АТ «Фармак».

Витрати на реалізацію та збут збільшились на 97,5 млн. грн. (або на 7,3%) і дорівнювали 1439,3 млн. грн. Це витрати на маркетинг та рекламу та

збільшенням витрат на персонал. Загальні та адміністративні витрати підприємства у 2020 році зросли головним чином за рахунок збільшення витрат на персонал та витрат на підтримку ІТ систем на 110,5 тис. грн. (або на 14,8%).

Витрати на дослідження та розробки зросли на 175,7 млн. грн. (або на 25,8%). Зростання пов'язано із збільшенням витрат на персонал, витрат на сировину та матеріали, витрат на зовнішні експертизи. Витрати на дослідження та розробки були представлені доклінічними та клінічними випробуваннями, пов'язаними з генеричними препаратами. Також у 2020 році було розпочато та триває дослідження підтвердження ефективності та безпеки застосування лікарського засобу «Амізон Макс» для лікування пацієнтів з захворюванням COVID19, яке викликане вірусом SARS-CoV-2.

У той час, коли капітальні інвестиції в Україні у 2020 році зменшилися майже на 40 %, АТ «Фармак» витратило на модернізацію виробництва 1,3 млрд грн. Значна частка цих коштів пішла на будівництво та оснащення нового виробництва стерильних лікарських засобів. Кошти були спрямовані на модернізацію та дооснащення наявних дільниць, приведення виробничих потужностей у відповідність до вимог FDA, а також на проекти з енергозбереження, розвитку лабораторного комплексу, реалізацію ІТ-проектів для автоматизації бізнес-процесів.

Чистий прибуток за 2018-2020 рр збільшився на 87,5 млн. грн, або на 8,3% і спостерігається зниження частки чистого прибутку в доході з 15,9% у 2018 р до 15,1% у 2020 р.

Аналіз статей консолідованого звіту про фінансовий стан групи «Фармак» у 2020 році порівняно з 2018 роком показує позитивну динаміку – капітал збільшився на 42%. Суттєві інвестиції в незавершені капітальні інвестиції призвела до зростання необоротних активів впродовж аналізованого періоду. Зростання попиту на деякі товари вплинули на зменшення рівня запасів на складах групи на кінець 2020 року у порівнянні з 2019 роком за рахунок ефективної політики управління запасами. Спостерігається зменшення дебіторської заборгованості на 9%, що пояснюється належним

контролем за своєчасним погашенням заборгованості від дистриб'юторів та покупців та суттєве зростання суми грошових коштів і значне зростання частки в структурі активів: з 1,9% у 2018 році до 14,9% у 2020.

Таблиця 2.3 – Динаміка та структура активів та пасивів АТ «Фармак»

Статті балансу	2018		2019		2020		Темп росту, %
	млн.грн	%	млн.грн	%	млн.грн	%	
<i>Активи</i>							
1. Необоротні активи	3023,7	51,0%	3450,3	51,9%	4333,2	51,4%	143%
в т.ч. незавершені капітальні інвестиції	366,9	6,2%	705,1	10,6%	1598,0	19,0%	435%
основні засоби	2161,0	36,4%	2143,5	32,3%	2145,5	25,5%	99%
2. Оборотні активи	2905,3	49,0%	3193,8	48,1%	4094,3	48,6%	141%
в т.ч. запаси	1165,6	19,7%	1579,2	23,8%	1376,0	16,3%	118%
дебіторська заборгованість	1578,1	26,6%	2157,5	21,6%	1448,3	17,2%	92%
грошові кошти та їх еквіваленти	110,0	1,9%	165,5	2,5%	1256,4	14,9%	1142%
Валюта балансу	5929,0	100%	6644,1	100%	8427,6	100,0%	142%
Власний капітал	4283,3	72,2%	5211,6	78,4%	6249,6	74,2%	146%
Залучений капітал	1645,7	27,8%	1432,5	21,6%	2178,0	25,8%	132%
в т.ч. довгострокові зобов'язання	299,3	5,0%	475,8	7,2%	574,4	6,8%	192%
поточні зобов'язання	1346,4	22,7%	956,7	14,4%	1603,5	19,0%	119%

В структурі капіталу впродовж аналізованого періоду спостерігається переважання частки власного капіталу над залученим майже в 3 рази. Станом на 31 грудня 2020 року довгострокові позики збільшилися до 296,4 млн. грн. В 2019 році Група підписала договір з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) про залучення кредиту у розмірі 15,000 тис. євро строком на 5 років. За позикою у 2020 році було отримано останній транш в розмірі 6 млн. євро та здійснено погашення 3 млн. євро. У результаті чого загальна заборгованість по кредитному договору ЄБРР станом на 31 грудня 2020 року становила 11,27 млн євро.

Оборотні активи підприємства зростають, так за аналізований період 2018-2020 рр зростання становило 41 %, що відбулось за рахунок зростання в 11,4 рази грошових коштів та їх еквівалентів, що свідчить про зростання здатності платити за поточні зобов'язання, і можливість розширювати виробництво.

Проведемо аналіз показників економічної ефективності (фінансово-господарської діяльності та фінансового стану) за 2018-2020 рр. (рис. 2.1).

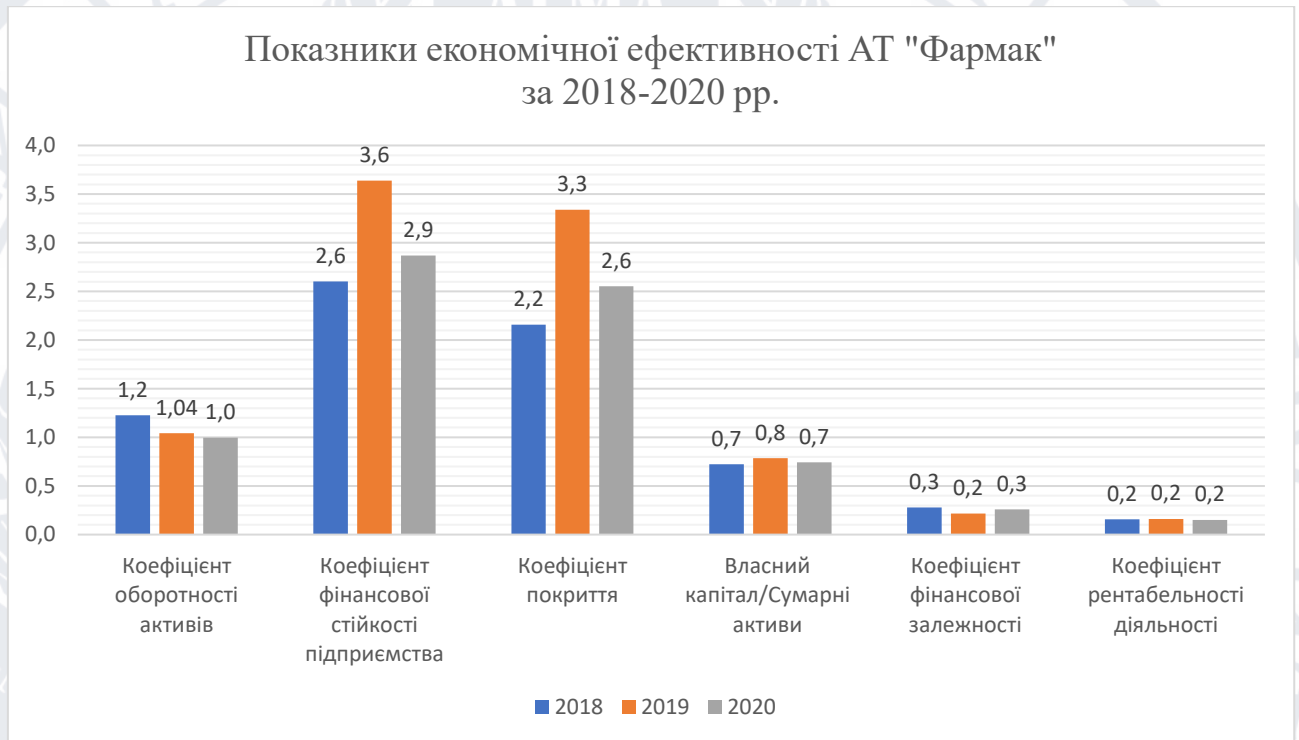


Рисунок 2.1 – Показники економічної ефективності АТ «Фармак» за 2018-2020 рр.

Сталий рівень ліквідності/платоспроможності демонструє позитивний тренд протягом 2018-2020 років. Спостерігається зниження показників ділової активності у 2020 році. Коефіцієнт оборотності активів мав незначне зменшення, що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів всередині компанії. Він характеризується достатньою кількістю оборотних активів підприємства для погашення своїх зобов'язань протягом року та вказує на спроможність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок власних активів. Незначне зниження коефіцієнту оборотності активів з 1,2% у 2018 році до 1,0% у 2020 році характеризує поступове

зниження ефективності використання групою наявних ресурсів (незалежно від джерел їх залучення). Для забезпечення позитивного рівня ділової активності необхідно забезпечити виконання наступного правила: темпи зростання чистого прибутку повинні бути вищими, ніж темпи зростання виручки від продажів, а темпи зростання виручки мають бути вищими, ніж темпи зростання середньої величини активів. В АТ «Фармак» це правило не виконується.

Коефіцієнт фінансової стійкості демонструє стабільність у зв'язку з значним перевищенням власних коштів над позиковими. Група демонструє позитивний сталий показник даного показника завдяки збільшенню власного капіталу за рахунок накопиченого прибутку.

За рахунок розширення науково-дослідної бази та запуску нових лікарських засобів чисельність працівників постійно зростає. Станом на 2020 рік чисельність працівників зростає на 10% порівняно з попереднім роком і склала 2761 чоловік. Спостерігається зростання продуктивності праці в періоді з 2018-2020 рр, за рахунок зростання фонду робочого часу на 10% та збільшення фонду оплати праці до 1109,1 млн. грн.

Таблиця 2.4 – Аналіз ефективності використання трудових ресурсів та фонду заробітної плати АТ «Фармак»

Показники	2018	2019	2020	Темпи росту,%
Чисельність, осіб	2560	2698	2761	117%
Фонд оплати праці, тис. грн.	912883	1109100	1174455	196%
Середньомісячна оплата праці, грн	29716,24	34256,86	35447,75	167%
Продуктивність праці, тис.грн на 1 особу	2585,51	2424,67	2721,96	125%
Індекс зростання заробітної плати,%	118%	115%	103%	
Індекс зростання продуктивності праці,%	104%	94%	112%	

Метою кадрової політики Компанії є залучення висококваліфікованих працівників, системне та постійне підвищення професійної майстерності працівників та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії.

АТ «ФАРМАК» щорічно інвестує близько 16 млн доларів у нові розробки та дослідження. Впродовж останніх п'яти років інвестиції у науково-технічний комплекс склали 3,4 млрд. грн. За рахунок розширення виробництва на підприємстві вдалось збільшити виробництво обсягів продукції на 35%, що забезпечило відкриття власного виробництва субстанцій у місті Шостка. За рахунок розроблення проекту, вартість якого складала 20 млн. грн з виробництва твердих лікарських засобів у 2018 році, компанії вдалось удосконалити виробничі потужності та оптимізувати виробничі процеси.

Стратегія розвитку компанією зосереджена на розвитку НДДКР, оптимізації продуктового портфелю, зростанні експорту, посиленні конкурентних позицій на ринку ЄС та в країнах СНД, а також виході на ринок США.

Для подальшого розвитку АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку України та світу слід впроваджувати наступні заходи щодо зменшення ризиків:

- 1) використання свого науково-дослідного потенціалу для забезпечення необхідного рівня інновацій і освоєння нової високотехнологічної продукції;
- 2) розширення географії експорту і збільшення обсягів експорту;
- 3) забезпечення присутності на ринках з високим рівнем регуляції, зокрема ринках ЄС;
- 4) розширення виробничих можливостей і поглиблення спеціалізацій;
- 5) посилення вертикальної інтеграції через випуск власних субстанцій.

2.3 Оцінка стратегії сталого розвитку та корпоративної культури АТ «Фармак»

АТ «Фармак» є учасником всесвітньої організації мережі UN Global Compact (Глобального договору Організації Об'єднаних Націй). Це особлива ініціатива Генерального секретаря ООН і найбільша у світі асоціація корпоративно відповідального бізнесу, що закликає компанії вибудовувати свою діяльність та стратегію з урахуванням Цілей сталого розвитку та на основі десяти універсальних принципів у галузі прав людини, праці, навколишнього середовища та боротьби з корупцією.

АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку функціонує на засадах принципів сталого розвитку, які впроваджено в усі сфери діяльності компанії:

1. забезпечення людей сучасними якісними та доступними лікарськими засобами (виробляє генерики);
2. нарощення виробництва та одночасне зменшення до нуля впливу на навколишнє середовище (модернізація підприємства та економія ресурсів);
3. підвищення екологічної свідомості населення – Екопроекти;
4. здоровий спосіб життя – залучення працівників «Фармак», мешканців центра та жителів регіонів до здорових ініціатив;
5. створення умов для розвитку наукового потенціалу України (в компанії 150 науковців, 42 кандидати наук, 5 докторів наук, інноваційний R&D-комплекс, "Школа молодого науковця", "Farmak lab", "Хакатон Farmak Science start");
6. підтримка вітчизняної медицини та сприяння підвищенню кваліфікації лікарів ("Школа молодого науковця", "Farmak lab", "Хакатон Farmak Science start");
7. корпоративне волонтерство: залучення 70% працівників.

Пріоритетними цілями АТ «Фармак» є: міцне здоров'я, якісна освіта, чиста вода та належні санітарні умови, відновлювальна енергія, гідна праця та економічне зростання, інновації та інфраструктура, відповідальне споживання, боротьба зі зміною клімату.

АТ «Фармак» - компанія, яка динамічно розвивається та підкорює міжнародні ринки, що стало передумовою перегляду стратегії розвитку компанії, в якій оновлено цілі та відповідно потребувало оновлення місії, бачення та цінностей компанії. ТОП-менеджери компанії у 2019 році разом із Інститутом Адізеса на триденній стратегічній сесії створювали унікальні складові цієї стратегії. У 2021 році було розроблено та затверджено оновлену стратегію ведення бізнесу до 2028 року «Фармак 2:0 – від локального до глобального успіху». Стратегічний план АТ «Фармак» передбачає перетворення в підприємство європейського типу.

Стратегія компанії спрямована на забезпечення ефективного використання природних ресурсів, охорону навколишнього середовища та забезпечення екологічної безпеки. В АТ «Фармак» впроваджуються найновіші технології, проводиться технічне переозброєння і модернізація виробничих потужностей відповідно до правил належної виробничої практики лікарських засобів GMP, удосконалюється інтегрована система менеджменту. Також проводиться комплекс заходів для захисту навколишнього середовища.

Стратегія сталого розвитку компанії об'єднує потужні соціальні компоненти: забезпечення доступними ліками, підтримку освіти і науки та екологічну складову – мінімізацію впливу на довкілля. Найбільш значущими соціальними проектами є: навчальний проект «Екошкола», модернізація виробництва для зменшення викидів та енергозбереження, благодійний проект по боротьбі з COVID-19, додаткове страхування від COVID-19 для всіх співробітників компанії, забезпечення ліками пенсіонерів. Інвестиції АТ «Фармак» в екологічні проекти за 2020 рік склали 6,623 млн грн. Зменшено викидів двоокису вуглецю за 2020 рік на 33,1%.

Місія, бачення та цінності АТ «Фармак» - базис корпоративної культури цієї компанії. Місія АТ «ФАРМАК» полягає у забезпеченні доступності лікування сучасними ефективними лікарськими засобами, допомагаючи людині бути здоровою та щасливою [24]. Бачення АТ «Фармак» – успішна міжнародна фармацевтична компанія, лідер фармацевтичної галузі в Україні із постійно зростаючою часткою ринку, яка має сталу репутацію

відповідального бізнесу та надійного партнера. Більша частина прибутку «Фармак» щорічно реінвестується в зростання та розвиток компанії, що дає змогу розширювати бізнес із європейськими стандартами якості в Україні та зміцнювати позиції на міжнародній арені [24].

Цінності компанії є фундаментом для реалізації стратегії та досягнення поставлених бізнес-цілей. АТ «Фармак» сповідує 5 основних цінностей:

- Якість –найвищі стандарти і вимоги як до продукції, так і до роботи кожного в компанії й колективу в цілому;
- Зростання –розвиток людини всередині компанії та компанії в масштабах України й усього світу;
- Професіоналізм – висока кваліфікація кожного співробітника та компанії в цілому, як основа успіху і гарантія якості;
- Залученість – сприйняття співробітниками себе частиною компанії та прагнення виконувати роботу як можна краще, допомагаючи підприємству в реалізації місії;
- Інноваційність – застосування передових практик у виробництві та управлінні, пошук вирішення завдань інноваційним способом [24].

У квітні 2019 року компанія запустила значний для розвитку компанії проєкту – «Трансформації корпоративної культури Фармак 2020+». Головна мета - розвиток корпоративної культури, заснованої на довірі, взаємній повазі та залученості, що дозволить підвищити ефективність співробітників у досягненні власних цілей та цілей компанії. У сформованій Дорожній Карті проєкту виділено п'ять найбільш пріоритетних напрямів: «Цінності і компетенції», «Взаємодія», «Визнання», «Управління ефективністю», «Рекрутинг та адаптація» [18]. Для трансформаційної роботи з корпоративною культурою в компанії створено проєктну команду «Лідерів змін» - представників з різних Дирекцій компанії, місія яких доносити нововведення до своїх колег, говорити про трансформацію корпоративної культури, і в той же час бути «голосом» людей, доносити думки та побажання співробітників своєї дирекції. Лідери змін разом з командою HR створили Кодекс корпоративної культури – «Corporate Book».

Турбота про людей

Для підвищення ефективності та зниження навантаження співробітників у компанії використовують інструменти well-being (благополуччя співробітників). Серед них — щотижнева ментально-дихальна гімнастика, вебінари з емоційного вигорання, онлайн-марафон «Мистецтво рівноваги».

Пандемія COVID-19 внесла корективи до роботи компанії. З початком карантину близько 500 співробітників переведено на віддалену роботу, у зв'язку з чим було впроваджено новий метод управління командою через інструмент «Завдання» в Outlook. З його допомогою керівники ставлять та делегують завдання підлеглим та відстежують статус їх виконання.

Навчання та розвиток

«Фармак» надає особливого значення системному навчанню та розвитку співробітників. Для підтримки культури постійного вдосконалення та розвитку запущено різноманітні проекти. Це, наприклад, програма навчання та розвитку «Soft Skills Training Farmak». Будь-який співробітник компанії, яка володіє експертними знаннями та навичками, передає їх своїм колегам.

На основі моделі управлінських компетенцій запущено школи розвитку менеджерів різних рівнів. У результаті менеджерів розвивається єдина управлінська культура і, як наслідок, підвищується ефективність самої компанії. Крім того, у компанії діє програма кадрового резерву на управлінські позиції. У 2019 році понад 84% керівних посад було закрито співробітниками компанії.

Велика увага в компанії приділяється збереженню та передачі знань як експертних (цінна експертиза та практичний досвід), так і отриманих на навчальних тренінгах. Ключові цілі - накопичення, збільшення та управління знаннями, обмін інформацією між підрозділами компанії, удосконалення бізнес-процесів, швидкий доступ до потрібної інформації.

З початком карантину в корпоративній соцмережі Workplace регулярно виходять добірки з безкоштовними онлайн-курсами, книгами, що рекомендуються, і фільмами на теми стратегічного мислення, публічних виступів, ефективної комунікації, креативності, дизайн-мислення, емоційного

інтелекту. Карантин не став на заваді корпоративному навчанню: воно було перенесене в онлайн. Після пом'якшення карантину компанія почала комбінувати онлайн та офлайн навчання з дотриманням усіх рекомендованих санітарних норм.

Автоматизація системи навчання

У лютому 2020 року в компанії стартував проект автоматизації третього модуля хмарної системи управління навчанням SAP SuccessFactors — Validated Learning Management System. Головною бізнес-метою є підвищення ефективності навчання співробітників компанії та забезпечення цілісності даних відповідно до стандартів GMP та FDA.

Модуль VLMS повністю відповідає регуляторним вимогам FDA 21 CFR Part 11 та GAMP 5, які є важливими для фармацевтичної компанії. Система дозволить керувати обов'язковим навчанням, розвивати E-learning з елементами гейміфікації, зробивши процес навчання за soft і hard skills більш гнучким та ефективним, повністю перейти від паперових носіїв до оперування цифровими даними, знизити рівень операційної роботи з адміністрування процесу навчання. Повноцінний запуск проекту планується у 2021 році.

Також у компанії планують автоматизацію процесів рекрутингу та onboarding. Це буде єдина система, яка оптимізує роботу фахівців з управління персоналом та дозволить прискорити процес найму та адаптації працівників.

Кодекс корпоративної культури АТ «Фармак» – «Corporate Book» – це правила, що регулюють відносини з клієнтами, партнерами та колегами в роботі, він офіційно закріплює норми прийняті в компанії.

Своєю діяльністю «Фармак» впливає на широке коло зацікавлених осіб. Компанія будує відкриті та прозорі стосунки з ними. Регулярна взаємодія із стейкхолдерами дає зрозуміти їхні очікування та врахувати під час складання стратегічних планів та цілей компанії.

Таблиця 2.5 - Основні очікування та інтереси основних груп стейкхолдерів АТ «Фармак»

Група стейкхолдерів	Основні очікування та інтереси
Працівники	<ul style="list-style-type: none"> Гідна оплата праці Безпека на робочих місцях Рівні можливості Соціальна захищеність Умови для самореалізації, навчання
Акціонери	<ul style="list-style-type: none"> Гарантія виконання договорів, зобов'язань
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> Найвища якість продукції Прийнятні ціни
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> Проведення чесних бізнес-операцій Безпечні умови праці Своєчасна оплата за надані товари та послуги
ЗМІ	<ul style="list-style-type: none"> Прозорість і розкриття фінансової та нефінансової інформації про діяльність компанії
Органи державної влади	<ul style="list-style-type: none"> Дотримання законодавства Сплата податків Експертна допомога у питаннях реформування
Неурядові організації	<ul style="list-style-type: none"> Соціальне партнерство Підтримка проектів
Локальні громади	<ul style="list-style-type: none"> Розвиток інфраструктури Охорона довкілля Створення та збереження робочих місць Сплата податків до бюджетів усіх рівнів Підвищення інвестиційної привабливості регіонів

Таблиця 2.6 - Основні групи стейкхолдерів і канали комунікації АТ «Фармак»

Група стейкхолдерів	Нефінансовий звіт	Сайт	Гаряча лінія	Соціальні мережі	ЗМІ	Корпоративні видання	Внутрішній портал
Внутрішні							
Працівники	+	+	+	+	+	+	+
Акціонери	+	+			+		
Зовнішні							
Споживачі	+	+	+	+	+		
Постачальники	+	+	+	+	+		
ЗМІ	+	+	+	+	+		
Органи державної влади	+	+	+		+		
Неурядові організації	+	+	+	+	+		
Локальні громади	+	+	+	+	+		
Додаткові канали комунікацій передбачають: зустрічі, опитування, інтерв'ю.							

Було впроваджено новий метод управління командою через інструмент «Завдання» в Outlook. З його допомогою керівники ставлять та делегують завдання підлеглим та відслідковують статус їх виконання.

АТ «Фармак» гарантує реалізацію працівникам прав у сфері соціально-трудових відносин. Вони можуть мати як нематеріальний (збереження робочого місця, посади, надання іншої роботи тощо), так і матеріальний (збереження середньої заробітної плати на період щорічної відпустки, відпустки у зв'язку з навчанням, службового відрядження, перебування у медичному закладі на обстеженні, оплату перших п'яти днів тимчасової непрацездатності внаслідок захворювання або травми, не пов'язаної з нещасним випадком на виробництві тощо) характер. У АТ «Фармак» функціонують моделі нефінансової мотивації співробітників. Запроваджено «SOFT SKILLS TRAINING FАРМАК», яка розвиває культуру наставництва та обміну знаннями серед співробітників; розширює програми мотивації на підставі результатів дослідження щодо залученості та задоволеності персоналу; проводить опитування стану корпоративної культури і залученості eNPS.

Конкурентна офіційна стабільна заробітна плата. Система преміювання на основі КПЕ. У компанії діє мотиваційна програма, яка складається з трьох напрямів із частковою компенсацією: 2403 особи скористалися програмою у 2020 році 8 734 406,52 грн було виплачено працівникам у рамках програми «Кафетерій мотивацій»: РОЗВИТОК відвідування курсів або тренінгів, ВІДПОЧИНОК путівки на курортні бази, ТУРБОТА ПРО ЗДОРОВ'Я відвідування басейну або тренажерного залу, комплексне медичне обстеження.

Щороку в компанії «Фармак» проводиться цілий комплекс заходів з метою підвищення рівня безпеки праці, підвищення рівня пожежної безпеки, поліпшення побутових умов працюючих, підвищення рівня знань працівників з охорони праці. За п'ять останніх років «Фармак» інвестував у заходи із охорони праці понад 17,5 млн. грн.

«Фармак» має ряд освітньо-наукових ініціатив для школярів, студентів, аспірантів, молодих науковців та професійної спільноти. Проекти носять не лише освітній характер, а й дають можливість для формування практичних навичок вирішення прикладних завдань в області фармацевтичної розробки на прикладі реальних кейсів компанії. Підтримка науки дає свої результати. Нещодавно молоді новатори компанії «Фармак» розробили інноваційний ПЛР-тест та презентували проєкт на форумі Генеральної Асамблеї ООН. Розробка була визнана найкращим українським проєктом з охорони здоров'я.

Розвиток корпоративної культури АТ «Фармак» свідчить, що сучасні реалії вимагають уваги керівників до такої важливої складової в управлінні організацією як корпоративна культура, яка є носієм цінностей та філософії компанії, формує лояльність працівників до організації, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність та імідж компанії, що відбивається на фінансових результатах та визнанні з боку всіх зацікавлених стейкхолдерів.

Узагальнено основні характеристики корпоративної культури АТ «Фармак» у табл. 2.7

Таблиця 2.7 – Оцінка складових корпоративної культури на АТ «Фармак»

Характеристика	Опис
1	2
Сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі організації	Висока культура поваги один до одного, комфортний клімат у колективі, дружня атмосфера, командна робота. Турбота про персонал з першого дня перебування в організації, забезпечення соціальних гарантій, турбота про здоров'я та моральний стан персоналу, залучення працівників у процеси компанії, взаємоповага та довіра дають суттєві результати, при цьому кожен працівник виявляється ефективнішим у досягненні особистих цілей та цілей компанії
Наявність корпоративної філософії організації, в т.ч.: цілі, стратегія, цінності організації	Місія АТ «Фармак» - ми робимо доступним лікування сучасними ефективними лікарськими засобами, допомагаючи людині бути здоровою та щасливою. Бачення – «Фармак» успішна міжнародна фармацевтична компанія, лідер фармацевтичної галузі в Україні із постійно зростаючою часткою ринку, яка має сталу репутацію відповідального бізнесу та надійного партнера. Цінності АТ «Фармак»: якість, зростання, залученість, інноваційність

Продовження табл. 2.7

1	2
Системна мотивація працівників організації до ефективної ділової активності	АТ «Фармак» приділяє увагу професійному розвитку працівників; виступає для своїх співробітників соціальним партнером і надає можливості для розвитку (низка проектів - програма внутрішнього навчання «Soft skills Training Farmak», Школа молодого керівника, Школа розвитку менеджерів, Школа лідерства, Школа молодого науковця); керівництво АТ «Фармак» піклується про здоровий спосіб життя та стан здоров'я працівників; забезпечує різноманітне та насичене корпоративне життя; слідує принципам сталого розвитку, реалізує політику якості та відкритості з турботою про охорону довкілля та виховання майбутніх поколінь, завдяки чому персонал компанії стає учасниками позитивних змін суспільства та країни в цілому 70% управлінських вакансій закриваються власними кандидатами.
Формування усвідомленого ставлення кожного працівника до своєї ролі й місця в суспільстві	Підхід у роботі з персоналом базується на таких принципах, як прозорість, послідовність та комплексність методів роботи, дотримання справедливості, соціальної відповідальності та вимог чинного трудового законодавства Підходи компанії до управління, розвитку, добору персоналу такі: <ul style="list-style-type: none"> • компанія залучає висококваліфікованих фахівців та кращих випускників профільних вищих навчальних закладів; • створює привабливі і конкурентоспроможні умови праці; • формує єдину корпоративну культуру; • інвестує в навчання та розвиток персоналу для реалізації їхнього потенціалу та стратегії компанії; • здійснює пошук та добір співробітників згідно з планом чисельності; • при появі вакансії першочергово розглядаються внутрішні кандидати.
Формування типу відносин в середині організації та за її межами	Відносини в середині організації та за її межами, побудовані на етичних засадах, моральних принципах і високій відповідальності

АТ «Фармак» є лідером фармацевтичної галузі в Україні, тому бачить для себе завдання швидко адаптуватися до змін, бути гнучкими, прораховувати ризики, динамічно розвиватись. Тому що компанія дбає про найцінніше – ставить за мету здоров'я та життя людей. Протягом 2021 року компанія впроваджувала ці принципи у корпоративну культуру та бізнес операції.

В АТ «Фармак» приділяється особлива увага створенню безпечних умов праці на кожному робочому місці, збереженню життя, здоров'я та працездатності людини. В компанії функціонує і постійно розвивається Система управління безпекою та гігієною праці, яка спрямована на формування у співробітників безпечної поведінки на виробництві, а також на розвиток навичок щодо запобігання виникненню інцидентів, нещасних випадків і професійних захворювань.

АТ «Фармак» впроваджує сталий розвиток на всіх рівнях Компанії – від операційної діяльності до корпоративної культури.

Компанія працює над розвитком екологічної свідомості співробітників. Розроблено і впроваджено Систему управління з охорони навколишнього середовища, в якій передбачено низку інструкцій, обов'язкових для мінімізації впливу діяльності Компанії. АТ «Фармак» організовує екологічні акції для працівників: висадки дерев, толоки, збір використаних батарейок тощо.

Компанією було запроваджено проєкт «Екошкола», що має на меті популяризувати екологічну свідомість серед школярів.

АТ «Фармак» веде прозорий бізнес та діє виключно у правовому полі. В Компанії недопустимі будь-які прояви корупції чи хабарництва. В Компанії діє антикорупційна програма, в якій зібрані правила та рекомендації щодо того, як приймати етичні ділові рішення та протидіяти корупції.

Таким чином, АТ «Фармак» формує особливу корпоративну культуру – це прихильність співробітників, їх залученість в роботу і життя підприємства, виховання у людей ставлення до компанії, як до свого дому. Співробітники на питання: заради чого він працює, відповідь – заради здоров'я - це найвища мета людини.

Висновки до розділу 2

АТ «Фармак» - це провідна фармацевтична компанія, яка динамічно та успішно розвивається з моменту її створення в 1925 році. (табл. 1). Протягом останніх дванадцяти років компанія є лідером на фармацевтичному ринку України. Щороку компанія виводить на ринок понад 20 нових ліків, що є

складно компонентними та сучасними препаратами. Місія АТ «Фармак» – робити доступним лікування сучасними ефективними лікарськими засобами, допомагаючи людині бути здоровою та щасливою.

Філософія АТ «Фармак» і основна конкурентна перевага – впровадження сучасних технологій, передового обладнання та інноваційних підходів у виробничу й управлінську діяльність.

Компанія щорічно інвестує в наукові дослідження і розробки (реінвестує в розвиток приблизно 95% прибутку). Загалом з 1995 року було інвестовано в модернізацію виробництва понад 310 млн. доларів США. За останні п'ять років інвестиції АТ «Фармак» у науково-технічний комплекс, виробниче обладнання, дослідницьку діяльність становлять 3,4 млрд грн.

Продукція «Фармак» представлена в більш як у 40 країнах ЄС, Центральної та Південної Америки, СНД, Близького Сходу та Азії. В 2021 році АТ «Фармак» відкрив два міжнародні офіси в Об'єднаних Арабських Еміратах та у В'єтнамі, які призначені для збуту лікарських препаратів в цих регіонах.

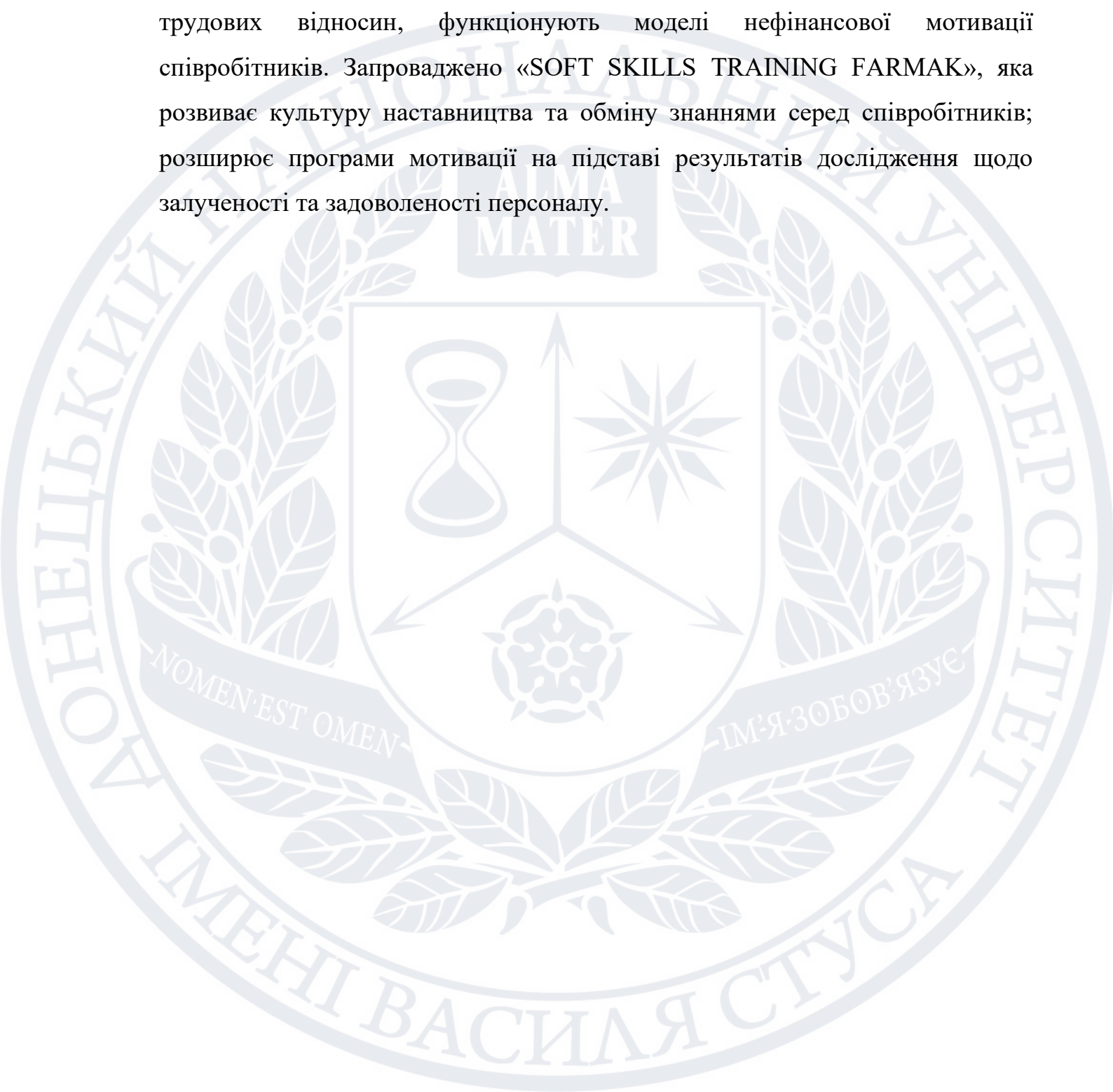
Продуктовий портфель АТ «Фармак» включає перелік з 14 терапевтичних груп, з яких підприємство фокусується на сімох основних групах лікарських засобів, а саме: протизастудні засоби, ендокринологічний портфель, гастроентерологічний портфель, засоби, що впливають на гемостаз, неврологічний портфель, противірусний портфель, кардіологічний портфель.

За аналізований період 2018-2020 рр. спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції (табл. 2.2) Чистий прибуток за 2018-2020 рр збільшився на 87,5 млн. грн, або на 8,3% і спостерігається зниження частки чистого прибутку в доході з 15,9% у 2018 р до 15,1% у 2020 р.

АТ «Фармак» динамічно розвивається та підкорює міжнародні ринки, що стало передумовою перегляду стратегії її розвитку, в якій оновлено цілі та відповідно потребувало оновлення місії, бачення та цінностей компанії. У 2021 році було розроблено та затверджено оновлену стратегію ведення бізнесу до 2028 року «Фармак 2:0 – від локального до глобального успіху».

Стратегічний план АТ «Фармак» передбачає перетворення в підприємство європейського типу (табл. 2.5).

АТ «Фармак» гарантує реалізацію працівникам прав у сфері соціально-трудова відносин, функціонують моделі нефінансової мотивації співробітників. Запроваджено «SOFT SKILLS TRAINING FARMAK», яка розвиває культуру наставництва та обміну знаннями серед співробітників; розширює програми мотивації на підставі результатів дослідження щодо залученості та задоволеності персоналу.



РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «ФАРМАК»

3.1 Формування моделі розвитку корпоративної культури підприємства в контексті його виходу на міжнародні фармацевтичні ринки

Виходячи з поставленого завдання перед керівництвом АТ «Фармак» – забезпечити роботу компанії відповідно до світових стандартів ведення бізнесу, вивести підприємство на міжнародний рівень, досягти конкурентоспроможності продукції узагальнено модель розвитку фармацевтичних підприємств на міжнародних ринках, яка передбачає визначення місця на європейському фармацевтичному ринку, окреслення перспективи розвитку, визначення нових можливості співпраці з європейськими підприємствами та підвищення рівня корпоративної культури (рис. 3.1).

Важливим для фармацевтичних підприємств є питання відповідності стратегії до наявної в організації культури. Для визначення цього чинника необхідно цілісну стратегію розкласти на дві складові (задачі), що утворюють широку програму стратегічних дій, для проведення аналізу з двох сторін:

- важливості кожної задачі для успішної реалізації стратегії;
- узгодженості між задачею і аспектами організаційної структури, що забезпечують її реалізацію.

Дослідження ступеня ризику реалізації стратегії за умови наявної корпоративної культури АТ «Фармак» дозволили розробити ряд корпоративних ініціатив за умови незначної несумісності стратегії та організаційної культури. Було обрано підхід до вирішення проблем відповідності оновленої стратегії та культури організації: розвиток культури під вимоги стратегії, що є дуже складним процесом, оскільки вимагає багато часу і ресурсів.



Рисунок 3.1 – Модель розвитку підприємств фармацевтичної галузі України на світовому ринку

Для того, щоб корпоративна культура на АТ «Фармак» була ефективною, пропонуємо модель корпоративної культури, яка складається з шести блоків стратегій(рис. 3.2).

Зведемо їх в шість стратегічних блоків:

- фінансово-економічна діяльність (забезпечення ділової активності, фінансової стабільності, платоспроможності, конкурентоздатності, зниження собівартості);

- стратегія виробництва нової продукції (перетворення в організаційній структурі, розширення послуг, реорганізація служби збуту, посилення уваги до запиту);

- стратегія виходу на нові ринки, (виявлення нових ідей, підказаних ринком; які посилюють переваги підприємства; які є наслідуванням з інших підприємств);

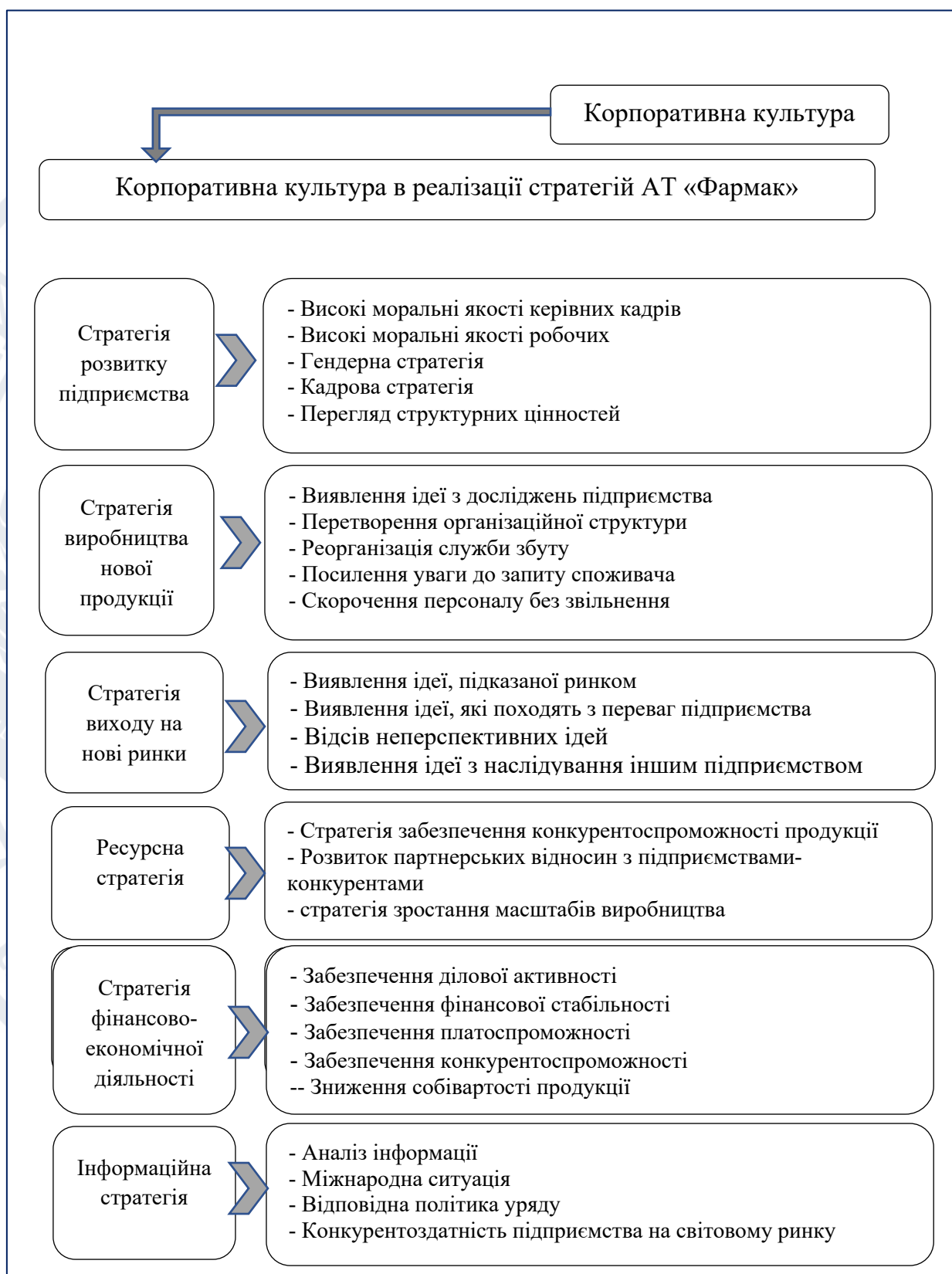


Рисунок 3.2 – Модель корпоративної культури в розрізі корпоративних ініціатив АТ «Фармак»

- стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства (моральні якості керівних кадрів і робочих, гендерна, кадрова стратегія, перегляд культурних цінностей, скорочення персоналу без звільнення);

- ресурсна стратегія (забезпечення конкурентоздатності; зростання масштабів виробництва; партнерських відносин з підприємствами – конкурентами);

- інформаційна стратегія.

Сформуємо стратегічні цілі розвитку корпоративної культури АТ «Фармак», які представлено на рис. 3.3



Рисунок 3.3 – Стратегічні цілі формування і розвитку корпоративної культури АТ «Фармак».

3.2 Напрями розвитку корпоративної культури АТ «Фармак»

Відповідно до сформованої моделі корпоративної культури фармацевтичних підприємств та означених стратегічних цілей розвитку корпоративної культури АТ «Фармак» розглянемо механізм оновлення корпоративної культури на підприємстві.

Розроблено алгоритм дій з оновлення та розвитку корпоративної культури, який включає наступні етапи:

1. діагностика існуючої корпоративної культури;
2. створення моделі нової корпоративної культури;
3. корекція існуючої (впровадження нової) корпоративної культури

Етап діагностики корпоративної культури – організаційне дослідження елементів системи управління корпоративною культурою, а саме систему мотивації, лояльність співробітників, соціально-психологічний клімат в компанії, стиль лідерства, наведених на рис. 3.4.

Мета етапу: цілісний розвиток системи управління персоналом, оскільки дослідження дає можливість аналізувати параметри соціально – психологічного клімату, лояльності, мотивації та задоволеності різних мотивів у тому взаємозв'язку.

Результат: 1) можливість створення / коригування системи мотивації персоналу, систему підтримки лояльності та ін;

2) для створення розвитку служби внутрішньокорпоративного PR з чіткою програмою дій і критеріями його ефективності (задаються за результатами організаційного дослідження до і після).

Діагностика системи мотивації, як ядра системи керування персоналом, у компанії дозволить визначити чинники, які мотивують/демотивують персонал (перелік наведено на рис. 3.5).

Діагностика рівня лояльності персоналу у компанії дозволяє визначити параметри лояльності персоналу (перелік наведено на рис. 3.5).



Рисунок 3.4 – Система управління корпоративною культурою АТ «Фармак»

Дослідження соціально – психологічного клімату компанії дозволяє вивчити емоційні компоненти відносин між її співробітниками конкретних проявах.

Діагностика організаційних комунікацій та дослідження стилів лідерства передбачає вивчення наведених на рис. 3.5 параметрів.

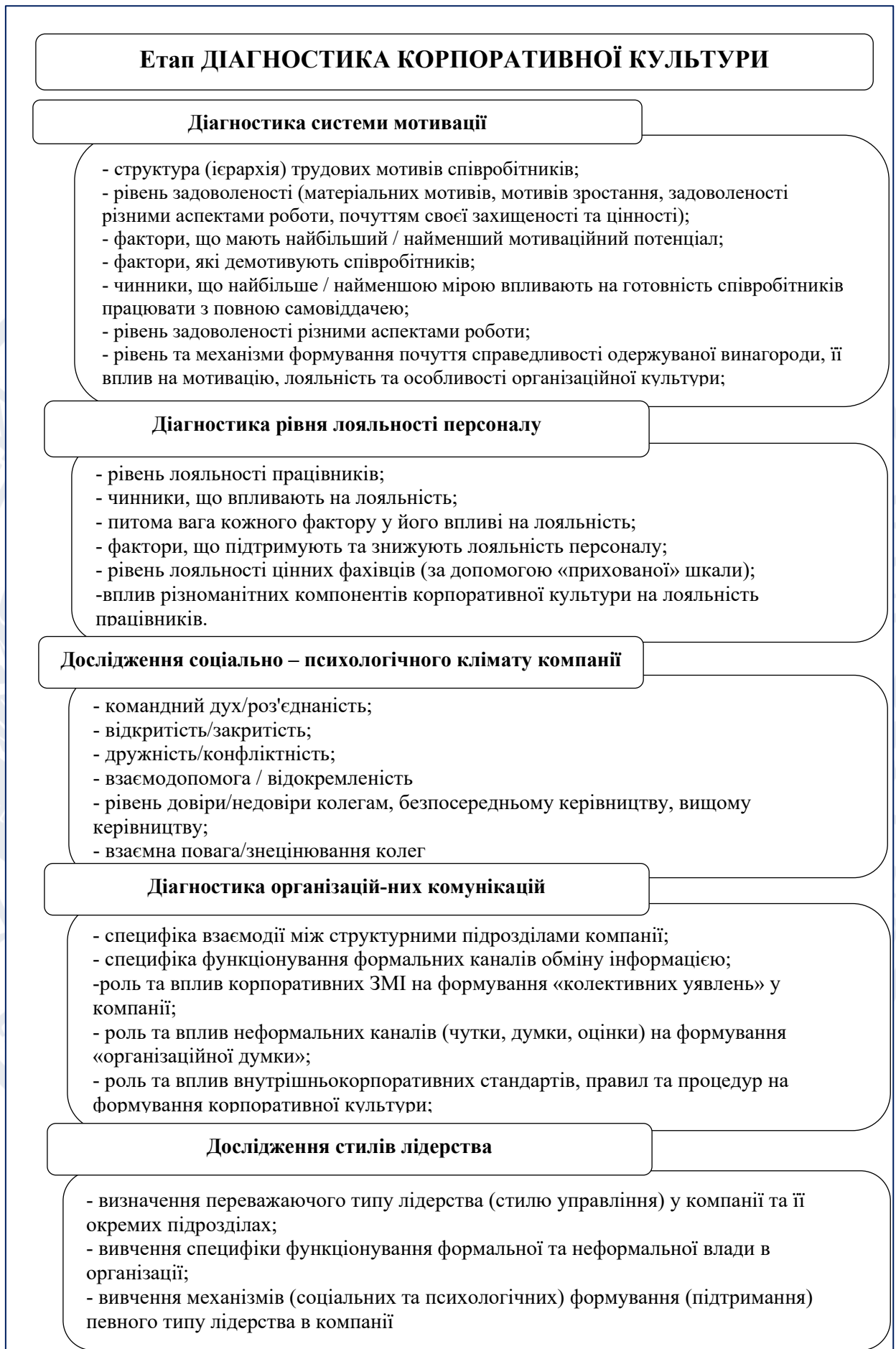


Рисунок 3.5 – Складові дослідження елементів системи управління корпоративною культурою АТ «Фармак»

Для забезпечення якості та надійності інформації, дослідження необхідно здійснювати в 2 етапи.

На першому етапі проводяться глибинні інтерв'ю та фокус – групи, в ході яких глибоко аналізуються різні складові корпоративної культури компанії, особливості системи управління персоналом. Цей етап дозволяє максимально повно врахувати всі важливі особливості роботи компанії та адаптувати існуючий інструментарій для максимально точної та повної реалізації всіх завдань дослідження.

На другому етапі проводиться вибіркове анкетування співробітників компанії, метою якого є кількісна оцінка виявлених на першому етапі особливостей ситуації у компанії: соціально – психологічного клімату, лояльності, задоволеності основними аспектами роботи, мотивації персоналу, організаційної культури. Для проведення цього етапу розроблено анкету, яка дозволяє точніше і коректніше інтерпретувати результати (Додаток Б).

Організація дослідження у два етапи дозволяє забезпечити повноту, точність та надійність одержуваної інформації (дані двох етапів контролюють один одного).

Етап другий: створення моделі нової корпоративної культури

Мета цього етапу – максимально деталізувати до рівня конкретних форм поведінки нові цінності та норми, які необхідно прищепити (або закріпити колишні) співробітникам компанії. Цей етап реалізується у два кроки.

1. Проведення серії «майстерень» з керівниками напрямків (ключовими співробітниками), метою яких є створення деталізованого образу «бажаної» корпоративної культури компанії.

На цьому етапі роботи будуть узгоджені бачення корпоративної культури рядовими співробітниками та провідними менеджерами компанії; буде дано оцінку сили опору передбачуваним змінам (етап 1).

Спільними зусиллями виробляється єдине бачення майбутньої корпоративної культури.

За підсумками роботи на цьому етапі визначаються, які саме цінності та норми має транслювати служба внутрішнього PR: які цінності залишити

колишніми, які почати культивувати знову, вплив яких варто зменшити, які стереотипи перешкоджатимуть впровадженню нової корпоративної культури.

2. Створення робочої групи, мета – створення концепції внутрішнього PR (корпоративних документів, правил та процедур), а також усієї необхідної корпоративної символіки.

Етап третій: корекція існуючої (впровадження нової) корпоративної культури

На даному етапі організуються та проводяться серія "Big Event" (великих ділових ігор) для впровадження нової корпоративної культури.

У процес засвоєння нових цінностей та правил корпоративної культури необхідно залучення всіх співробітників. Безумовно, проведення подібних заходів не вирішить одразу проблему впровадження нової корпоративної культури. Тим не менш, за їх допомогою буде зроблено перший важливий крок у напрямку її створення, і багато в чому подолано пасивний опір нововведенням.

Оцінка ефективності реалізації проекту можлива через півроку після закінчення «Big Event» проведення суцільного анкетування всіх співробітників з метою вивчення змін у сфері корпоративної культури (чи досягнуто поставленої мети). Важливо звернути увагу, що у разі вже немає необхідності проводити попереднє дослідження ситуації, оскільки отриманої під час попереднього організаційного дослідження інформації достатньо моніторингу ситуації.

В процесі дослідження визначено основні заходи та можливі результати розвитку корпоративної культури АТ «Фармак» (рис. 3.6):

1) чіткі кількісні критерії, на підставі яких можна судити про ефективність роботи (проекту) щодо розвитку корпоративної культури (це легко здійснити, зіставивши ступінь «розділяння» конкретних норм і цінностей до початку проекту розвитку корпоративної культури і після його закінчення);

2) інструментарій у вигляді анкети для подальшого самостійного (без залучення зовнішніх консультантів) моніторингу стану корпоративної культури компанії;

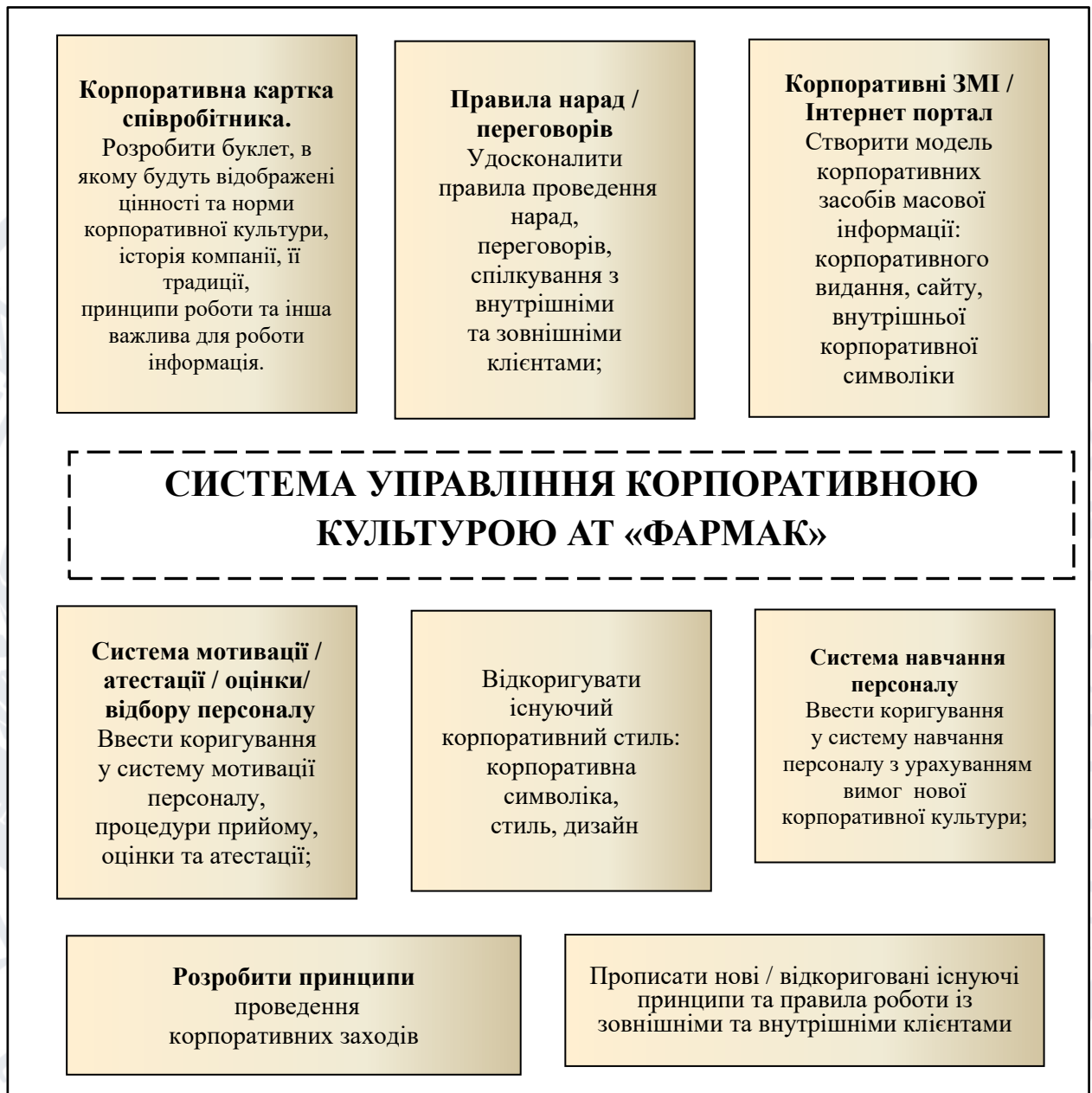


Рисунок 3.6 – Основні заходи для розвитку корпоративної культури АТ «Фармак»

3) формалізовані критерії, на підставі яких можна відбирати нових співробітників щодо відповідності вимогам корпоративної культури («впишеться» або не «впишеться» новий співробітник у компанію); на основі цих критеріїв нами може бути також розроблений тест, що надійно діагностує, наскільки кандидат підходить до корпоративної культури компанії (з його

допомогою доцільно відсіювати явно не підходящих на перших етапах – до співбесіди, - економлячи цим час служби підбору).

4) реально працюючу службу внутрішнього PR, основною метою роботи якої стане систематичний розвиток та зміцнення корпоративної культури.

5) створену корпоративну символіку, яка трансливатиме ключові цінності компанії.

Важливою умовою успіху проекту є активна участь керівництва компанії у процесі створення системи управління корпоративною культурою. Тільки у цьому випадку можна гарантувати досягнення цілей розвитку корпоративної культури.

Ще одним ключовим напрямком розвитку корпоративної культури для АТ «Фармак» є урахуванням інноваційної складової розвитку підприємства (рис. 3.7). Для цілей управління інноваційним потенціалом АТ «Фармак» має стати становлення прихильності до нього з боку співробітників шляхом їх залучення до господарської діяльності підприємства.

У зв'язку з цим пропонується впровадження програм розвитку лояльності працівників АТ «Фармак», оскільки саме лояльний персонал не тільки підтримує комерційні інтереси суб'єкта, але й більш орієнтований на зростання ефективності результатів своєї роботи (за рахунок самоосвіти, креативного супроводу трудової діяльності та готовності до нововведенням). Підвищення лояльності до організації її співробітників має бути засноване як на використанні матеріальних та нематеріальних форм їх заохочення, а також на отриманні зворотної зв'язку. В результаті вдасться істотно знизити вплив синдрому протистояння інноваціям з сторони персоналу, і керівництву суб'єкта господарювання буде значно простіше впровадити інноваційні розробки у виробничі процеси підприємства.



Рисунок 3.7 – Модель розвитку корпоративної культури АТ «Фармак» для цілей ефективного управління його інноваційним потенціалом

Загалом у ході розвитку корпоративної культури АТ «Фармак» важливо своєчасно провести оцінку та коригування її стану, забезпечивши при цьому впровадження методів удосконалення корпоративної культури організації, що сприяють трансляванню інноваційних цінностей підприємства у його виробниче середовище. Також необхідно забезпечити систематичний моніторинг досягнутого рівня корпоративної культури суб'єкта господарювання.

Вважаємо, що діагностику поточного стану корпоративної культури АТ «Фармак» та оцінку ставлення його співробітників до інновацій можливо провести у формі опитування, для якого розроблено анкету (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Анкета дослідження ставлення персоналу організації до інновацій та його орієнтованості на генерування інноваційних ідей

№ з/п	Судження	Бал від 1 до 10
1	2	3
Робоча атмосфера та корпоративний дух		
1	В організації новоприйнятим працівникам надаються широкі можливості оволодіння професійними знаннями, навичками та вміннями	
2	Робочі місця на підприємстві ергономічно та високотехнологічно облаштовані	
3	Ми забезпечені всім необхідним для організації робочого процесу та підтримки сприятливої корпоративної атмосфери	
4	Трудове навантаження оптимальне і пропорційне часу і місцю	
5	Робота для мене завжди цікава та різноманітна	
6	Співробітники підприємства систематично проходять підвищення кваліфікації, набуваючи нових знань, навичок та вмінь	
7	На підприємстві налагоджено справедливую систему висування нових посад	
8	Ми беремо активну участь у вирішенні виробничих питань, відповідних нашої компетенції	
<i>Середній бал по секції «Робоча атмосфера та корпоративний дух»</i>		
Система внутрішньоорганізаційних комунікацій		
9	На підприємстві реалізуються чіткі інструкції та правила поведінки	
10	В організації налагоджено ефективну систему комунікацій	
11	У нас немає перебоїв у отриманні внутрішньофірмової, корпоративної інформації, пов'язаної з інноваційною діяльністю на підприємстві	
12	В організації розробляються та впроваджуються прогресивні форми та методи комунікації	

Продовження табл. 3.1

1	2	3
13	У нас заохочується зворотний зв'язок та двостороння комунікація з питань, пов'язаних з інноваційною діяльністю на підприємстві	
14	В організації вітається безпосереднє звернення виконавців до керівництва з креативними ідеями щодо вдосконалення поточних бізнес-процесів	
<i>Середній бал по секції «Система внутрішньоорганізаційних комунікацій»</i>		
Управління інноваціями		
15	Наша організація стратегічно націлена на інновації та нововведення	
16	Інноваційна діяльність на підприємстві чітко та детально організована, є всі необхідні ресурси для її здійснення	
17	В організації приймаються своєчасні та ефективні інноваційні рішення	
18	Співробітники беруть активну участь у прийнятті колективних рішень щодо інноваційного розвитку підприємства	
19	Конфліктні ситуації під час обговорення інноваційних проектів вирішуються справедливо та об'єктивно	
20	На підприємстві здійснюється справедлива оцінка інноваційної активності персоналу	
21	Дисциплінарні заходи щодо працівників підприємства застосовуються як винятки	
<i>Середній бал по секції «Управління інноваціями»</i>		
Мотивація інноваційної активності персоналу		
22	Система заробітної плати прозора, зрозуміла і не викликає нарікань	
23	Прагнення співробітників організації до праці справедливо заохочується	
24	В організації приділяється особлива увага розвитку індивідуальних та креативних якостей працівників	
25	Керівництво власним прикладом надихає нас на інноваційні перетворення	
26	Активність, креативність та ініціативність персоналу заохочуються	
27	Ми підтримуємо поважні взаємини одне з одним, відчуваємо порозуміння колег	
28	У трудовому колективі розвинені кооперація та корпоративний дух	
29	Ми відчуваємо гордість за свою організацію і прагнемо підвищити її діловий імідж	
<i>Середній бал по секції "Мотивація інноваційної активності персоналу"</i>		
<i>Сума отриманих балів за всіма секціями (загальний рівень корпоративної культури підприємства)</i>		

Виходячи із суми отриманих балів-відповідей на питання анкети може бути розрахований як середній бал за секціями, що характеризує різні аспекти відношення персоналу організації до інноваціям, і загальний рівень корпоративної культури підприємства.

Отриманий середній бал за окремими секціями, заокруглений до його цілісного значення, свідчить про відповідний стан у колективі: 9-10 - найбільш оптимальне; 6-8 – досить оптимістична; 4-7-помітне засмучення; 1-3 – занепад. Загалом максимально можлива сума балів за відповіді на запитання анкети по всіх секціях складає 290, а найменша її значення - 0. При цьому сума балів може свідчити про наступні рівні корпоративної культури: 260-290 – дуже високий; 175-260 (включно) – високий; 115-175 (включно) - середній; нижче 115 – тенденція до деградації.

Запропонована методика оцінки стану корпоративної культури рекомендована до впровадження в АТ «Фармак», метою діяльності якого є регулярне впровадження нових наукових розробок у медицині та фармакології, а також реалізація інноваційних та імпортозамінних медичних препаратів. На підприємстві систематично проводиться комплексна оцінка професійних навичок, виробничих управлінських компетенцій та мотиваційно-особистісних характеристик спеціалістів. Водночас результативне використання трудових ресурсів АТ «Фармак» та розвиток його інноваційного потенціалу в цілому залежать від відношення персоналу організації до інновацій та від загального рівня її корпоративної культури, що обумовлює необхідність проведення їх комплексної оцінки. Отже, за результатами аналізу корпоративної культури АТ «Фармак» її рівень може бути охарактеризований як високий (258 балів), у той час як стан по секціях: «Робоча атмосфера та корпоративний дух», «Система внутрішньоорганізаційних комунікацій», «Управління інноваціями» та «Мотивація інноваційної активності персоналу» передбачає підвищення з боку керівництва.

На підставі отриманих під час опитування результатів можна сформулювати напрямки вдосконалення корпоративної культури

досліджуваної організації. Вважаємо, що ефективними методами стимулювання корпоративної культури, зокрема утримання її показників за виділеними вище секціями з метою підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом АТ «Фармак», можуть стати наступні (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Основні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури АТ «Фармак»

Напрями вдосконалення корпоративної культури підприємства	Заходи щодо вдосконалення корпоративної культури інноваційно-орієнтованого підприємства
Робоча атмосфера та корпоративний дух	<p>формалізація корпоративної культури (закріплення у корпоративному кодексі традицій, стратегій та цінностей комерційної структури);</p> <ul style="list-style-type: none"> • створення моделі корпоративних компетенцій та портрета ідеального співробітника організації; • адаптація молодих спеціалістів, навчання та розвиток персоналу; • участь співробітників підприємства у робочих нарадах з розвитку корпоративної культури підприємства та вдосконалення його інноваційного потенціалу
Система внутрішньо-організаційних комунікацій	<p>створення системи зворотного зв'язку - збору та обробки новаторських пропозицій співробітників;</p> <ul style="list-style-type: none"> • підвищення ефективності внутрішніх комунікацій на підприємстві
Управління інноваціями	<p>проведення систематичної оцінки інноваційної активності персоналу;</p> <ul style="list-style-type: none"> • розумне делегування повноважень та можливість співробітників брати участь в управлінні інноваційними процесами підприємства
Мотивація інноваційної активності персоналу	<p>організація конкурсів професійної майстерності серед працівників організації;</p> <ul style="list-style-type: none"> • участь співробітників підприємства у тренінгах та майстер-класах з розвитку новаторських якостей; • система публічного заохочення раціоналізаторських ініціатив; • матеріальна підтримка співробітників господарюючого суб'єкта формуванні їх страхових та пенсійних фондів; • встановлення пільг та соціальних переваг для співробітників, пропрацювали в організації тривалий час

3.3 Прогнозування умов розвитку АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку України

Разом з тим, рекомендовані заходи з управління корпоративною культурою АТ «Фармак» передбачають зростання продуктивності праці та випуску продукції підприємства. Для прогнозування умов його розвитку на фармацевтичному ринку України проведемо дослідження основних трендів на ньому (рис. 3.8).



Рисунок 3.8 – Виробництво лікарських засобів і витрати домогосподарств на їх споживання в Україні за період з 2010 до 2020 років

Фізичний обсяг лікарських препаратів, що містять інші антибіотики, розфасовані для роздрібного продажу, до 2019 року коливався на рівні 900 – 1100 тон на рік. Лише в 2020 році відбувся стрибок виробництва в 1,52 рази

Разом з тим, обсяги сукупних витрат за місяць на охорону здоров'я на одне домогосподарство збільшувались повільно, без стрімкого зростання, а бюджет домогосподарств збільшився на 1,1 % за десять років (рис. 3.9)

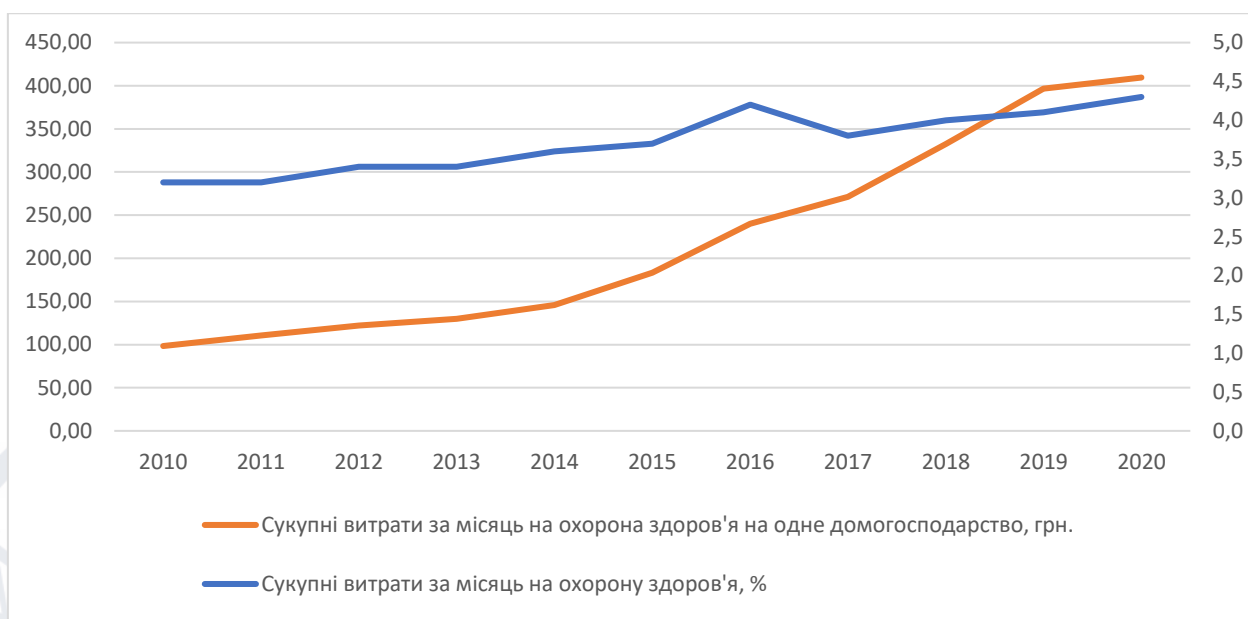


Рисунок 3.9 – Сукупні витрати за місяць на охорону здоров'я на одне домогосподарство в Україні за період з 2010 до 2020 років, грн.

Таблиця 3.3 – Основні фактори для прогнозування умов розвитку АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку України

Найменування фактору	Коефіцієнт
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів, млн.грн	У
Препарати лікарські, що містять інші антибіотики, розфасовані для роздрібного продажу, т	X1
Доходи населення, всього млн.грн	X2
Наявний дохід, млн.грн	X3
Наявний дохід у розрахунку на одну особу, грн	X4
Сукупні ресурси в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, грн	X5
Сукупні витрати в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, грн	X6
Сукупні витрати за місяць на охорону здоров'я, %	X7
Сукупні витрати за місяць на охорону здоров'я на одне домогосподарство, грн	X8

Дослідимо вплив доходів населення та витрат на лікування на виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів. Основні фактори для прогнозування умов розвитку АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку України зведено в табл. 3.3. Для зручності всім факторам надано необхідні умовні позначення.

Дослідження кореляції між факторами для прогнозування умов розвитку АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку України наведено в табл. 3.4

Для коефіцієнтів X2-X5 і X6-X8 присутній прямий зв'язок, тому в подальших розрахунках фактори, не позначені зеленим кольором, було виключено.

Уточнення даних для кореляції визначило достатній вплив показників (табл. 3.5). Показники регресійної статистики (табл. 3.6) свідчать про наявність статистичного зв'язку між дослідженими факторами.

Таблиця 3.4 – Дослідження кореляції між факторами для прогнозування умов розвитку АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку України

	У	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
У	1								
X1	0,6993	1							
X2	0,9671	0,6275	1						
X3	0,9623	0,6181	0,9996	1					
X4	0,9677	0,6358	0,9996	0,9996	1				
X5	0,9653	0,6094	0,9983	0,9982	0,9985	1			
X6	0,9818	0,6038	0,9894	0,9873	0,9893	0,9927	1		
X7	0,9022	0,7302	0,8100	0,8072	0,8180	0,8110	0,8363	1	
X8	0,9877	0,6433	0,9886	0,9872	0,9901	0,9907	0,9955	0,8775	1

Таблиця 3.5 – Уточнені дані кореляції між факторами для прогнозування умов розвитку АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку України

	Y	X1	X2	X6	X7
Y	1				
X1	0,6993	1			
X2	0,9671	0,6275	1		
X6	0,9818	0,6038	0,9894	1	
X7	0,9022	0,7302	0,8100	0,8363	1

Таблиця 3.6 – Дослідження регресії між факторами для прогнозування умов розвитку АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку України

Показники	Коефіцієнт
Multiple R	0,9956
R Square	0,9913
Adjusted R Square	0,9826
Standard Error	1536,6
Observations	9

Таблиця 3.7 – Показники коефіцієнтів регресії між факторами для прогнозування умов розвитку АТ «Фармак»

Показники	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>
Intercept	-27154,8	10221,55	-2,66	0,06
X1	5,80	3,68	1,58	0,19
X2	-0,0028	0,0042	-0,6565	0,5473
X6	4,84	1,88	2,57	0,06
X7	5735,99	3814,50	1,50	0,21

За показниками коефіцієнтів регресії було створено регресійне рівняння, яке може бути використане для прогнозування умов розвитку АТ «Фармак» (рис. 3.10):

$$Y = 5,80 X1 - 0,0028 X2 + 4,84 X6 + 5735,99 X7 - 27154,8$$

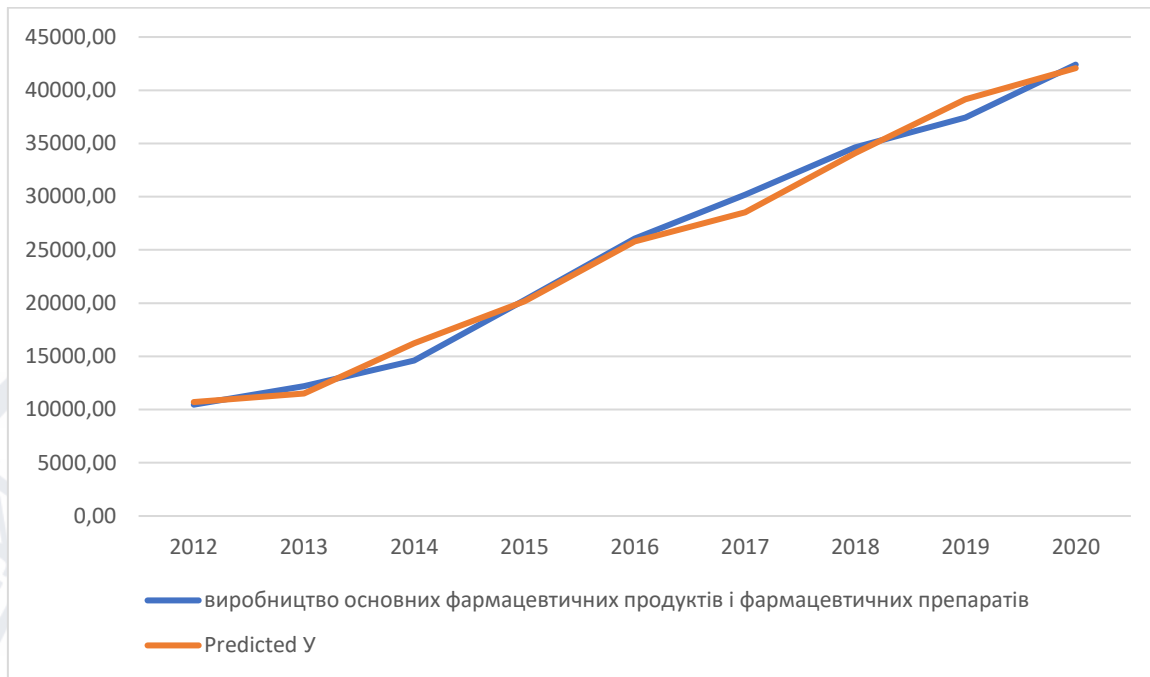


Рисунок 3.10 – Перевірка рівняння регресії для прогнозування виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів в Україні, млн грн

Перевірка рівняння регресії показує незначні відхилення розрахованих значень від фактичних, отже, його можна використовувати для прогнозування виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів в Україні. Керівництво АТ «Фармак» може здійснювати прогноз обсягів виробництва продукції залежно від рівня доходів населення та їх витрат на лікарські засоби.

Висновки до розділу 3

Узагальнено модель розвитку фармацевтичних підприємств України на міжнародних ринках, яка передбачає визначення місця на європейському фармацевтичному ринку, окреслення перспективи розвитку, нових можливості співпраці з європейськими підприємствами та підвищення рівня корпоративної культури (рис. 3.1).

Наведена модель є основою для визначення напрямів розвитку корпоративної культури АТ «Фармак», за нею сформовано складові

корпоративної культури підприємства в межах шести основних корпоративних ініціатив його розвитку на національному та міжнародному фармацевтичних ринках (рис. 3.2).

Розроблено алгоритм дій з оновлення та розвитку корпоративної культури АТ «Фармак», який включає три етапи: діагностика існуючої корпоративної культури; створення моделі нової корпоративної культури; корекція існуючої (впровадження нової) корпоративної культури (Сутність першого етапу розкрито на рис. 3.4)

Основні складові системи управління корпоративною культурою АТ «Фармак» зведено на рис. 3.6 – визначено основні заходи та можливі результати.

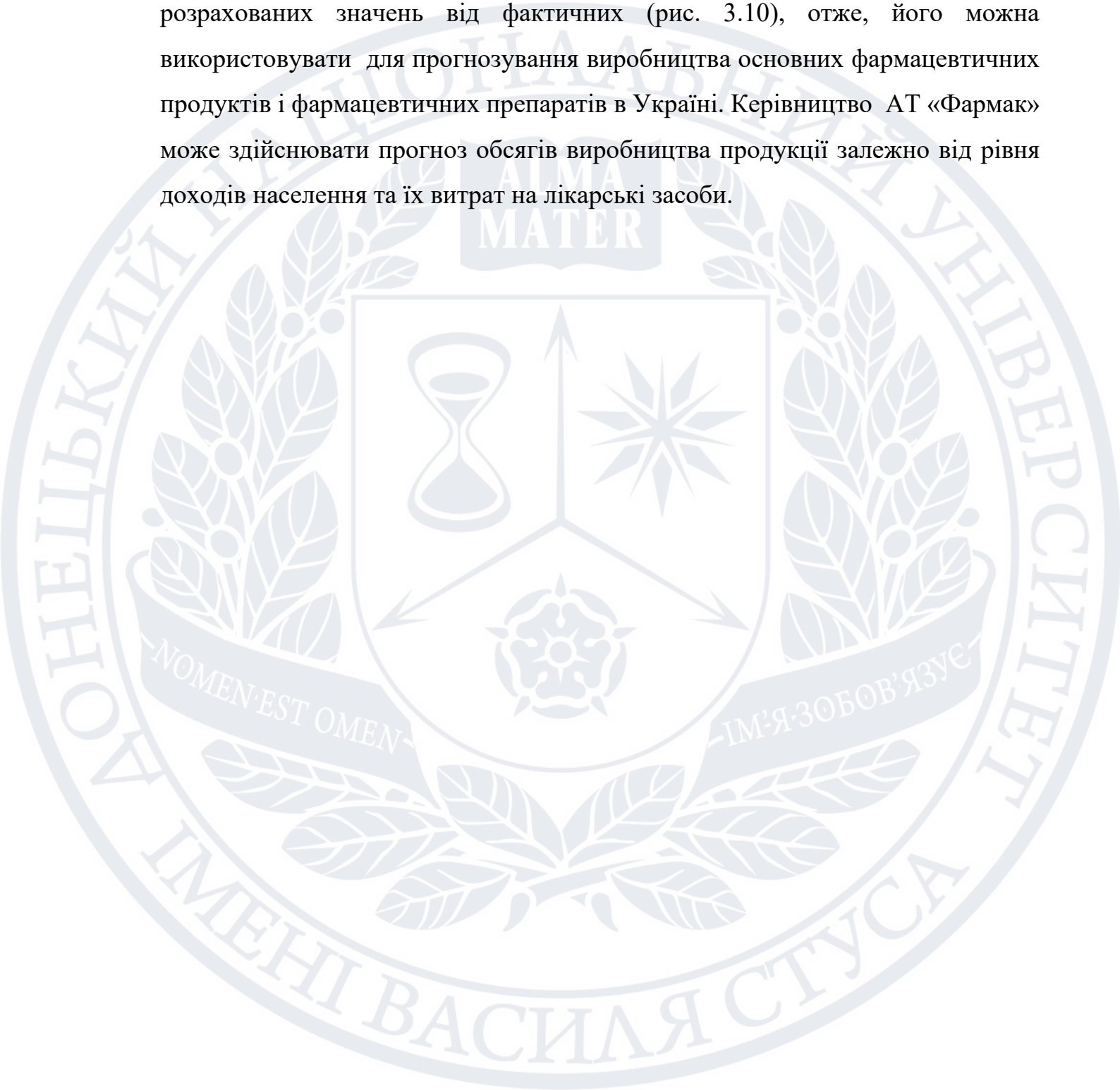
Визначено, що одним з ключових напрямків розвитку корпоративної культури для АТ «Фармак» є урахуванням інноваційної складової розвитку підприємства (рис. 3.7). Для цілей управління інноваційним потенціалом АТ «Фармак» має стати становлення прихильності до нього з боку співробітників шляхом їх залучення до господарської діяльності підприємства.

Діагностику поточного стану корпоративної культури АТ «Фармак» та оцінку ставлення його співробітників до інновацій можливо провести у формі опитування, для якого розроблено анкету (табл. 3.1). Запропонована методика оцінки стану корпоративної культури рекомендована до впровадження в АТ «Фармак», метою діяльності якого є регулярне впровадження нових наукових розробок у медицині та фармакології, а також реалізація інноваційних та імпортозамінних медичних препаратів.

За результатами аналізу корпоративної культури АТ «Фармак» її рівень може бути охарактеризований як високий (258 балів), у той час як стан по секціях: «Робоча атмосфера та корпоративний дух», «Система внутрішньоорганізаційних комунікацій», «Управління інноваціями» та «Мотивація інноваційної активності персоналу» передбачає підвищення з боку керівництва.

Разом з тим, рекомендовані заходи з управління корпоративною культурою АТ «Фармак» передбачають зростання продуктивності праці та

випуску продукції підприємства. Для прогнозування умов його розвитку на фармацевтичному ринку України проведено дослідження основних трендів на ньому (рис. 3.8). Перевірка рівняння регресії показує незначні відхилення розрахованих значень від фактичних (рис. 3.10), отже, його можна використовувати для прогнозування виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів в Україні. Керівництво АТ «Фармак» може здійснювати прогноз обсягів виробництва продукції залежно від рівня доходів населення та їх витрат на лікарські засоби.



ВИСНОВКИ

1. Підходи науковців до визначення “корпоративної культури” мають як загальні, так і відмінні трактування цього явища. З метою узагальнення визначення поняття «корпоративна культура» проведено аналіз даної дефініції з виділенням сутнісної складової - це система цінностей, вірувань, переконань, очікувань, символів, а також традицій, ритуалів, принципів, норм поведінки, тощо, що склалися в організації та сприймаються більшістю співробітників.

2. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства визначається двоєдиним процесом: перший процес полягає у тому, що культура та поведінка впливають один на одного, другий - культура здійснює вплив на те, як і яким чином працівники виконують свої функціональні обов’язки.

3. Роль корпоративної культури у розвитку та функціонуванні компанії полягає у створенні фундаменту діяльності, в мотивуванні працівників, інформуванні їх та інших цільових груп щодо організації, її цільових орієнтирів, стимулюванні останніх до співпраці тощо.

4. Організаційна культура виконує дві основні функції: 1. Функція адаптації організації до довкілля. 2. Функція внутрішньої інтеграції. Якщо перша функція пов'язана з виживанням компанії, її розвитком та процвітанням на ринку, то друга – із існуванням компанії як такої в принципі, оскільки саме сильні внутрішні соціальні структури є життєво необхідними для організації.

5. Механізм формування та розвитку корпоративної культури: а) природним, виникаючи внаслідок асиміляції чи конфліктів конкуруючих цінностей та поведінкових моделей, які привносяться першими особами підприємства; б) у поєднанні з принесеною ззовні культурою та нормами, які активно пропагуються та спостерігаються у поведінкових моделях лідерів організацій.

6. АТ «Фармак» - це провідна фармацевтична компанія, яка динамічно та успішно розвивається. Місія АТ «Фармак» – робити доступним лікування сучасними ефективними лікарськими засобами, допомагаючи людині бути

здоровою та щасливою. Філософія АТ «Фармак» і основна конкурентна перевага – впровадження сучасних технологій, передового обладнання та інноваційних підходів у виробничу й управлінську діяльність.

7. Компанія щорічно інвестує в наукові дослідження і розробки (реінвестує в розвиток приблизно 95% прибутку). Загалом з 1995 року було інвестовано в модернізацію виробництва понад 310 млн. доларів США. За останні п'ять років інвестиції АТ «Фармак» у науково-технічний комплекс, виробниче обладнання, дослідницьку діяльність становлять 3,4 млрд грн.

8. Продукція «Фармак» представлена в більш як у 40 країнах ЄС, Центральної та Південної Америки, СНД, Близького Сходу та Азії. В 2021 році АТ «Фармак» відкрив два міжнародні офіси в Об'єднаних Арабських Еміратах та у В'єтнамі, які призначені для збуту лікарських препаратів в цих регіонах.

9. Продуктовий портфель АТ «Фармак» включає перелік з 14 терапевтичних груп, з яких підприємство фокусується на сімох основних групах лікарських засобів. За аналізований період 2018-2020 рр. спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції і чистого прибутку.

10. АТ «Фармак» динамічно розвивається та підкорює міжнародні ринки, що стало передумовою перегляду стратегії її розвитку, в якій оновлено цілі та відповідно потребувало оновлення місії, бачення та цінностей компанії. У 2021 році було розроблено та затверджено оновлену стратегію ведення бізнесу до 2028 року «Фармак 2:0 – від локального до глобального успіху». Стратегічний план АТ «Фармак» передбачає перетворення в підприємство європейського типу.

11. Узагальнено модель розвитку фармацевтичних підприємств України на міжнародних ринках, яка передбачає визначення місця на європейському фармацевтичному ринку, окреслення перспективи розвитку, нових можливості співпраці з європейськими підприємствами та підвищення рівня корпоративної культури.

12. Розроблено алгоритм дій з оновлення та розвитку корпоративної культури АТ «Фармак», який включає три етапи: діагностика існуючої

корпоративної культури; створення моделі нової корпоративної культури; корекція існуючої (впровадження нової) корпоративної культури.

13. Визначено основні заходи та можливі результати системи управління корпоративною культурою АТ «Фармак». Визначено, що одним з ключових напрямків розвитку корпоративної культури для АТ «Фармак» є урахуванням інноваційної складової розвитку підприємства. Для цілей управління інноваційним потенціалом АТ «Фармак» має стати становлення прихильності до нього з боку співробітників шляхом їх залучення до господарської діяльності підприємства.

14. Діагностику поточного стану корпоративної культури АТ «Фармак» та оцінку ставлення його співробітників до інновацій можливо провести у формі опитування, для якого розроблено анкету. За результатами аналізу корпоративної культури АТ «Фармак» її рівень може бути охарактеризований як високий (258 балів), у той час як стан по секціях: «Робоча атмосфера та корпоративний дух», «Система внутрішньоорганізаційних комунікацій», «Управління інноваціями» та «Мотивація інноваційної активності персоналу» передбачає підвищення з боку керівництва.

15. Рекомендовані заходи з управління корпоративною культурою АТ «Фармак» передбачають зростання продуктивності праці та випуску продукції підприємства. Для прогнозування умов його розвитку на фармацевтичному ринку України проведено дослідження основних трендів на ньому (рис. 3.8). Перевірка рівняння регресії показує незначні відхилення розрахованих значень від фактичних (рис. 3.10), отже, його можна використовувати для прогнозування виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів в Україні. Керівництво АТ «Фармак» може здійснювати прогноз обсягів виробництва продукції залежно від рівня доходів населення та їх витрат на лікарські засоби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Shein E. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view, Jossey-Bass Inc, San Fransisco, USA. 1985. P. 195
2. Аналіз фармацевтичного і аптечного ринку України. Pro consulting. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг (2021). URL: <https://proconsulting.ua/ua/i>
3. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 64 – 7
4. Бала О.І. Історія розвитку та формування терміну «корпоративна культура», Видавництво НУ «Львівська політехніка», Львів, Україна. 2006.
5. Ведерніков М.Д., Царук В.Ю. Науково-теоретичні підходи організації позитивної корпоративної культури на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія Економічні науки. 2018, № 4. С. 53-39.
6. Галпін Т. Дж., Хэндон М. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний. Издательство: Вильямс, 204 с.
7. Дані аналітичної системи дослідження ринку "PharmXplorer"/"Фармстандарт" компанії "Proxima Research". URL: <https://proximaresearch.com/>
8. Дані аналітичної системи дослідження ринку "PharmXplorer". "Фармстандарт" компанії "Proxima Research". URL: <https://proximaresearch.com/>
9. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
10. Євтушевський В.А. Корпоративне управління. К.: Знання, 2014. 406 с.
11. Євтушевський В.А., Ковальська К.В., Бутенко Н.В. Стратегія корпоративного управління. К.: Знання, 2015. 287 с.
12. Енциклопедичний словник з державного управління. К.: НАДУ, 2010. 820 с.

13. Загальна вартість трьох українських фармкомпаній становить \$1,6 млрд — рейтинг. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/pharmacy/700528.html>
14. Захарчин Г.М. Корпоративна культура Львів: Новий світ-2000, 2011. 344 с.
15. Ігнатська І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління. К.: Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
16. Інновації в фармвиробництві стимулюють позитивні зміни в системі охорони здоров'я — дані дослідження. URL: <https://www.darnitsa.ua/press-center/novini-kompan/ukrayinska-farindustriya-dolaie-vikliki-koronakrizi-iprodovzhuie-trend-zrostannya---dani-doslidzhennya>
17. Кодекс корпоративного управління АТ «Фармак» <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2021/01/kodeks-korporativnogo-upravlinnya-at-farmak.pdf>
18. Кондрашихіна В. Сильна корпоративна культура є необхідною умовою для успіху будь-якого бізнесу. https://farmak.ua/leader_opinion/silna-korporativna-kultura-%D1%94-neobhidnoyu-umovoyu-dlya-uspihu-bud-yakogo-biznesu/
19. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені Записки Університету "Крок"*. 2021. № 2 (62) URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>
20. Копитко М.І., Левків Г.Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2016. Вип. 2. С. 187-200.
21. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 403 с.
22. Лепейко Т.І., Лукашев С.В., Миронова О.М. Організаційна поведінка: навчальний посібник. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с.
23. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд. Вильямс, 2008. 665 с.

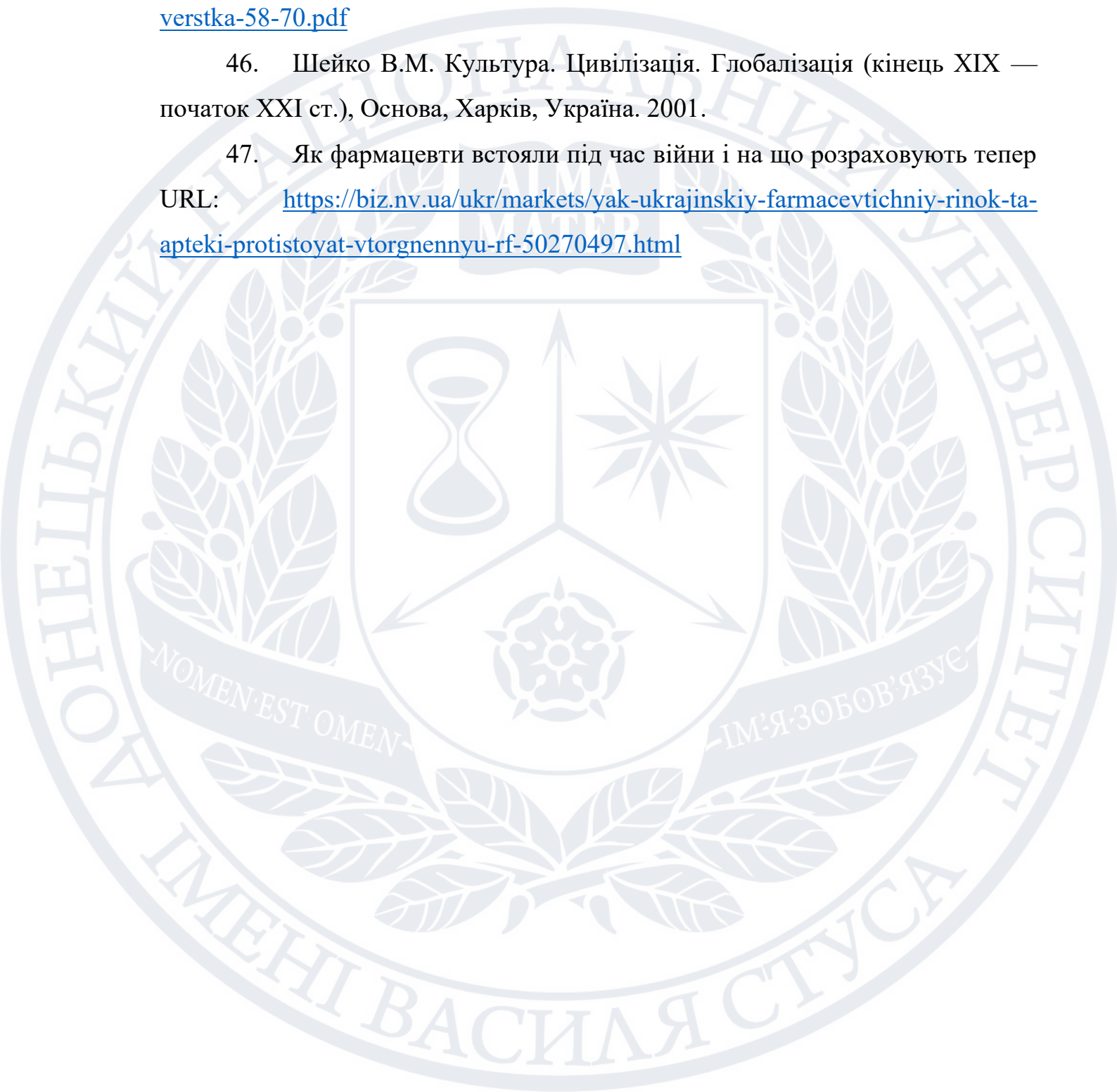
24. Місія та цінності компанії АТ «ФАРМАК»: вебсайт.
URL:<https://farmak.ua>
25. Офіційний сайт AQA, “Teaching guide: Handy`s culture”, 2017 URL:
<https://www.aqa.org.uk/resources/business/as-and-a-level/business-7131-7132/teach/teaching-guide-handys-culture>
26. Офіційний сайт Built in, “How these 4 typed of organizational culture define your company” 2021, URL: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>
27. Офіційний сайт Changing Minds “Deal and Kennedy`a cultural model”, 2021, URL: http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm
28. Офіційний сайт Free Management Library, “Overview of Organizational Culture”, 2022 URL: <https://managementhelp.org/organizations/culture.htm>
29. Офіційний сайт iEduNote, “Organizational Culture: Definition, Characteristics, Roles, Types”, 2015 URL: <https://www.iedunote.com/organizational-culture>
30. Офіційний сайт Management Study Guide, “Charles Handy Model of Organization Culture” 2015, URL: <https://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm>
31. Офіційний сайт MindTools, “Deal and Kennedy`a cultural model” 2017, URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm
32. Офіційний сайт The Fivecoat Consulting Group, “Four types of corporate culture”, 2020 URL: <https://www.thefivecoatconsultinggroup.com/the-coronavirus-crisis/four-types-corporate-culture?format=amp>
33. Офіційний сайт Tutor2u, “Handy`s model of organizational culture”, 2015 URL: <https://www.tutor2u.net/business/reference/models-of-organisational-culture-handy>
34. Офіційний сайт АТ «Фармак» URL: <https://farmak.ua/> Сайт АТ «Фармак» <https://farmak.ua/mission-values/>

35. Офіційний сайт ЄКОПСИ, "What Is the Culture of Achievement, And Why Is It Important For Business?", URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/spiraling-journey/>
36. Офіційний сайт платформи Evercar, "Види і типи корпоративної культури", URL: <https://evercar.pp.ua/vidi-i-tipi-korporativnoi-kulturi/> (дата звернення 15 січня 2021 р.)
37. Пенькова О.Г., Корман І.І., Семенда О.В. Маркетинговий аналіз фармацевтичного ринку України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9—10. С. 16-23 http://www.investplan.com.ua/pdf/9-10_2022/5.pdf
38. Політика АТ «Фармак» щодо якості та безпечності, фармаконагляду, енергоменеджменту, охорони праці та захисту довкілля <https://farmak.ua/politika/>
39. Протасюк Л. Вітчизняна фармацевтична індустрія та ринок лікарських засобів у 2021 році. URL: <https://thepharma.media/uk/marketing/26979-vitcziznyanafarmaceuticna-industriya-ta-rinok-likarskix-zasobiv-u2021-roci-25102021>
40. Симоненко К. Топ-10 аптечних мереж за товарообігом та інші підсумки фармринку-2021. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-aptechnih-merezh-2021/>
41. Синицька О.І., Білецька О.О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Економічні науки*, №5 URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf
42. Стамбульська Х., Передало Х.С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. 1
43. Фармацевтика України 2021. Інфографічний довідник. URL: https://businessviews.com.ua/ru/get_file/id/the-infographics-report-pharmaceuticalindustry-of-ukraine-2021.pdf
44. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. *Економічні науки*. 2010. Вип. 17.
45. Шандрівська О.Є., Цветковська А.В. Дослідження фармацевтичного ринку України: у фокусі концентрація ринку. *Вісник*

Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління”. № 1 (9) 2022. С. 56-68. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27443/220198-verstka-58-70.pdf>

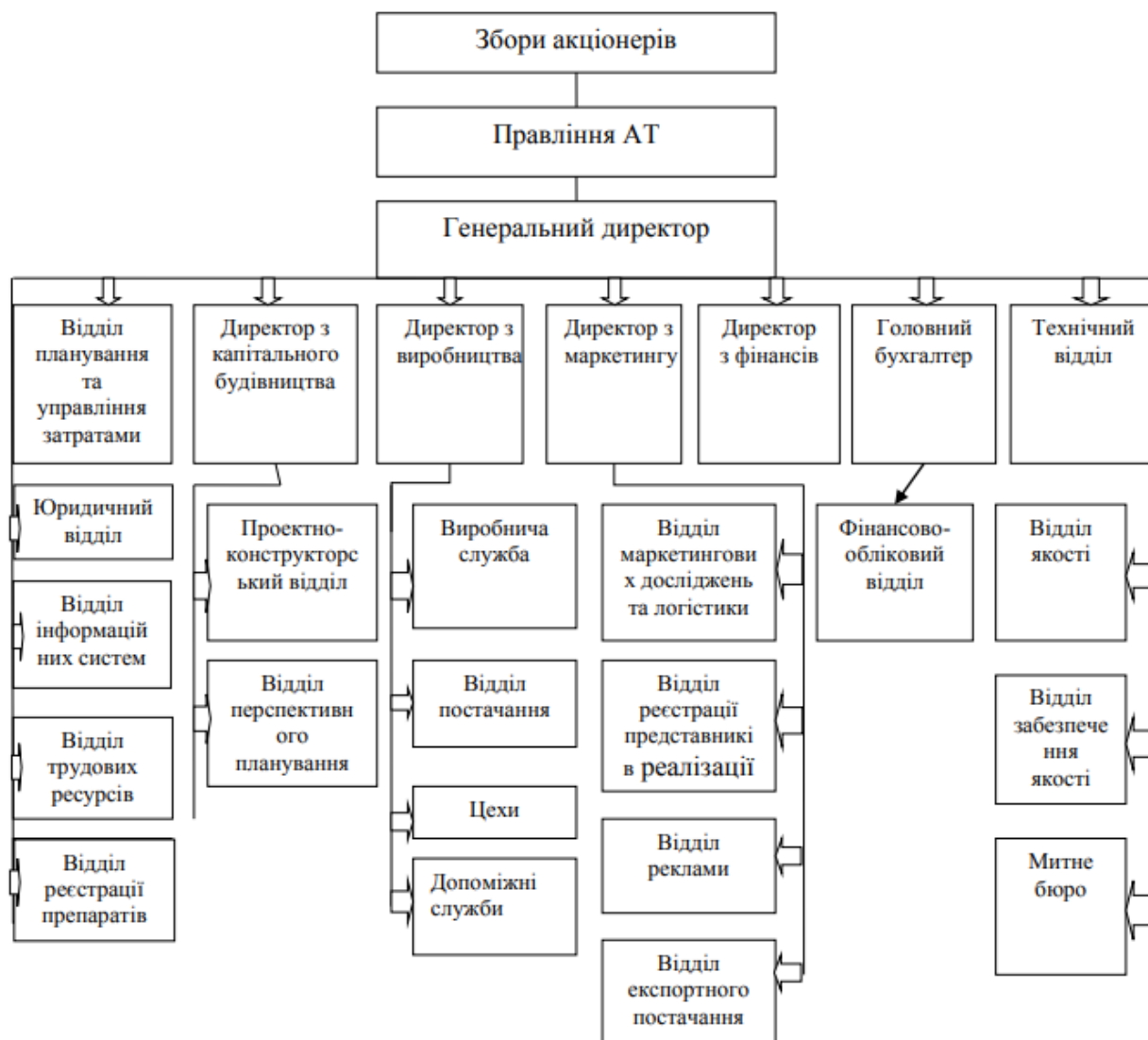
46. Шейко В.М. Культура. Цивілізація. Глобалізація (кінець ХІХ — початок ХХІ ст.), Основа, Харків, Україна. 2001.

47. Як фармацевти встояли під час війни і на що розраховують тепер URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/yak-ukrajinskiy-farmaceutichniy-rinok-ta-apteki-protistoyat-vtorgnennyu-rf-50270497.html>



ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

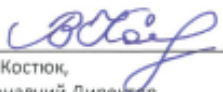


АТ „ФАРМАК”

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах українських гривень)**

	Примітки	2020	2019
Активи			
Необоротні активи			
Основні засоби	6	3,141,265	2,441,983
Активи з права користування	8	197,544	241,509
Авансові платежі за основні засоби	6	602,253	406,547
Нематеріальні активи	7	176,430	136,793
Гудвіл	9	44,129	35,803
Інвестиції в асоційоване підприємство		4,917	4,302
Відстрочені податкові активи	19	5,555	16,551
Дебіторська заборгованість та інші необоротні активи	28	161,143	166,850
Всього необоротних активів		4,333,236	3,450,338
Оборотні активи			
Запаси	10	1,375,964	1,579,162
Торгова та інша дебіторська заборгованість	11	1,249,779	1,202,829
Аванси видані	12	70,630	143,771
Податки до відшкодування та передоплати з податків, окрім податку на прибуток	13	140,217	101,400
Авансові платежі з податку на прибуток		22	22
Інші фінансові активи		1,350	1,092
Грошові кошти та їх еквіваленти	14	1,256,352	165,486
Всього оборотних активів		4,094,314	3,193,762
Всього активів		8,427,550	6,644,100
Власний капітал та зобов'язання			
Власний капітал			
Акціонерний капітал	15	54,352	54,352
Резерв перерахунку іноземних валют		30,091	33,775
Нерозподілений прибуток		6,184,734	5,131,110
Всього власного капіталу, що належить акціонерам Групи		6,269,177	5,219,237
Неконтрольовані частки володіння		(19,612)	(7,668)
Всього власного капіталу		6,249,565	5,211,569
Довгострокові зобов'язання			
Кредити та позики	16	296,468	177,116
Зобов'язання з оренди	8	127,336	153,200
Пенсійні зобов'язання зі встановленими виплатами	17	145,827	145,493
Відстрочені податкові зобов'язання	19	4,808	-
Всього довгострокових зобов'язань		574,439	475,809
Короткострокові зобов'язання			
Кредити та позики	16	227,337	140,250
Торгова та інша кредиторська заборгованість	17, 18	1,232,772	733,108
Зобов'язання з оренди	8	68,049	60,701
Зобов'язання з податку на прибуток		49,659	1,500
Податки до сплати, окрім податку на прибуток		25,729	21,163
Всього короткострокових зобов'язань		1,603,546	956,722
Всього зобов'язань		2,177,985	1,432,531
Всього власного капіталу та зобов'язань		8,427,550	6,644,100

Від імені керівництва АТ „Фармак”:


 В. Г. Костюк,
 Виконавчий Директор



 В. Г. Смародина,
 Директор з фінансів

АТ „ФАРМАК”

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ АБО ЗБИТКИ ТА ІНШІ СУКУПНІ ДОХОДИ
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах українських гривень)**

	Примітки	2020	2019
Дохід від реалізації	20	7,515,344	6,541,750
Собівартість реалізації	21	(3,175,517)	(2,826,842)
Валовий прибуток		4,339,827	3,714,908
Витрати на реалізацію та збут	22	(1,439,320)	(1,397,411)
Загальні та адміністративні витрати	23	(857,005)	(746,520)
Витрати на дослідження та розробки	24	(448,012)	(304,739)
Інші операційні доходи		23,421	31,082
Інші операційні витрати	25	(70,892)	(64,548)
Операційний прибуток		1,548,019	1,232,772
Фінансові доходи		39,913	20,880
Фінансові витрати	26	(54,717)	(51,092)
Чистий (збиток)/прибуток від курсових різниць		(126,402)	73,258
Частка у прибутку асоційованого підприємства		2,945	3,363
Прибуток до оподаткування		1,409,758	1,279,181
Витрати з податку на прибуток	19	(272,003)	(209,013)
Прибуток за рік від діяльності, яка продовжується		1,137,755	1,070,168
Припинена діяльність			
Збиток від припиненої діяльності		-	(14,479)
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК ЗА РІК		1,137,755	1,055,689
Інші сукупні доходи/(збитки)			
<i>Статті, які у подальшому не будуть перекласифіковані у прибуток або збиток</i>			
Переоцінка пенсійних зобов'язань зі встановленими виплатами	17	(1,381)	(31,913)
<i>Статті, які у подальшому можуть бути перекласифіковані у прибуток або збиток</i>			
Курсові різниці у результаті перерахунку результатів закордонних підприємств у валюту подання		(3,684)	7,514
ВСЬОГО СУКУПНИХ ДОХОДІВ ЗА РІК		1,132,690	1,031,290
Прибуток/(збиток) за рік, який належить:			
Акціонерам Групи		1,149,699	1,056,970
Неконтрольованим часткам володіння		(11,944)	(1,281)
		1,137,755	1,055,689
Всього сукупних доходів/(збитків) за рік, які належать:			
Акціонерам Групи		1,144,634	1,032,571
Неконтрольованим часткам володіння		(11,944)	(1,281)
		1,132,690	1,031,290

Від імені керівництва АТ „Фармак”:


 В. Г. Костюк,
 Виконавчий Директор



 В. Г. Смародіна,
 Директор з фінансів

АТ „ФАРМАК”


**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
У тисячах українських гривень**

Активи	Примітки	2019	2018
<i>Необоротні активи</i>			
Основні засоби	6	2,441,983	2,361,157
Активи з права користування	8	241,509	246,479
Авансові платежі за основні засоби	6	406,547	166,777
Нематеріальні активи	7	136,793	115,297
Гудвіл	9	35,803	42,602
Інвестиції в асоційоване підприємство		4,302	4,855
Відстрочені податкові активи	19	16,551	14,829
Дебіторська заборгованість та інші необоротні активи	28	166,850	71,669
Всього необоротних активів		3,450,338	3,023,665
<i>Оборотні активи</i>			
Запаси	10	1,579,162	1,165,550
Торгова та інша дебіторська заборгованість	11	1,202,829	1,487,344
Аванси видані	12	143,771	66,847
Податки до відшкодування та передоплати з податків, окрім податку на прибуток	13	101,400	30,130
Авансові платежі з податку на прибуток		22	4,507
Інші фінансові активи		1,092	40,970
Грошові кошти та їх еквіваленти	14	165,486	109,969
Всього оборотних активів		3,193,762	2,905,317
Всього активів		6,644,100	5,928,982
Власний капітал та зобов'язання			
<i>Власний капітал</i>			
Акціонерний капітал	15	54,352	54,352
Резерв перерахунку іноземних валют		33,775	26,261
Нерозподілений прибуток		5,131,110	4,202,648
Всього власного капіталу, що належить акціонерам Групи		5,219,237	4,283,261
Неконтрольовані частки володіння		(7,668)	12
Всього власного капіталу		5,211,569	4,283,273
<i>Довгострокові зобов'язання</i>			
Кредити та позики	16	177,116	12,305
Зобов'язання з оренди	8	153,200	174,537
Пенсійні зобов'язання зі встановленими виплатами	17	145,493	112,421
Всього довгострокових зобов'язань		475,809	299,263
<i>Короткострокові зобов'язання</i>			
Кредити та позики	16	140,250	441,971
Торгова та інша кредиторська заборгованість	17, 18	733,108	760,405
Зобов'язання з оренди	8	60,701	59,573
Зобов'язання з податку на прибуток		1,500	61,863
Податки до сплати, окрім податку на прибуток		21,163	22,634
Всього короткострокових зобов'язань		956,722	1,346,446
Всього зобов'язань		1,432,531	1,645,709
Всього власного капіталу та зобов'язань		6,644,100	5,928,982

Від імені керівництва АТ „Фармак”:



В. Г. Костюк,
Виконавчий Директор



В. Г. Смародіна,
Директор з фінансів


Продовження Додатку Б

АТ „ФАРМАК”

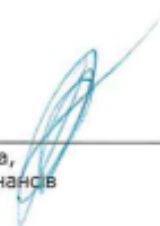
**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ АБО ЗБИТКИ ТА ІНШІ СУКУПНІ ДОХОДИ
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
У ТИСЯЧАХ УКРАЇНСЬКИХ ГРИВЕНЬ**

	Примітки	2019	2018
Дохід від реалізації	20	6,541,750	6,618,911
Собівартість реалізації	21	(2,826,842)	(2,933,774)
Валовий прибуток		3,714,908	3,685,137
Витрати на реалізацію та збут	22	(1,397,411)	(1,341,839)
Загальні та адміністративні витрати	23	(746,520)	(681,292)
Витрати на дослідження та розробки	24	(304,739)	(234,282)
Інші операційні доходи		31,082	19,009
Інші операційні витрати	25	(64,548)	(86,635)
Операційний прибуток		1,232,772	1,360,098
Фінансові доходи		20,880	14,377
Фінансові витрати	26	(51,092)	(45,686)
Чистий прибуток/(збиток) від курсових різниць		73,258	(35,033)
Частка у прибутку асоційованого підприємства		3,363	3,680
Прибуток до оподаткування		1,279,181	1,297,436
Витрати з податку на прибуток	19	(209,013)	(247,230)
Прибуток за рік від діяльності, яка продовжується		1,070,168	1,050,206
Припинена діяльність			
Збиток від припиненої діяльності	1	(14,479)	-
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК ЗА РІК		1,055,689	1,050,206
Інші сукупні доходи/(збитки)			
<i>Статті, які у подальшому не будуть перекласифіковані у прибуток або збиток</i>			
Переоцінка пенсійних зобов'язань зі встановленими виплатами	17	(31,913)	(1,168)
<i>Статті, які у подальшому можуть бути перекласифіковані у прибуток або збиток</i>			
Курсові різниці у результаті перерахунку результатів закордонних підприємств у валюту подання		7,514	(2,657)
ВСЬОГО СУКУПНИХ ДОХОДІВ ЗА РІК		1,031,290	1,046,381
Прибуток/(збиток) за рік, який належить:			
Акціонерам Групи		1,056,970	1,050,229
Неконтрольованим часткам володіння		(1,281)	(23)
		1,055,689	1,050,206
Всього сукупних доходів/(збитків) за рік, які належать:			
Акціонерам Групи		1,032,571	1,046,404
Неконтрольованим часткам володіння		(1,281)	(23)
		1,031,290	1,046,381

Від імені керівництва АТ „Фармак”:



В. Г. Костюк,
Виконавчий Директор



В. Г. Смародіна,
Директор з фінансів

Інструкція до проведення анкетування співробітників АТ «Фармак»

Коротко сформулюйте Ваше ставлення до меморандуму «Шлях АТ «Фармак» у майбутнє» про перспективи розвитку компанії, особливості її корпоративної культури, систему цінностей та стратегічні цілі.

Оцініть ефективність кожного з наведених методів формування культурних цінностей.

Викладіть конкретні приклади, проблеми, нестиківки чи пропозиції у спеціально відведеній для цього графі.

Аспекти формування корпоративної культури

1. Обмін інформацією

Наскільки вільно поширюється інформація (фінансові та операційні результати, підсумки зборів та нарад топ-менеджерів) усередині компанії? Чи співробітники мають вільний доступ до інформації, чи регулярно вони дізнаються про новини? Чи є така інформація, поширення якої утруднене або вона ховається?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
В меншій мірі										Більшою мірою

Ваші зауваження та пропозиції

2. Зворотній зв'язок та міжособистісне спілкування

Чи одержують співробітники відгуки на свої зауваження, пропозиції, запитання? (Чи проводяться регулярні зустрічі з колективом чи неформальні бесіди? Чи спілкуються топ-менеджери зі співробітниками? Чи мають співробітники можливість звернутися до топ-менеджерів найвищого рівня зі своїми питаннями та проблемами?)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
В меншій мірі										Більшою мірою

Ваші зауваження та пропозиції

3. Процедури прийняття управлінських рішень та стиль управління

Наскільки прозорий та ефективний процес прийняття управлінських рішень? (Чи мають відповідні категорії працівників необхідні повноваження та коло обов'язків? Чи структурований процес прийняття управлінських рішень і наскільки він зрозумілий персоналу? Чи існує розподіл сфер відповідальності у прийнятті управлінських рішень між менеджерами? Наскільки узгоджено діють менеджери різних рівнів?)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Неефективно										Ефективно

Ваші зауваження та пропозиції

4. Лідерство та стиль управління

Чи дотримуються менеджери стилю управління та корпоративних цінностей Нової компанії? (Яку частину часу менеджери витрачають на допомогу та навчання співробітників, а яку — на адміністрування? Як бажаний стиль управління відбивається на прийнятті рішень про відбір кадрів, преміювання співробітників та їх просування по службі?)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
В меншій мірі										Більшою мірою

Ваші зауваження та пропозиції

5. Політика компанії, правила та процедури управління

Наскільки ефективними є ухвалена політика, процедури та правила управління? (На якому рівні приймаються ті чи інші рішення? Які процедури прийняття управлінських рішень з низьким рівнем ризику? Наскільки гнучкі застосовані управлінські процедури та правила?)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Менш формалізовані										Більше формалізовані

Ваші зауваження та пропозиції

6. Швидкість прийняття управлінських рішень

Чи вважається швидкість прийняття управлінського рішення одним із чинників успіху? (Чи обмежується тривалість нарад? Наскільки тривалі процедури узгодження рішень? Наскільки застосовується принцип «80% результату забезпечують 20% зусиль»? Чи є динамізм у всіх сферах діяльності однієї із корпоративних цінностей?)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
В меншій мірі										Більшою мірою

Ваші зауваження та пропозиції

7. Орієнтація на споживача

Чи вважаються потреби споживачів та клієнтів (внутрішніх та зовнішніх) безумовним пріоритетом? (Чи відомі і чи застосовуються у повсякденній діяльності компанії показники споживчої задоволеності та лояльності? Чи прив'язана система матеріального стимулювання до показників задоволеності споживачів?)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
В меншій мірі										Більшою мірою

Ваші зауваження та пропозиції

8. Стандарти вдосконалення та високого рівня ефективності

Якою мірою співробітники керуються принципами постійного вдосконалення та розвитку у своїй повсякденній діяльності? (Яка процедура встановлення стратегічних та оперативних цілей, їх диверсифікації на нижчі рівні організаційної ієрархії (на рівень підрозділів, бригад, окремих співробітників)? Чи націлені співробітники на досягнення цих цілей за допомогою системи заохочень, нагород, пропаганди та комунікацій через просування по службі?)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
В меншій Більшою
мірі мірою

Ваші зауваження та пропозиції

9. Прихильність співробітників до інтересів компанії

Наскільки співробітники зацікавлені у підвищенні продуктивності праці, налагодженні нормальних відносин із колегами? (Наскільки поширені колективні форми організації праці? Які завдання та відповідальність покладаються на бригади працівників, на яких рівнях організаційної ієрархії вони діють? Чи беруть участь працівники у плануванні та проведенні таких видів діяльності як комунікації, соціальна робота, спортивні заходи, комітети з окремих питань та проектні групи?)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
В меншій Більшою
мірі мірою

Ваші зауваження та пропозиції

10. Навчання

Якого значення надає компанія проблемам розвитку, підготовки та перманентного навчання персоналу? (Яка реальна користь від проведення навчальних програм, семінарів, курсів тощо. Чи співробітники мають можливість підвищувати кваліфікацію поза компанією за її рахунок?)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
В меншій Більшою
мірі мірою

Ваші зауваження та пропозиції

11. Традиції, правила поведінки, урочистості

Чи проводяться в компанії якісь громадські заходи, спрямовані на формування та зміцнення корпоративної культури та системи корпоративних цінностей? (Чи застосовуються якісь форми морального заохочення для стимулювання моделі поведінки, заснованої на корпоративних цінностях? Чи проводяться якісь урочисті заходи на честь досягнень компанії загалом та окремих співробітників зокрема?)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
В меншій Більшою
мірі мірою

Ваші зауваження та пропозиції
