

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ АДВОКАТУРИ ТА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КАФЕДРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА
РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ КОМПАНІЙ»**

Виконала: здобувачка 4го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Єлизавета Москаленко

Керівник: д.е.н., проф.,
зав. каф. національної економіки **Ольга Кібік**

Рецензент: к.е.н., доц., доцент кафедри
національної економіки **Іван Примаченко**

Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ ЇЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ДО ЗМІН.....	7
1.1. Характеристика принципів та особливостей формування життєвого циклу компанії в умовах змін.....	7
1.2. Характеристика корпоративної культури як чинника оптимізації життєвого циклу компанії.....	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВПЛИВУ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЇЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ.....	29
2.1. Характеристика передумов формування корпоративної культури компанії на різних етапах життєвого циклу.....	29
2.2. Аналіз зовнішнього середовища як передумови оптимізації функціонування компанії протягом життєвого циклу.....	35
2.3. Оцінка ефективності функціонування внутрішнього середовища компанії на сучасному етапі її життєвого циклу.....	40
РОЗДІЛ 3. ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ В УМОВАХ НЕСПРИЯТЛИВИХ ВПЛИВІВ НА ЇЇ ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ.....	49
3.1. Концептуальні засади розвитку компанії в умовах кризи.....	49
3.2. Обґрунтування заходів з розвитку корпоративної культури компанії.....	54
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Важливість корпоративної культури в процесі формування, підтримки та розвитку компанії, а також їх просування в бізнес-середовищі, безсумнівно, велика. Згідно з міжнародним досвідом, ефективне застосування і дотримання корпоративних стандартів і принципів сприяє створенню гармонійного середовища, яке об'єднує співробітників навколо спільних цілей і сприяє досягненню стратегічних результатів. У сучасних умовах швидких змін та зростаючої конкуренції корпоративна культура відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та сталого розвитку компанії, де виступає важливим фактором, що визначає особливості управління персоналом, формування вартості бізнесу, адаптації до зовнішнього середовища.

На сучасному етапі корпоративна культура виступає як значущий елемент управління, оскільки вона формує соціальну основу, що впливає на поведінку і взаємодію співробітників всередині компанії та з зовнішніми групами, а також сприяє розвитку компанії.

Проте, незважаючи на численні розмови про її значення, на локальних місцях розуміння корпоративної культури підприємства є несумісним зі її практичним застосуванням. Корпоративні кодекси рідко використовуються на практиці, і не всі співробітники знайомі з їх змістом. Це свідчить про те, що не всі керівники усвідомлюють важливість корпоративної культури та її потенціал для використання в управлінні компанією. Необхідність дослідження корпоративної культури на різних етапах життєвого циклу компанії зумовлена, насамперед, тим, що на кожній стадії - від створення до зрілості - вона набуває специфічних рис та потребує адаптації управлінських практик. Ігнорування цього аспекту може призвести до

погіршення показників діяльності, плинності кадрів та, як наслідок, втрати конкурентних позицій.

Питання корпоративної культури на різних етапах життєвого циклу досліджувало багато науковців. В Україні цей напрямок розробляють Г. Захарчин, О. Тарасова, ІІ. Хомич, В. Юрченко та ін. Актуальні проблеми, які перешкоджають розвитку корпоративної культури на різних етапах, досліджували О. Ареф'єва, Н. Богданова, О. Кібік, Г. Осовська та ін.

Однак, не дивлячись на численні праці вчених-науковців питання дослідження окремих аспектів корпоративної культури на життєвих циклах компанії потребує детального доопрацювання та дослідження.

Метою роботи є дослідження особливостей корпоративної культури на різних етапах життєвого циклу компанії та розробка практичних рекомендацій з ефективного управління цією культурою.

Для досягнення зазначеної мети були визначені **завдання**, що зумовили послідовність етапів роботи:

- дослідити загальну характеристику принципів та особливостей формування життєвого циклу компанії в умовах змін;
- охарактеризувати особливості корпоративної культури як чинника оптимізації життєвого циклу компанії;
- розкрити сутність корпоративної культури компанії на різних етапах життєвого циклу (на прикладі ПАТ «АМ «Фармація»);
- проаналізувати зовнішнє середовище, як передумови оптимізації функціонування компанії на етапі життєвого циклу;
- систематизувати концептуальні засади розвитку компанії в умовах кризи;
- обґрунтувати заходи з розвитку корпоративної культури компанії в сфері аптечного бізнесу.

Об'єктом дослідження є формування та реалізація етапів життєвого циклу сучасної компанії.

Предметом дослідження є засади формування корпоративної культури компанії в залежності від етапу її життєвого циклу.

Теоретичною основою роботи стали розробки у сфері формування корпоративної культури компанії в залежності від етапу її життєвого циклу, викладені в наукових працях, навчальній і довідковій літературі, методичних і практичних посібниках.

Дослідження проводилося на основі діалектичного методу і системного підходу до досліджуваних процесів. На різних етапах роботи застосовувалися такі методи: спостереження і порівняння (при відборі літературних джерел для підготовки роботи); методи аналізу і синтезу, статистичні методи та методи економічного аналізу (аналіз результатів функціонування бізнес-структури).

Інформаційну базу роботи склали звітні документи компанії, відомості, що містяться у монографіях, наукових статтях і періодичних виданнях.

Основним результатом дослідження є систематизація теоретичних засад формування корпоративної культури бізнес структури в залежності від етапу її життєвого циклу. Основні теоретичні основи роботи та її практичні результати було представлено на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава в умовах воєнного стану: виклики та перспективи» (м. Одеса, 27 квітня 2024 р.).

Структура роботи. Дана робота складається зі вступу, трьох розділів та взаємопов'язаних підрозділів, висновку та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ ЇЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ДО ЗМІН

1.1. Характеристика принципів та особливостей формування життєвого циклу компанії в умовах змін

Життєвий цикл компанії – це властивість, що відображає сукупність періодів значних змін у її розвитку від моменту заснування до припинення діяльності. Протягом цього часу послідовно змінюються різні етапи, кожен з яких характеризується певним набором стратегічних завдань, технологій, цілей, структур та ресурсів [29].

Розрізняють від трьох стадій життєвого циклу компанії. Розповсюдженням є виділення чотирьох стадій:

- 1) формування (народження, утворення);
- 2) розвиток і період прискореного росту;
- 3) етап стабільності;
- 4) припинення існування або відродження

Першочергово на першому етапі формується передумова заснування компанії - формулюється мета, яка буде спільною для групи людей. Вона конкретизується, коли засновники починають реалізовувати певну діяльність. На цьому ранньому етапі ще не визначено багато важливих елементів. Однак, це дуже важливий і відповідальний період. У цей час готується майбутнє компанії, яке визначить якість досягнення певних завдань:

- 1) визначення основної мети компанії, в якій буде закладено те, яку користь вона буде нести для засновників та інших людей;
- 2) розробка стратегічних та тактичних планів;
- 3) залучення і пошук ресурсів: фінансових, людських, інформаційних, часових, матеріальних тощо;
- 4) розробка стандартів допустимих відхилень від оптимальних станів функціонування і форм контролю;
- 5) розробка організаційно-правових форм існування компанії у навколишньому середовищі;
- 6) визначення рівня готовності до практичних дій тощо [10].

Період прискореного розвитку і росту є одним із найнебезпечніших етапів у житті компанії через високий рівень нестійкості, який був спричинений сукупністю об'єктивних процесів: швидким зростанням і складною структурою взаємних зв'язків у колективі через прийняття нових робітників; не повністю проявленим творчим потенціалом співробітників, не до кінця охопленою та виявленою нішею ринку, недостатньою розвиненістю структури тощо. Це так звані «труднощі росту». Однак саме в цей час для підприємців, які створюють нові види продукції та послуг, діє сприятливий додатковий фактор – відсутність або слабкість конкуренції саме в цій ніші ринку. Якщо компанія має ефективну систему управління, то вона доволі швидко переходить до наступного етапу свого життєвого циклу.

На третьому етапі життєвого циклу компанії стабілізація діяльності досягається завдяки впорядкуванню зв'язків між окремими її елементами, які по горизонталі складають так звані функціональні ділянки та по вертикалі – рівні управління.

Для системи з моменту утворення важливо формувати і фіксувати зв'язки, забезпечувати їх стабільність і продуктивність. В компаніях це досягається завдяки запровадженню певних правил, процедур, дотримання яких є частиною культури

певної групи. Такі правила закріплюються у статуті, функціональних посадових, виробничих інструкціях та регламентах. У формі «неписаних законів» вони діють у неформальних групах. Таким чином налагоджуються взаємини людей, формується певний порядок у міжособистісному спілкуванні.

Стабільність іноді може вступати у конфлікт із потребами змін, які обумовлюються внутрішніми і зовнішніми чинниками, незалежними від компанії. Порушення рівноваги системи може бути через сприйняття будь-якого впливу. У свою чергу, неврівноважений стан шкодить успішному досягненню мети, а тривале перебування у ньому веде до дезінтеграції цілого та руйнування системи через проблеми розриву внутрішніх зв'язків. Тому з'являється необхідність узгодження зовнішнього впливу із внутрішніми процесами. Таке узгодження забезпечується за допомогою процесу управління, який сприяє збереженню структури на цьому етапі, забезпечує доцільні зміни і водночас підтримує діяльність системи, запобігаючи можливому розвитку конфліктних станів. Досягається стабільність не статична, а динамічна [11].

Завершення або відновлення життєвого циклу компанії залежить від двох основних чинників: мета, яка була або не була досягнута, та якість управління. Завершення життєвого циклу компанії може бути спричинене трьома основними обставинами:

- 1) вирішення завдання, для досягнення якого була створена компанія;
- 2) відміна завдання через втрату його доцільності для зацікавлених осіб;
- 3) ентропійне саморуйнуванням внаслідок неякісного управління [6].

Успішна компанія буде рости і розвиватися. З часом вона перетвориться на складну структуру, у якій з'явиться більше зацікавлених осіб. Під час розвитку компанії потрібно впровадження нових технологій обробки інформації та прийняття рішень. Компанія постійно знаходиться у стані неспівпадіння між

запровадженням інновацій і зміцненням даних інновацій в компанії, до чого призведе зміна способу управління [10].

Стадія змінюється тоді, коли процеси в компанії починають конфліктувати між собою або із зовнішнім середовищем. Цим обумовлюється неефективність бізнесу. Якщо нічого не змінити, то бізнес стане нежиттєспроможним. Відповідно компанія має змінювати підхід до управління. Такий перехід часто завдає шкоди компанії, бо технології, які раніше були успішними, застаріли і їх треба міняти. Не всі керівники відразу розуміють це. Передбачивши такий складний перехід, можна не тільки уникнути проблем, а й посилити ефективність своєї діяльності.

Класична концепція життєвого циклу компанії складається з п'яти основних послідовних етапів розвитку бізнесу: стартап, зростання, зрілість, спад і відродження компанії.

Кожен етап життєвого циклу компанії має вимогу до структури та способу управління.

На першому етапі компанії мають дуже схожу структуру. Кожне рішення приймає засновник бізнесу. Для компанії основним завданням на цьому етапі є визначення ключової компетенції та створення продукту, який має цінність на ринку. Компанія на етапі стартапу часто обирає стратегію у вузькому сегменті ринку, в якому компанія є прибутковою [26].

На стадії стартапу в компанії може виникнути проблема, якою є нестача робітників. Відповідно співробітникам доводиться виконувати кілька завдань одночасно. Також активну участь у процесі розробки і створення нового продукту буде брати і керівник. Коли продукт компанії набуває успіху і може забезпечувати стабільний потік прибутку, компанія розвивається і росте, відкриваються нові відділи, процеси всередині компанії удосконалюються. Відповідно треба ускладнювати методи управління.

Зазвичай компанія на другій стадії – стадії «зростання»- починає розширювати і покращувати свій асортимент, виходити з ніші, в якій була раніше, захоплювати нові сектори і ринки. Компанія орієнтована на незначні зміни продукту, які дають змогу з мінімальними витратами виходити на цільові ринки. На даній стадії компанія має такий рівень прибутку, який дозволяє обійтися без зовнішнього фінансування.

На стадії зростання технологія управління змінюється. Власник бізнесу віддаляється від вирішення звичайних завдань, починає більше займатися стратегічним плануванням, частина його повноважень делегується менеджерам середньої ланки. Всі процеси в компанії починають приймати формалізований характер. База клієнтів, яка була напрацьована, починає впливати на стратегію компанії і розвиток асортименту. Компанія хоче розвиватися там, де вона досягла успіху.

На етапі зростання можуть виникнути проблема кризи автономії, що обумовлена небажанням керівника делегувати свої обов'язки. Відповідно виникає затримка розвитку і уповільнення процесів. Як наслідок, компанія перестає працювати на піку своєї ефективності. Коли темпи зростання продажів сповільнюються, стадія зростання приходить до свого кінця [32].

На третьому етапі зрілості рівень продажів нормалізується. Зростання сповільнюється саме на етапі зрілості через перенасичення ринку та високий рівень конкуренції. У цій фазі компанія має змогу отримувати достатній рівень прибутку у тому випадку, коли є правильно збалансований портфель продуктів. Максимізація прибутку є основним завданням бізнесу, що може бути досягнуте за рахунок забезпечення ефективності управління та стабільності роботи. Всі управлінські ресурси компанії сконцентровані на внутрішній ефективності, здійсненні суворого контролю за ключовими процесами.

На етапі зрілості делегування влади зменшується. Структура компанії стає більш бюрократизованою, а прийняття рішень характеризується консерватизмом. Введені процеси контролю та координації створюють певні затримки, що уповільнюють процес прийняття рішень. Кожне рішення аналізується ретельно та приймається з великою обережністю. Головною метою компанії є збереження досягнутих результатів, уникнення ризиків та покращення продукту.

Компанія ретельно підходить до розвитку асортименту, оптимізуючи його та детально контролюючи витрати. Інноваційні зусилля спрямовані на підтримку та розвиток існуючих продуктів, а не на створення ризикованих новинок. Компанія утримується від змін, доки прибуток і продажі залишаються стабільними. Інноваційний потенціал компанії знижується, а всі інноваційні проєкти і рішення не отримують необхідної підтримки та фінансування.

Четвертий етап, відомий як «спад», характеризується зниженням конкурентоспроможності, продажів і прибутку [18]. Через відсутність впроваджень нових ідей знижується рентабельність компанії. Рішення стають консервативними. Компанія вимушена уникати ризиків та відмовлятися від інновацій. Відбувається жорстка економія і скорочення витрат. Зрештою, компанія або виходить з галузі, або переходить до наступної стадії.

Останній, п'ятий етап, називається «відродження». Цей етап настає, коли компанія втрачає конкурентоспроможність. Компанії, що мають ресурси і можливості, починають боротися за своє існування, впроваджуючи стратегії диверсифікації бізнесу, нових придбань та розвитку інновацій [24].

Компанія починає інвестувати в створення радикально нових інноваційних рішень, замість імітації інновацій конкурентів. Зазвичай керівництво компанії повністю оновлюється, створюються проєктні групи для швидкої модернізації внутрішніх процесів. Прискорюється прийняття рішень, а рівень бюрократизації

знижується. Компанія зосереджується на розробці нових продуктів і підвищенні конкурентоспроможності.

Окрім класичної моделі, існують більш складні загальновизнані моделі управління бізнесом, такі як модель Грейнера та модель Адізеса [1, 35]. Професор Гарвардської школи бізнесу Ларрі Грейнер запропонував модель життєвого циклу компанії, де весь процес розвитку компанії спрямований на подолання деякої кількості кризових точок на траєкторії її розвитку. Грейнер визначив п'ять основних етапів розвитку компаній, які відокремив один від одного кризами. Отже, шлях розвитку компанії зводиться до певної послідовності періодів, які будуть завершуватися кризою, що потребує вирішення. На думку Л. Грейнера, послідовність фаз криз проходить кожна компанія. Модель життєвого циклу компанії за теорією Л. Грейнера представлена на рис. 1.1.

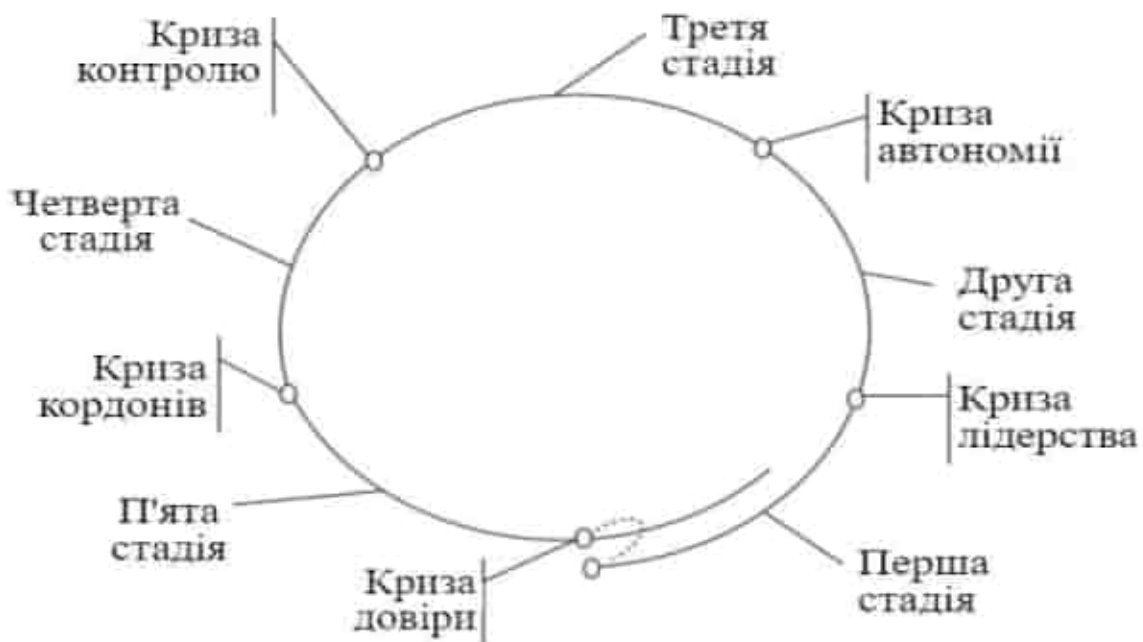


Рисунок 1.1 – Модель життєвого циклу компанії по Л. Грейнеру

Джерело: сформовано автором на підставі [35]

Перша стадія розвитку компанії базується на творчості всіх її учасників. Інноваційна ідея лежить в основі її заснування, а завдяки підприємницьким зусиллям та творчому потенціалу засновників її ефективність підтримується. Члени компанії фокусуються на розробці продукту, досягненні його товарної якості та завоюванні ніші на ринку. Оскільки компанії часто створюються людьми, що є знайомими або мають родинні зв'язки, її структура є неформальною [35].

Зі зростанням компанії виникає потреба у визначенні напрямків розвитку, реалізації специфічних функцій та координації діяльності підрозділів. Тільки при централізованому управлінні, коли є лідер, можливий успіх у встановленні стратегічних цілей компанії та розробці стратегій.

Друга стадія розвитку базується на управлінні, коли компанія чітко планує свою діяльність та управляється професійними менеджерами. При централізованому ухваленні управлінських рішень керівництво намагається мінімізувати всі виробничі витрати. Однак зростання компанії призводить до протиріч, оскільки централізоване керівництво не може швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це призводить до необхідності делегування повноважень менеджерам на нижчому рівні, ближче до клієнтів. Як результат, виникає криза автономії. Щоб подолати цю кризу, необхідна децентралізація функцій та структурна перебудова компанії, передача частини повноважень на нижні рівні управління [35].

Третя стадія розвитку базується на нових можливостях, які виникли в результаті розв'язання проблеми кризи автономії через делегування. Проте саме делегування, що стало основою для нового етапу розвитку компанії, породжує ще одну кризу, відому як криза контролю. Менеджери вищого рівня починають відчувати, що втрачають контроль над організацією. Це призводить до необхідності координації діяльності самостійних підрозділів та підвищення рівня системності

компанії. Подолання кризи контролю передбачає пошук шляхів систематизації роботи всіх підрозділів [35].

Четверта фаза розвитку компанії, що базується на координації, стає поштовхом для нових досягнень. На цій стадії структура компанії відрізняється наявністю стратегічних підрозділів, які, хоча мають певну самостійність, все ж залежать від центрального офісу у використанні ключових стратегічних ресурсів. Однак самостійність цих стратегічних підрозділів може призвести до конфліктів між ними та центральним офісом, що породжує протиріччя в межах організації. Ця динаміка веде до виникнення кризи кордонів. Її подоланням є об'єднання управління навколо спільної системи цілей компанії, що базується на узгодженні інтересів всіх учасників [35].

П'ятий етап розвитку компанії ґрунтується на співробітництві. Для подолання кризи кордонів та подальшого розвитку фірми необхідна робота фахівців-психологів, що в змозі вирішити міжособистісні конфлікти керівництва, сформувати команду на основі спільних інтересів та корпоративних цінностей [35]. Внесення змін у структуру на цьому етапі вважається неефективним та марнотратним. Щоб забезпечити подальший розвиток компанії, необхідно об'єднати команду навколо єдиної ідеї та підтримати загальновизнану систему цілей.

Завершення п'ятого етапу розвитку компанії може відбутися через кризу психологічної втоми або кризу довіри, коли вся команда втомлюється від роботи. Ця фаза може мати два можливі наслідки. Перший наслідок передбачає припинення існування компанії у її колишньому вигляді та повернення до початкового стану. Другий наслідок пов'язаний з розв'язанням кризи довіри шляхом створення нової структури компанії:

Адизес, розширюючи концепції Грейнера, висловив припущення, що компанії проходять той самий життєвий цикл, що й живі організми - народжуються,

зростають, старіють і вмирають [1]. Модель Адізеса включає десять послідовних етапів в життєвому циклі компанії, які можна розділити на два основних етапи: етап зростання та етап старіння.

Перший етап, відомий як «народження ідеї», має на меті просунути бізнес-ідею. Засновник компанії бере на себе велику частину ризику та обов'язків у цьому процесі. Однак, для створення нової компанії необхідна не лише ідея, а й фінансова підтримка та можливість виходу на ринок. У цьому контексті, фінансова криза, що виникає на цьому етапі, проявляється через недостатність ліквідності та капіталу власника, що відбивається на фінансових потоках [1].

Другий етап – «дитинство» – характеризується втіленням бізнес-ідеї у життя. На цій стадії компанія має обмежений бюджет та відсутність чіткої внутрішньої структури. Управління відбувається шляхом спроб і помилок, що часто викликає кризи. Подолання цього етапу вимагає постійної фінансової підтримки та ентузіазму з боку засновника [1].

Третій етап, «давай-давай», відзначається початком активного розвитку компанії. Проте, виникає проблема визначення реальних цілей та делегування повноважень. Власник компанії повинен вирішити, чи може сам керувати організацією, чи ж краще залучити професіонала. Це вимагає переходу від реактивного до професійного управління [1].

Четвертий етап, «юність», супроводжується внутрішніми протиріччями, пов'язаними з трансформацією компанії. Перехід від екстенсивного до інтенсивного розвитку вимагає ефективного управління грошовими потоками [1].

П'ятий етап, «розквіт», є найсприятливішим з точки зору балансу між гнучкістю та контролем. Компанія спроможна приймати обдумані рішення та планувати в довгостроковій перспективі, маючи чітку структуру та орієнтацію на результат [22].

Шостий етап моделі життєвого циклу компанії, який отримав назву «стабільність», відзначає початок процесу старіння компанії. На цій стадії спостерігається зменшення інновацій та конфліктів всередині компанії, а також втрата гнучкості. Хоча цей етап може бути сприятливим з психологічної точки зору, оскільки в компанії панує сприятливий клімат та активно розвиваються неформальні комунікації, але в той самий час зменшуються зусилля до подальшого розвитку. Компанія починає відступати від задоволення потреб споживачів, а підприємницький дух згасає, заміщаючись рутиною.

Сьомий етап, відомий як «аристократизація», характеризується значним впливом традицій у компанії. Традиції проявляються у всіх аспектах діяльності, включаючи спілкування, одяг та стиль співробітників. На цій стадії з'являється негласний принцип не виділятися з натовпу, що призводить до відсутності нових ідей та інновацій. Планування стає короткостроковим, а психологічна атмосфера в компанії стає напруженою [1].

Подальші етапи у цій моделі включають «ранню бюрократизацію», «бюрократію» і «смерть». На цих етапах всі внутрішні системи компанії починають розпадатися, виникає непрацездатність команди та надмірна кількість інструкцій. Компанія втрачає зв'язок з ринком, замикається в собі та стає ізольованою інформаційно. Якщо компанія не може виконувати свої функції через непрацездатність внутрішніх систем, це може призвести до її загибелі [1].

У підсумку, модель життєвого циклу компанії за Адізесом виявляється більш точною, ніж модель Грейнера, оскільки вона враховує не лише управлінські аспекти, але й корпоративний клімат та культуру. Однак обидві моделі демонструють схожі креативні та інноваційні етапи, які передують етапам стабільності та старіння.

1.2. Характеристика корпоративної культури як чинника оптимізації життєвого циклу компанії

Корпоративна культура представляє собою комплекс норм та моделей поведінки, що визначають внутрішню структуру компанії та взаємодію між її співробітниками і зовнішнім середовищем. Вона формується на основі історії компанії, її місії, цілей, філософії, стратегії та практик. Корпоративна культура також включає в себе традиції, загальні цінності, способи спілкування, систему винагороди та інші складові, що формують спільну ідентичність компанії. Її вплив на результативність компанії, здатність привертати та утримувати талановитих працівників, а також авторитет у суспільстві виявляється на практиці.

Науковці розглядають корпоративну культуру на двох рівнях: соціальному (цінності) та матеріальному (прояви). Ці аспекти можуть виступати об'єктами прогностичних моделей, що досліджуються у різних аспектах функціонування організації. Так, є можливість оцінки корпоративного клімату через прояви у різних сферах життєдіяльності компанії, наприклад, під час злиття чи поглинання [19].

Поняття корпоративної культури у компаніях часто асоціюється лише з дрес-кодом та корпоративними заходами. Проте насправді воно охоплює значно більший спектр аспектів:

1. Цінності та переконання визначають, що компанія вважає за важливе та якими принципами вона керується. Ці цінності можуть стосуватися інновацій, клієнтоорієнтованості, якості, співпраці, відповідальності тощо.

2. Місія компанії визначає її основну мету, яка в свою чергу залежить від обраної стратегії. Обидві ці складові грають важливу роль у формуванні корпоративної культури.

3. Політики та процедури – це правила та процеси, які регулюють роботу компанії та її співробітників. Вони включають правила поведінки, безпеки, процедури найму та навчання персоналу, процеси управління якістю тощо.

4. Стиль керівництва як спосіб, яким керівництво компанії захоплює своїх працівників. Він може бути авторитарним, демократичним, делегуючим тощо, визначаючи відносини всередині компанії та формуючи корпоративну культуру.

5. Загальна атмосфера в офісі відображає, як працівники ведуть себе в компанії, може змінювати загальну атмосферу в офісі і, відповідно, формувати корпоративну культуру.

6. Суспільна відповідальність регулює взаємодію з суспільством та участь у соціально важливих проектах. Суспільна відповідальність може стати невід'ємною частиною корпоративної культури.

Поняття корпоративної культури розпочали активно вивчати у другій половині XX століття, що спричинило появу різних моделей [29] (рис.1.2). Одну з таких моделей розробили американські дослідники Кім Камерон та Роберт Куїні. Їхня модель ґрунтується на «конкуруючих цінностях»: гнучкості проти стабільності та зовнішньої орієнтації проти внутрішньої. Камерон та Куїні пропонують оцінювати культуру через призму чотирьох таких конкуруючих цінностей: клану, адократії, ринку та ієрархії. Основна ідея цієї моделі полягає в тому, що культура компанії може бути виражена через ці чотири цінності. Варто зазначити, що лише в цій моделі культура може бути виміряна у двох принципово різних площинах: тим, яка культура притаманна компанії на даний момент, та тим, яку культуру бажають бачити її співробітники [19]. Розглянемо ключові переваги та недоліки цієї моделі.



Рисунок 1.2 – Типи корпоративної культури в залежності від впливу факторів

Джерело: складено автором за допомогою [19, с. 310].

Кланова культура представляє собою тип корпоративної культури, який пропагує командну роботу, відчуття єдності та співпрацю між окремими членами організації, а також сприяє особливій лояльності до окремих груп. У цьому типі культури компанії часто порівнюють з великими сім'ями, де існує внутрішнє відчуття довіри та поваги один до одного.

Прикладом компанії з клановою корпоративною культурою є Zoom. Вона має «команду щастя», до складу якої входять працівники різних підрозділів. Ця команда організовує різноманітні заходи та конкурси, щоб допомогти новим співробітникам адаптуватися. У Zoom також дозволяється запрошувати близьких, наприклад, чоловіка чи дітей, щоб познайомити їх із колегами.

Переваги кланової культури полягають у наступному:

1. Високий ступінь лояльності та нормальна залежність підвищують рівень мотивації та продуктивності праці.
2. Різноманітність точок зору та підходів до вирішення проблем може призвести до інноваційних та креативних рішень.
3. Співробітники більш охоче працюють у колективі, що може підвищити якість роботи та задоволення клієнтів [33].

Недоліком кланової культури може бути те, що такий підхід може здатися інертним та неспроможним до змін. Компанії з клановою культурою можуть зіткнутися з негативними наслідками, якщо надто багато часу витрачається на розвиток особистих відносин між співробітниками, що може стати ризиком для досягнення бізнес-цілей.

Адгократична культура відзначається колективним та експериментальним підходом до роботи, гнучкістю та швидкістю у прийнятті рішень. Компанії з адгократичною культурою надають великого значення інноваціям та шукають нестандартні підходи у вирішенні проблем та встановленні цілей.

У контексті адгократичної культури увагу приділяють ідеям та інноваціям, що переважають суворі процеси та структури. Керівництво в таких компаніях виступає у ролі натхненників та мотиваторів, що стимулюють співробітників до пошуку новаторських та непередбачуваних рішень. На відміну від ієрархічних структур, компанії з адгократичною культурою часто використовують переваги командної роботи, що дозволяє швидко вирішувати завдання.

Адгократична культура може бути особливо цінною для компаній, де важливо швидко приймати рішення і високий рівень творчості та інновацій. Такі компанії найкраще адаптуються до середовища, що змінюється, та швидко впроваджують нові ідеї та технології.

Проте недоліком адгократичної культури може бути її нестійкість. У компаніях з адгократичною культурою може бути складно створити стабільну та ефективну систему управління та контролю, що призводить до неефективного використання ресурсів та специфічних ризиків. Крім того, в таких компаніях можуть виникати проблеми з комунікацією та координацією між колективними командами проєктів.

Прикладом компанії з адгократичною культурою є Facebook. В якості високотехнологічної компанії Facebook постійно шукає нові таланти та активно залучає інтелект через поглиблення інших компаній з потрібними знаннями та технологіями. Крім цього, Facebook зосереджується на вивченні ринкових потреб та використовує широку мережу розробників програмного забезпечення для поліпшення своєї платформи.

У сучасних умовах адгократична культура може відповідати потребам компаній, які активно розвиваються та акцентують увагу на інновації. Однак вона може бути непридатною інших організацій.

Ієрархічний тип культури характеризується формальністю, регламентацією та суворою ієрархією. Компанії з ієрархічною культурою спрямовані на досягнення цілей та підвищення ефективності роботи.

Організації з ієрархічною культурою зазвичай мають чітку та жорстку ієрархічну структуру, де кожен працівник має визначене місце та повноваження відповідно до чітких об'єктів та сфер. У таких компаніях керівництво переважно виступає у ролі авторитетів та контролерів, які стежать за дотриманням правил та досягненням цілей.

Компанії з ієрархічною культурою часто мають бюрократичний стиль управління, де прийняття рішень може займати значний час і вимагає узгодження на різних рівнях ієрархії. Цей підхід може підходити для організації, які ставлять на

перше місце стабільність та передбачуваність. До таких структур відносяться державні установи або великі корпорації.

Недоліком ієрархічної культури є її здатність стримувати інновації та творчий потенціал працівників, які можуть відчувати себе обмеженими у своїй діяльності. Крім того, ця культура може здаватися занадто закритою, з обмеженим колом осіб, які приймають рішення, та повільною у реагуванні на зміни в оточенні.

Прикладами ієрархічної культури є компанії Microsoft та Sony, які виявилися несприйнятливими до змін та реагування на внутрішні та зовнішні виклики. Ці компанії мають внутрішньо спрямовану культуру з фокусом на стабільність та контроль.

Загалом ієрархічна культура може підходити компаніям, які цінують стабільність та ефективність. Вибір конкретного підходу залежить від цілей та стратегії організації.

Ринкова культура характеризується спрямованістю на досягнення результатів і високим рівнем конкурентоспроможності. Компанії з ринковою культурою активно прагнуть максимізувати прибуток та зайняти лідерські позиції на ринку.

У таких організаціях пріоритетом є досягнення бізнес-цілей та збільшення прибутку. Співробітники орієнтовані на конкуренцію та досягнення результатів, а їх успіхи вимірюються у фінансовому виразі.

На підприємствах з ринковою культурою надзвичайно важливим є створення та впровадження маркетингових стратегій та продажів. Керівництво в таких компаніях переважно виступає як мотиватор та координатор, що створюють необхідні умови для продуктивної роботи команди.

Компанії з ринковою культурою швидко реагують на зміни в зовнішньому середовищі та розробляють заходи для адаптації до змін на ринку і швидкого реагування на зміни конкурентного середовища. Проте така концентрація на результаті може призвести до недостатнього рівня якості продукції, обмеження

розвитку та перспектив, підвищення рівня стресу та захворюваності серед працівників.

В цілому, ринкова культура може бути цінною для підприємств, які прагнуть досягти високої ефективності та працюють у конкурентному середовищі. Однак вона може не підходити для всіх компаній.

Не існує однозначної оцінки «гарної» чи «поганої» корпоративної культури. У компаніях може існувати різноманіття підходів або комбінація кількох типів.

Міжнародні компанії, які активно розвиваються, можуть стикатися з проблемами існування культурних відмінностей, формування корпоративної ідентичності, недостатньої комунікації та мовних бар'єрів, географічного розташування, неефективного управління корпоративною культурою.

Культурні розбіжності між країнами та регіонами створюють потребу в формуванні єдиної корпоративної культури у міжнародних компаніях. Різні країни мають власні цінності, традиції, звичаї та мови, що може призвести до конфліктів та ускладнити комунікацію.

Наприклад, деякі культури вважають індивідуальність та незалежність цінними, тоді як у інших переважає колективізм та співпраця. Ці різноманітні підходи впливають на стиль лідерства та комунікацію.

Також традиції та звичаї можуть відрізнятися в різних культурах. Наприклад, у деяких культурах шанується відкритість та прямотинійність, тоді як у інших практикується збереження своїх думок та емоцій. Це може ускладнити комунікацію та призвести до конфліктів в колективі. Культурні відмінності можуть суттєво впливати на сприйняття роботи та баланс між професійними та особистими аспектами життя. Деякі культури можуть віддавати перевагу працездатності та виснажливій роботі над особистим благополуччям, тоді як інші акцентують увагу на сімейних цінностях та відпочинку.

У додаток до цього, елементи корпоративної культури можуть зіткнутися з релігійними, етичними та моральними нормами. Наприклад, у деяких культурах робота у вихідні дні може бути неприйнятною, в той час як в інших - це може бути розглянуто як норма.

Об'єднання в корпоративній культурі є ключовим аспектом, що визначається сукупністю норм та звичаїв, які закріплюють, як співробітники мають вести себе. В цьому контексті оцінка загальних цінностей, які включають переконання та принципи, що керують співробітниками, відіграє ключову роль.

Також важливою є загальна норма поведінки, включаючи правила виконання роботи. Наприклад, деякі компанії використовують неформальний стиль спілкування, тоді як інші віддають перевагу більш формальному підходу. Це може бути важливим аспектом корпоративної культури та сприяти об'єднанню співробітників.

Додатково, важливим аспектом є загальні традиції та обряди, які включають різноманітні корпоративні події та заходи, що сприяють об'єднанню колективу. Наприклад, це може бути щорічне святкування, спортивні змагання або благодійні акції. Ці заходи можуть зміцнювати почуття приналежності та сприяти створенню сприятливого робочого середовища.

Недостатня комунікація та мовні бар'єри в корпоративній культурі мають потенціал стати серйозними перешкодами для міжнародних компаній. Відсутність належної інформованості співробітників про події в компанії, її стратегії та їх втілення може призвести до непорозумінь та помилок у роботі. Більше того, недостатня комунікація може породжувати конфлікти та суперечності.

Однією з ключових причин недостатньої комунікації в міжнародних компаніях є мовний бар'єр. Відсутність спільної мови може ускладнювати взаємодію та обмін інформацією. Додатково, культурні відмінності та очікування можуть впливати на ефективність комунікації та викликати непорозуміння.

Для вирішення проблеми недостатньої комунікації в компаніях необхідно прийняти ряд заходів. По-перше, важливо забезпечити ясність та прозорість у комунікаціях. Всі співробітники повинні мати доступ до інформації про стратегічне управління та поточні події в компанії, що сприятиме зменшенню непорозумінь та покращенню співпраці між відділами та регіонами.

Крім того, важливо адаптувати методи комунікації до культурних особливостей та мовних бар'єрів. Залежно від ситуації можуть бути застосовані різноманітні комунікативні інструменти, такі як міжкультурні тренінги, перекладачі або соціальні мережі, що сприятиме кращому взаєморозумінню.

Здатність проводити обмін ідеями та думками також важлива, оскільки це може стати сприятливим для новаторських рішень та ініціатив, які зміцнюватимуть позиції компанії.

Регулярне проведення навчальних програм та тренінгів для співробітників, спрямованих на розвиток навичок комунікації та управління конфліктами, може суттєво підвищити ефективність спілкування в міжкультурному середовищі. Географічне розміщення філій та офісів у різних країнах може стати значущим фактором, який впливає на корпоративну культуру компанії.

Ситуація, коли штаб-квартира знаходиться в одній країні, а працівники розташовані в іншій, може призвести до відчуття співробітниками відчуження від компанії та її корпоративної культури. Також можуть виникати труднощі в комунікації, особливо якщо працівники працюють у різних часових поясах.

Географічний поділ може також призвести до того, що компанія стає менш єдиною та спільною. Культурні відмінності між країнами можуть стати очевидними, що може призвести до того, що працівник діятиме у інтересах своєї філії, а не всієї компанії, порушуючи загальну стратегію.

Загалом, географічний поділ може стати серйозним викликом для формування єдиної корпоративної культури, тому компаніям слід приділяти особливу увагу спілкуванню між працівниками з різних частин світу.

Недостатнє управління корпоративною культурою може стати серйозною проблемою для компанії. Наприклад, недостатня увага керівництва до формування та використання корпоративної культури може призвести до втрати цінності компанії, що може погіршити її репутацію.

Якщо в компанії недостатньо уваги приділяється корпоративній культурі, можуть виникнути проблеми в комунікації та взаємодії між групами працівників, що може призвести до конфліктів та невдоволення. Також може зрости ризик того, що частина працівників не буде підтримувати цінності та стратегії компанії.

Крім того, неефективне управління корпоративною культурою може призвести до того, що компанія не зможе досягти своїх цілей. Відповідно керівництво має постійно приділяти особливу увагу до питань формування та розвитку корпоративної культури.

Висновки до розділу 1

Компанія – це одиниця підприємницької діяльності, яка проходить певні етапи свого розвитку, починаючи від народження і закінчуючи «смертю». Термін життя компанії залежить від її розміру, виду товару, диверсифікації, галузі застосування, горизонтальної та вертикальної інтегрованості, ступеня комбінування, технічного рівня, успішності менеджменту, загального рівня визнання.

У роботі розглянуті моделі життєвого циклу, які були створені та розвивались протягом десятиліть. Зазначено, що в кожену модель автори закладали свій індивідуальний підхід. Однак, всі моделі відображають сутність еволюційного процесу компанії.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у створенні компанії, оскільки є ключем до її успішного розвитку. Для формування успішної корпоративної культури необхідно враховувати багато чинників, зокрема культурні відмінності, мовні бар'єри, соціальні та інші умови, а також різні методи управління і підходи до роботи в компанії. Проблемами, які перешкоджають формуванню та розвитку ефективної корпоративної культури, визначено відсутність лідера, конфлікти, неефективна комунікація тощо.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ВПЛИВУ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЇЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

2.1. Характеристика передумов формування корпоративної культури компанії на різних етапах життєвого циклу

Корпоративна культура визначається цінностями, які вкорінені в діяльності компанії та впливають на стосунки між співробітниками, ставлення до клієнтів і зовнішніх стейкхолдерів. Вона є душею компанії, визначаючи її характер, цілі та спосіб функціонування.

Створення корпоративної культури розпочинається зі зрозуміння цінностей, які є пріоритетними для компанії. Вони можуть включати в себе такі аспекти, як інновації, довіра, взаємовідносини та професіоналізм. Важливо впровадити ці цінності у всі сфери діяльності: від процесів найму та оцінки працівників до взаємодії з клієнтами і партнерами.

Розглянемо особливості формування та розвитку корпоративної культури на прикладі підприємницької структури аптечного бізнесу.

У сучасних умовах важливою складовою економічної системи будь-якої країни є аптечний бізнес. Розвиток аптечного бізнесу на різних історичних етапах значною мірою залежав від матеріальних умов, рівня розвитку продуктивних сил та характеру виробничих відносин у суспільстві. Історія становлення аптечної справи тісно переплелася з еволюцією медицини.

Одні з перших згадок про аптеки зустрічаються ще у працях Гіппократа (близько 400 року до н.е.). Грецьке слово «*apothek*» первісно означало «сховище» або «комору», адже на той час аптека була приміщенням при лікаря для зберігання ліків та приготування лікарських засобів.

Гіппократ сформулював основні принципи збереження лікарських рослин і класифікував їхню дію на організм. Він висунув теорію, згідно з якою «природа лікує, а лікар лише допомагає». Гіппократ стверджував, що ліки мають цілющу силу, яку потрібно зберігати при заготівлі, щільно закриваючи посудини, щоб ця сила не вивітрилася [3].

Розвиток фармації в Україні був тісно пов'язаний із загальним історичним контекстом та подіями, що відбувалися на її теренах. Можна виокремити два основні напрямки - західноукраїнський та центральноукраїнський, які формувалися під впливом різних державних утворень. На західноукраїнські землі, які протягом тривалого часу входили до складу Польського королівства, Австро-Угорської імперії та Польщі, значний вплив мали ці країни. Натомість розвиток фармації у Центральній Україні визначався її перебуванням у складі Російської імперії. Історію фармації варто розглядати як невід'ємну частину національної історії та культури, адже вона відображала тогочасні соціально-економічні та політичні процеси в регіоні.

У сучасних умовах підприємства аптечного бізнесу значно змінилися. Для них зараз актуальними також стали питання формування та розвитку корпоративної культури з врахуванням багатьох чинників, зокрема особливостей функціонування на певному етапі життєвого циклу.

Відповідно особливості корпоративної культури для сучасних аптечних підприємств можуть включати, насамперед, етичні засади бізнес-діяльності та дотримання норм законодавства, які є основними принципами, що формують корпоративну культуру в аптечному секторі. Зокрема, важливим питанням є

забезпечення достатнього рівня безпеки та якості продуктів, дотримання вимог до зберігання та продажу лікарських засобів, етичну поведінку у відносинах з клієнтами та партнерами тощо.

В аптечному бізнесі найцінніше – це здоров'я клієнтів. Тому клієнтоорієнтованість є основним пріоритетом, прагнення створити атмосферу довіри та затишку, де кожен відвідувач відчуватиме турботу та відповідальність за його самопочуття.

Професіоналізм команди - запорука якісного обслуговування. Саме тому постійне інвестування в розвиток співробітників, допомагаючи їм стати висококласними фахівцями, здатними надавати вичерпні консультації та рекомендації.

Рухатись вперед, не відставати від новітніх тенденцій медицини та технологій має бути кредом. Дружня атмосфера, взаєморозуміння і співпраця в колективі допомагають досягати високих результатів [15].

Розвиток корпоративної культури - невинний процес. Треба пильно стежити за її ефективністю, уважно враховувати співробітників і клієнтів, щоб рухатись вперед і ставати ще кращими у своїй справі.

Розглянемо особливості функціонування ПАТ «АМ «Фармація» та формування її корпоративної культури [27].

У 1846 р. в Одесі на вулиці Жуковського (колишня Поштова) розташовувався аптекарський, косметичний і москательний (торгівля прянощами та колоніальними товарами) магазин під назвою «Лемме і Ко». Про це свідчив величезний напис на торцевій стіні будівлі.

У 1918 р. після приходу радянської влади був підписаний декрет про націоналізацію всіх аптек, що започаткувало процес передачі їх у державну власність.

У травні 1919 р. Наркомат охорони здоров'я України оприлюднив постанову про ліквідацію Союзу власників аптек і націоналізацію їхнього майна. Це робилося з метою забезпечення населення доступною медичною допомогою та налагодження належної компанії аптечної справи в Україні. Відтоді ліки перестали продавати, а почали видавати через центральний склад. Такі дії призвели до повного розвалу існуючої на той час системи аптечного забезпечення.

Наприкінці 1923 р. було створено Укрдержмедторг — організацію, що займалася торгівлею медикаментами та постачанням лікарських і медичних закладів необхідними препаратами й обладнанням. Того ж року Укрдержмедторг був перейменований на Укрмедторг. Однак певний час ці дві установи існували паралельно.

На регіональному рівні (в тогочасних губерніях) також діяли Губмедторги та Губернські аптекоуправління, які здійснювали реалізацію медикаментів та забезпечували функціонування платних медичних послуг.

Таким чином, фактично одночасно існувало чотири компанії - Укрдержмедторг, Укрмедторг, Губмедторги та Губернські аптекоуправління, які виконували однакові функції з торгівлі та розподілу медичних препаратів і обладнання.

У 1923 р. розпочалася політика централізації управлінських структур у фармацевтичній галузі. Було систематизовано функції всіх компаній, що працювали в цій сфері, та створено нові ланки управління на трьох рівнях: всесоюзному, республіканському та окружному.

Протягом 1924-1925 рр. відбувався процес рекоманії Губмедторгів і Губернських аптекоуправлінь в Окружні аптекоуправління. Ця реформа завершилася прийняттям Найважливішого Економічного Рішення на засіданні Економічної Народи при РНК УСРР. Відповідно до нього, в усіх округах УСРР були

створені Окружні аптекоуправління, які поєднали функції колишніх Губмедторгів і губернських аптекоуправлінь.

Саме ухвалення цього найважливішого економічного рішення в 1925 р. поклало початок формуванню сучасної аптечної мережі Фармація.

Одеське Окружне аптекоуправління розмістилося на вулиці Жуковського, 20 (колишня Поштова) у тій самій будівлі, де з 1846 р. працював аптекарський, косметичний і москательний магазин Лемме і Ко.

Після створення Окружних аптекоуправлінь у 1925 р. вони стали єдиними установами, відповідальними за поставки медикаментів. Госпрозрахункові аптеки об'єднали з аптеками робочої медицини, а аптеки Червоного Хреста, що діяли з 1924 по 1930 рр., також увійшли до складу аптекоуправлінь. Водночас Окружні аптекоуправління були реорганізовані у філії Всеукраїнського аптекоуправління.

Зокрема, Одеське окружне аптекоуправління функціонувало до 1932 року, після чого через створення Одеської області було реорганізоване в Одеське обласне аптекоуправління. Це був крок у напрямку розвитку регіональної системи управління фармацевтичною галуззю.

У радянській та пострадянській періоди компанійна структура аптечної мережі продовжувала трансформуватися. У 1988 р. рішенням виконкому Одеської обласної ради був затверджений статут Одеського обласного виробничого об'єднання «Фармація», створеного на базі ліквідованого Аптечного управління. 5 грудня 1991 р. у було зареєстровано статут виробничого об'єднання "Фармація" як правонаступника обласного аптечного управління на державній власності. Згідно Статуту, майно підприємства належало йому на праві повного господарського відання та складалося з будівель, споруд, обладнання, транспорту, сировини та матеріалів.

У 1992 р. рішенням облради Виробничому об'єднанню «Фармація» було делеговано право управляти майновим комплексом, переданим у комунальну

власність облради. До комунальної власності увійшло близько 51 аптеки колишнього Аптечного управління.

У 1994 р. на базі Виробничого об'єднання «Фармація» рішенням облради було створене акціонерне товариство АТ «Фармація». До його статутного фонду як внесок облради був переданий цілісний майновий комплекс попереднього Виробничого об'єднання, що оцінювався в 1 млн доларів США, що становило 51% статутного капіталу новоствореного АТ.

У 1997 р. відбулася чергова трансформація компанійної форми аптечної мережі - рішенням загальних зборів акціонерів акціонерне товариство АФ «Фармація» було перетворене на товариство з обмеженою відповідальністю «Фармація», яке було зареєстроване виконкомом Одеської міськради.

Надалі, у 2011 р., на виконання Закону України «Про акціонерні товариства», загальними зборами акціонерів ТОВ «Фармація» було прийнято рішення про приведення діяльності у відповідність до цього закону. Внаслідок цього з 29 квітня 2011 р. найменування товариства було змінено на Публічне акціонерне товариство «Аптечна мережа «Фармація».

Таким чином, ПАТ «Фармація» є повним правонаступником колишніх Виробничого об'єднання «Фармація», Акціонерної фірми «Фармація», аптекоуправління Одеського облвиконкому та інших попередніх компанійних форм, через які пройшла одеська аптечна мережа за свою багаторічну історію існування.

ПРАТ «АМ «Фармація» було зареєстроване 29 вересня 1997 р. як приватне підприємство із розміром статутного капіталу 1960 грн.

Основним видом діяльності товариства є роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах. Крім того, ПРАТ «АМ «Фармація» також займається виробництвом фармацевтичних препаратів, організацією конференцій та торгових виставок, спеціалізованою лікарською

практикою, операціями з нерухомістю (купівлею, продажем, орендою та управлінням), діяльністю рекламних агентств, дослідженням ринку та вивченням громадської думки, а також надає різні види допоміжних послуг для забезпечення господарської діяльності, які не включені в інші категорії.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища як передумови оптимізації функціонування компанії протягом життєвого циклу

Аналіз елементів зовнішнього середовища дає інформацію щодо прийняття рішень з оптимізації функціонування бізнес структури на певному етапі життєвого циклу. Для аналізу зовнішнього середовища використаємо можливості двох аналітичних інструментів: SWOT аналізу та Pest – аналізу [20].

SWOT-аналіз досліджує фактори, що описують ситуацію на ринку, де діє компанія, зокрема його переваги та недоліки, можливості та загрози. Основною метою аналізу є виявити слабкі моменти для ухвалення рішень та впровадження заходів, які враховують вплив цих факторів, щоб забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності структури (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – SWOT аналіз ПАТ «АМ «Фармація»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Досвід у фармацевтичному та аптечному бізнесі, наявність ліцензій. 2. Широка мережа аптек. Наявність надійних партнерів(постачальників) на національному та зовнішньому ринку. 3. Гнучкість та адаптивність до ринкових умов. 4. Досвід та наявність матеріальної технічної бази для виробництва рецептурних препаратів. 5. Наявність програм лояльності.	1. Обмеженість доступу до певних сегментів виробництва ліків іноземних виробників. 2. Високій рівень інтенсивності конкуренції. 3. Складна система регулювання та контролю діяльності. 4. Необхідність значних складських площ та складні умови зберігання товарів.
Можливості	Загрози
1. Розвиток онлайн продажів та створення додаткових сервісів (консультація фармацевта). 2. Розширення асортименту продукції та послуг. 3. Інноваційні технології з обслуговування клієнтів. 4. Розвиток бренду та розвиток системи взаємодії з медичними установами.	1. Підвищена конкуренція з боку інших аптечних мереж. 2. Зміни в правовому середовищі, зокрема в правилах реалізації лікарських препаратів. 3. Високі ризики безпеки, зокрема наслідок фальсифікації лікарських препаратів та їх пошкодження. 4. Зміни демографічної ситуації та безпекової ситуації в країні .

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши дану таблицю, варто впокремити серед сильних сторін досвід у фармацевтичному та аптечному бізнесі, наявність ліцензій та широку мережу аптек, наявність надійних партнерів (постачальників) на національному та зовнішньому ринку. Серед слабких сторін увагу слід приділити високому рівню інтенсивності конкуренції. Основною можливістю є розвиток онлайн продажів та створення додаткових сервісів (консультація фармацевта), а загрозою – підвищена конкуренція з боку інших аптечних мереж.

ПАТ «АМ «Фармація» має широке коло партнерів, серед яких відомі косметичні та фармацевтичні бренди. Це свідчить про міцну ринкову позицію та репутацію ПАТ «АМ «Фармація», а також про її здатність успішно працювати з провідними компаніями медичної та косметичної індустрії. Серед найбільш відомих та важливих партнерів є такі компанії. VICHY – відомий косметичний бренд, що входить до групи L'Oréal. Спеціалізуючись на розробці засобів для догляду за шкірою обличчя і тіла, включно з кремами, сироватками та сонцезахисними кремами, ключовими аспектами продукції VICHY є гіпоалергенність та ефективність, що ґрунтуються на наукових дослідженнях і новітніх технологіях. KLORANE – це французька компанія, яка відома своєю лінійкою продуктів для догляду за волоссям, що містять рослинні інгредієнти. Вони спеціалізуються на створенні шампунів, бальзамів, масок та інших засобів для волосся, які мають різноманітні корисні властивості. Ma Provence – це французька компанія, яка виробляє натуральну косметику для тіла та обличчя, включаючи мило, гелі для душу, кремні та інші засоби для догляду за шкірою. Bayer – це німецька міжнародна компанія, яка спеціалізується на різноманітних галузях, включаючи фармацевтику, агропромисловість та хімічну промисловість. Українська фармацевтична компанія «Дарниця», що виробляє та реалізує різноманітні лікарські засоби та медичні препарати.

Однією з головних цілей партнерства є дистрибуція продукції. ПАТ «АМ «Фармація» може взяти на себе роль дистриб'ютора та забезпечувати розподіл продукції цих компаній через свою мережу аптечних закладів. Це означає, що продукти будуть доступні для покупців в усіх регіонах, де присутня мережа ПАТ «АМ «Фармація». Деякі з перелічених компаній можуть об'єднати зусилля для проведення рекламних кампаній, акцій та подій, спрямованих на підвищення уваги до їхніх продуктів та залучення нових клієнтів. Це може включати спільні рекламні кампанії в ЗМІ, виставки, конференції та інші заходи. ПАТ «АМ «Фармація» може

надавати своїм партнерам доступ до свого досвіду в галузі фармацевтики та косметики, а також до своїх ресурсів і знань. Це може включати консультації з маркетингу, продажів, дистрибуції та інші питання. Компанії можуть спільно працювати над розробкою нових продуктів або удосконаленням існуючих формул. Це дозволить їм виходити на нові ринки або задовольняти зростаючі потреби споживачів. ПАТ «АМ «Фармація» може активно підтримувати бренди своїх партнерів на ринку, забезпечуючи їм видимість і підтримку в аптечних закладах та інших точках продажу.

Таке партнерство дозволить компаніям ефективно використовувати свої ресурси та забезпечити успішний вихід на ринок та збільшення обсягів продажів [28].

Аналіз PEST — це стратегічний інструмент, який використовується компаніями для виявлення зовнішніх факторів, що можуть вплинути на їхню діяльність. Він допомагає зрозуміти вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних чинників на бізнес.

Проведення такого аналізу дозволяє компаніям приймати більш обґрунтовані рішення, враховуючи різноманітні зовнішні фактори. Цей аналіз зосереджується на контексті та деталізації зовнішнього середовища компанії та забезпечує комплексне розуміння ризиків та можливостей, пов'язаних з політичною ситуацією, економічними тенденціями, соціальними змінами, технологічним прогресом. Це допомагає компаніям приймати більш зважені стратегічні рішення, враховуючи потенційний вплив різних зовнішніх чинників.

Таблиця 2.2 - Pest – аналіз ПАТ «АМ «Фармація»

Політика	Економіка
Зміни в законодавстві щодо регулювання фармацевтичної галузі. Політична стабільність та відносини з іншими країнами, що можуть вплинути на закупівлю іноземних лікарських препаратів, обладнання та супутніх товарів.	Зміни економічних трендів, зокрема в сфері інфляційної, податкової, монетарної, кредитної політики, що обумовлюють фінансові результати підприємницьких структур аптечного бізнесу. Зміна купівельної спроможності різних категорій клієнтури у зв'язку з впливом внутрішнього та/чи зовнішнього середовища.
Соціум	Технологія
Зміни в уявленнях та ставленні споживачів до підтримки задовільного стану здоров'я та підходів до лікування. Тенденції в споживчих уподобаннях, наприклад зміна попиту на певні категорії засобів лікування.	Технологічні зміни у галузі аптечного та фармацевтичного бізнесу. Розвиток підходу усвідомленого споживання, зокрема лікарських препаратів.

Джерело: сформовано автором

Розглянувши pest – аналіз (табл. 2.2), в розділі «Політика» найголовнішим слід виділити політичну стабільність та відносини з іншими країнами, що можуть вплинути на закупівлю іноземних лікарських препаратів, обладнання та супутніх товарів. В розділі економіки пріоритетною є зміна купівельної спроможності різних категорій клієнтури у зв'язку з впливом внутрішнього та/чи зовнішнього середовища. Для розділу соціуму суттєвими є тенденції в споживчих уподобаннях, наприклад зміна попиту на певні категорії засобів лікування. В останньому розділі «Технології» важливими є технологічні зміни у галузі аптечного та фармацевтичного бізнесу.

2.3 Оцінка ефективності функціонування внутрішнього середовища компанії на сучасному етапі її життєвого циклу

Серед елементів внутрішнього середовища, що впливають та одночасно є наслідками існування корпоративної культури, є трудові, матеріальні та фінансові ресурси компанії.

Ключовим елементом успішної корпоративної культури є залучення персоналу. Компанія повинна створити сприятливу атмосферу для співпраці, сприяння взаємодії та розвитку професійних навичок. Заохочення відкритого спілкування та спільного прийняття рішень також сприяє зміцненню корпоративного духу.

Формування персоналу для аптечного бізнесу має свої особливості, оскільки працівники в цьому сегменті повинні мати не лише медичні знання, але й вміти надавати якісний сервіс клієнтам. Різні категорії фахівців, які є основним персоналом сфери аптечного бізнесу, виконують різноманітні завдання у цій галузі.

Фармацевти – це висококваліфіковані спеціалісти, які мають вищу освіту з фармації та ліцензію на право займатися фармацевтичною діяльністю. Фармацевти відповідають за забезпечення якості, безпеки та ефективності лікарських засобів, надання консультацій та інформації пацієнтам та лікарям, проведення рецептурного виробництва, управління аптечним асортиментом та запасами, контроль за зберіганням та знищенням ліків, дотримання законодавчих та етичних норм. Фармацевти можуть працювати в різних типах аптек, наприклад, загальних, госпітальних, виробничих, ветеринарних тощо. Фармацевти повинні постійно підвищувати свою кваліфікацію та бути в курсі нових розробок у фармацевтичній науці та практиці [3]. Фармацевти також повинні дотримуватися правил особистої

гігієни, одягати спеціальний одяг та взуття, дезінфікувати руки та інструменти, не вживати алкоголь та наркотичні речовини, не мати відкритих ран та інфекційних захворювань.

Асистенти фармацевта – це фахівці, які мають середню спеціальну освіту з фармації та допомагають фармацевтам у виконанні їх обов'язків. Асистенти фармацевта можуть займатися реалізацією ліків, що відпускаються без рецепту, прийманням та обробкою рецептів, підготовкою та видачею ліків, що відпускаються за рецептом, підрахунком та пакуванням ліків, складанням та оформленням документації, здійсненням інвентаризації та замовленням ліків, доглядом за обладнанням та приміщенням аптеки. Асистенти фармацевта також повинні дотримуватися правил особистої гігієни, одягати спеціальний одяг та взуття, дезінфікувати руки та інструменти, не вживати алкоголь та наркотичні речовини, не мати відкритих ран та інфекційних захворювань.

Обслуговуючий персонал — це фахівці, які забезпечують нормальне функціонування аптечного закладу, але не беруть участі у фармацевтичній діяльності. Обслуговуючий персонал може включати адміністраторів, бухгалтерів, касирів, охоронців, прибиральників, водіїв, кур'єрів тощо. Обслуговуючий персонал повинен виконувати свої обов'язки відповідно до вимог роботодавця, дотримуватися правил внутрішнього розпорядку, корпоративної культури та етики, співпрацювати з іншими співробітниками аптечного закладу, бути ввічливими та доброзичливими з клієнтами та партнерами [9].

Особливості персоналу у сфері аптечного бізнесу полягають у тому, що вони працюють у складних умовах, пов'язаних з високою відповідальністю, строгим регулюванням, конкуренцією, постійними змінами та інноваціями, вимогливістю клієнтів, ризиком помилок та конфліктів. Тому персоналу у сфері аптечного бізнесу потрібні такі якості, як професіоналізм, компетентність, навички комунікації,

стресостійкість, адаптивність, креативність, ініціативність, командний дух, лояльність, мотивація та саморозвиток.

Загальновідомо, що успіх будь-якої компанії в значній мірі залежить від її персоналу. Проте, секрет ефективної компанії полягає не лише в талановитих працівниках, але й у встановленні та підтримці корпоративної культури, що знаходить відображення у показниках балансу та фінансових результатах функціонування компанії [37].

Аналіз фінансових та матеріальних ресурсів компанії представлено у вигляді горизонтального та вертикального аналізу балансу (табл. 2.3, 2.4).

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз балансу ПАТ «АМ «Фармація»
(базисний метод) , %

Показники	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Активи				
Основні засоби	100	104,8	70,4	53,6
Запаси	100	112,5	145,4	133,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	100	49,2	71,3	78,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками	100	163,2	154,3	151,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	100	444,3	348,8	217,3
Гроші та їх еквіваленти	100	167,5	61,4	130,7
Інші оборотні активи	100	2,6	7,9	1,05
Всього	100	119,2	127,4	118,3
Пасиви				
Зареєстрований (пайовий) капітал	100	100	100	100
Додатковий капітал	100	100	100	100
Резервний капітал	100	100	100	100

1	2	3	4	5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	100	114,7	143,6	145,7
Інші довгострокові зобов'язання	100	100	-	-
Короткострокові кредити банків	-	-	100	-
Поточна кредиторська заборгованість	100	124,4	146,3	126,3
Поточні забезпечення	100	130,3	119,8	127,1
Інші поточні зобов'язання	100	213	49,7	88,8
Всього	100	119,2	127,4	118,3

Джерело: сформовано автором

За даними горизонтального аналізу балансу ПАТ «АМ «Фармація», за період з 2019 по 2022 рр. відбулися певні зміни в активах. Так вартість основних засобів зменшилася до 53,6% у 2022 р., що свідчить про можливе зменшення інвестицій в основні активи. Запаси та дебіторська заборгованість за продукцію зросли з часом, але спостерігається зниження дебіторської заборгованості за товари в 2022 р. порівняно з 2021 р. Змін зазнала стаття «грошові кошти та їх еквіваленти», де відзначаються значними змінами протягом періоду, зі значним зростанням у 2020 році, а потім спадом в 2021 році, а 2022 році знов зросла.

У пасиві балансу нерозподілений прибуток мав тенденцію до зростання. Також поточна кредиторська заборгованість збільшилася протягом періоду, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів закупівель або відстрочкою платежів. Інші поточні зобов'язання показують значний ріст у 2022 р. порівняно з попередніми роками. Отже, загальною тенденцією є зміни в активах та пасивах компанії протягом звітного періоду, які можуть відображати різноманітні стратегічні та фінансові рішення, що були прийняті у цей період.

Таблиця 2.4 – Вертикальний аналіз балансу ПАТ «АМ «Фармація», %

Показники	2019	2020	2021	2022
Активи				
Основні засоби	1,3	1,2	0,7	0,6
Запаси	41,5	39,1	47,3	46,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	38,6	16,0	21,6	25,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками	5,5	7,5	6,6	7,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	7,7	28,8	21,1	14,2
Гроші та їх еквіваленти	5,3	7,5	2,6	5,9
Інші оборотні активи	0,1	0,0	0,0	0,0
Всього	100	100	100	100
Пасиви				
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,0	0,0	0,0	0,0
Додатковий капітал	0,0	0,0	0,0	0,0
Резервний капітал	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	39,5	38,0	44,5	48,6
Інші довгострокові зобов'язання	11,9	10,0	-	-
Короткострокові кредити банків	-	-	1,1	-
Поточна кредиторська заборгованість	46,1	48,1	52,9	49,2
Поточні забезпечення	0,8	0,8	0,7	0,8
Інші поточні зобов'язання	1,7	3,0	0,7	1,3
Всього	100	100	100	100

Джерело: сформовано автором

За результатами вертикального аналізу балансу ПАТ «АМ «Фармація» за період з 2019 по 2022 рр. можна відзначити наступні тенденції. Відсотковий внесок

основних засобів у загальну суму активів зменшувався протягом чотирьох років. Запаси стабільно мали велику частину активів, протягом звітного періоду, що може вказувати на консервативну стратегію управління запасами. Відсоток дебіторської заборгованості за продукцію та інші дебіторські зобов'язання зменшувався, що може свідчити про покращення у врегулюванні платежів з клієнтами. З аналізу пасивів я зрозуміла що доля нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) зросла протягом періоду, що може вказувати на зростання прибутку компанії або зменшення збитків. Короткострокові кредити банків з'явилися тільки в 2021 р., що може вказувати на необхідність фінансового покриття поточних зобов'язань.

Загальна структура пасивів залишалася стабільною протягом періоду, з незначними коливаннями в окремих категоріях.

Результати використання різних видів ресурсів виконано шляхом аналізу основних результатів функціонування структури (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка фінансових результатів ПАТ «АМ «Фармація», (базисний метод)%

Показник	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	100,0	88,6	106,2	127,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	100,0	88,6	103,5	125,9
Валовий: прибуток	100,0	88,8	118,0	131,6
Інші операційні доходи	100,0	70,6	78,1	97,5
Адміністративні витрати	100,0	74,4	112,5	111,2
Витрати на збут	100,0	85,5	115,6	131,1

Продолження табл. 2.5

1	2	3	4	5
Інші операційні витрати	100,0	37,3	142,9	101,7
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	100,0	116,0	100,7	135,8
Інші фінансові доходи	100,0	34,3	449,7	116,8
Інші доходи	100,0	190,6	13,8	24,9
Фінансові витрати	100,0	102,7	0,0	24,6
Інші витрати	100,0	194,9	0,0	21,9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	100,0	120,2	139,9	176,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	100,0	120,2	139,9	181,4
Чистий фінансовий результат: прибуток	100,0	120,2	139,9	174,8
Рентабельність основної діяльності	100,0	100,2	114,0	104,5

Джерело: сформовано автором

За динамікою фінансових результатів ПАТ «АМ Фармація» можна зробити певні висновки. Так чистий дохід від реалізації продукції зростав з 2019 по 2022 р., що свідчить про позитивну динаміку. Валовий прибуток та фінансовий результат від операційної діяльності також зросли протягом років. Значне зростання інших операційних та фінансових доходів у 2021 році може свідчити про успішні додаткові операції або інвестиції компанії. Чистий фінансовий результат також збільшувався. Рентабельність основної діяльності зросла з 2019 по 2021 рік, але трохи знизилася у 2022 році, що може вказувати на певні внутрішні чи зовнішні фактори, що негативно вплинули на прибутковість ПАТ «АМ «Фармація».

Таблиця 2.6 – Аналіз структури витрат ПАТ «АМ «Фармація», %

Показник	2019	2020	2021	2022
Матеріальні витрати	2,2	2,2	2,8	2,4
Витрати на оплату праці	34,2	38,4	41,0	33,7
Відрахування на соціальні заходи	6,9	7,8	8,1	6,8
Амортизація	3,0	1,5	1,5	2,5
Інші операційні витрати	53,7	50,2	46,6	54,6
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: сформовано автором

За чотири роки спостерігалися зміни в структурі витрат ПАТ «АМ «Фармація». За цей період доля витрат на оплату праці зростала, досягнувши піку у 2021 р., а потім трохи знизилася. Доля матеріальних витрат також зросла у 2021 р., але потім знову зменшилася. Відсоток відрахувань на соціальні заходи і амортизації майже не змінювався протягом цього періоду. Інші операційні витрати спочатку зменшувалися, але потім знову зросли, досягнувши піку в 2021 р.

Загалом, можна сказати, що ПАТ «АМ «Фармація» стабільно управляла своїми витратами, але виникали певні коливання, ймовірно, у зв'язку зі зміною ринкових умов та відповідними стратегічними рішеннями.

Висновки до розділу 2

Досліджено передумови формування корпоративної культури компанії на прикладі ПАТ «АМ «Фармація», яка має тривалу історію функціонування та доволі сильний бренд. Виконано SWOT та Pest – аналіз компанії. Оцінка ефективності функціонування внутрішнього середовища компаній дала змогу виявити проблеми

функціонування на сучасному етапі її життєвого циклу, що є передумовою формування комплексу пропозицій, що дозволять посилити корпоративну культуру ПАТ «АМ «Фармація» та зробити його більш конкурентоспроможним у перспективі.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ В УМОВАХ НЕСПРИЯТЛИВИХ ВПЛИВІВ НА ЇЇ ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ

3.1 Концептуальні засади розвитку компанії в умовах кризи

Формування ефективної корпоративної культури потребує ретельного планування та послідовної реалізації на всіх етапах розвитку компанії. Цей процес має враховувати безліч факторів, таких як місія та цілі компанії, особливості галузі, розмір та структура бізнесу, корпоративна стратегія, склад персоналу, лідерство керівництва та прихильність співробітників.

Передумовами ефективного розвитку корпоративної культури є [34]:

1. Чітке розуміння місії, бачення та цінностей компанії керівництвом та їх транслявання у повсякденну діяльність.

Чітке розуміння місії, бачення та цінностей компанії керівництвом і їх послідовна демонстрація у повсякденній діяльності є критично важливим для формування ефективної корпоративної культури.

Керівники мають усвідомлювати і щиро поділяти сенс існування компанії (місію), її довгострокові цілі (бачення) та базові принципи діяльності і взаємодії (цінності). Декларування місії та переліку цінностей буде марним, якщо топ-менеджмент сам їх не втілює.

Рішення, дії та спосіб комунікації лідерів повинні демонструвати відданість задекларованим ідеалам. Працівники мають бачити, що слова керівництва не

розходяться зі справами. Лише за такої умови в компанії сформується єдине культурне середовище, коли всі розумітимуть свою роль і орієнтири.

Регулярне роз'яснення місії, бачення та цінностей на всіх рівнях також є важливим для зміцнення корпоративної культури.

2. Залучення всіх співробітників до формування культури через відкритий діалог, заохочення ініціатив та відчуття причетності є критично важливим.

Відкритий обмін думками і врахування різних точок зору підвищує залученість персоналу. Заохочення пропозицій співробітників стимулює їхню відповідальність і креативність. А відчуття причетності до розвитку компанії підвищує мотивацію.

Коли культура формується знизу, а не нав'язується зверху, працівники краще сприймають і поділяють її цінності, адже були їх співтворцями.

Проте залучення має бути справжнім - керівництво має уважно вислуховувати пропозиції, аналізувати їх та пояснювати свої рішення.

3. Узгодженість корпоративної культури зі стратегічними цілями та операційними процесами компанії.

По-перше, культура існує не сама по собі, а має слугувати засобом для досягнення стратегічних цілей компанії. Якщо її цінності та норми не узгоджуються з місією, баченням та напрямками розвитку, вона буде неефективною.

По-друге, принципи культури мають втілюватися в повсякденних робочих практиках - системі керівництва, мотивації, прийнятті рішень, обслуговуванні клієнтів тощо.

По-третє, працівники мають чітко бачити зв'язок між культурними нормами та своєю практичною роботою.

Узгодженість культури зі стратегією та процесами забезпечує єдність зусиль, уникнення протиріч та ефективне досягнення цілей компанії.

4. Готовність керівництва демонструвати на власному прикладі культурні норми та цінності є критично важливою.

Керівники всіх рівнів є взірцями для наслідування, їхню поведінку ретельно вивчають і копіюють підлеглі. Подвійні стандарти з боку лідерів швидко руйнують корпоративну культуру.

Коли керівники втілюють місію, бачення та цінності компанії у своїй щоденній поведінці, рішеннях, вчинках - це підвищує довіру і повагу з боку персоналу. Люди охочіше сприймають культурні норми, якщо бачать їх практичну реалізацію.

Приклад керівників є найбільш переконливим способом формування та зміцнення культури в компанії. Лише за умови відповідності дій лідерів проголошеним цінностям культурне середовище зможе міцно закріпитися.

5. Постійний моніторинг і адаптація культури відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії.

Динамічність середовища, потреба у розвитку, підтримка конкурентоспроможності та залученість персоналу - все це вимагає, щоб культура була гнучкою та здатною трансформуватися.

Моніторинг допомагає виявляти застарілі норми, неефективні прояви через опитування, спостереження, аналіз показників ефективності тощо.

На основі зібраних даних необхідно вчасно адаптувати цінності, норми, традиції культури до нових реалій.

Лише за умови ретельного планування та систематичних зусиль корпоративна культура стане невід'ємною складовою філософії компанії та дієвим інструментом забезпечення її успіху [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Корпоративна культура компанії розвивається поетапно, відповідно до стадії розвитку самої компанії.

На стадії зрілості компанії характеризуються утвердженням корпоративних цінностей, які слугують підґрунтям її діяльності. Дані цінності відображаються в усіх аспектах бізнесу, від процесу найму персоналу до прийняття стратегічних рішень. Корпоративна культура поєднує в собі стабільність у застосуванні перевірених часом процедур і практик, що забезпечили успіх компанії, з постійним прагненням до впровадження інновацій та пошуку більш ефективних методів виконання завдань [4]. Компанії на стадії зрілості усвідомлюють важливість співпраці та ефективної командної роботи для досягнення поставлених цілей. Корпоративна культура сприяє розвитку атмосфери довіри між колегами, в якій кожен працівник відчуває свою значущість та внесок у загальний успіх. Керівництво відіграє активну роль у формуванні та розвитку корпоративної культури, демонструючи відповідальність, залученість та відкритість. Водночас, важливим є залучення усіх працівників до цього процесу, надаючи їм можливість відчувати причетність до компаніїної культури [34]. На етапі зрілості компанії приділяють значну увагу створенню комфортних та сприятливих умов праці для всіх співробітників. Це може включати програми сприяння балансу між роботою та особистим життям, ініціативи з навчання та розвитку персоналу, а також системи винагород, що підвищують мотивацію та задоволеність працівників.

У часи кризи корпоративна культура компанії проходить через серйозні випробування. Але це й можливість для неї проявити свою справжню силу та цінності.

Насамперед, криза змушує компанію повернутися до своїх коренів - тих фундаментальних принципів та переконань, на яких вона будувалася. Ці базові цінності стають наріжним каменем, джерелом міцності та згуртованості для співробітників у бурхливі часи.

Однак, щоб вижити, компанії доводиться бути надзвичайно гнучкою та пристосовуватися до мінливих реалій. Корпоративна культура стає більш

адаптивною, дозволяючи приймати швидкі рішення та реагувати на зміни без бюрократичних перепон.

У такі моменти критично важливою стає ефективна комунікація - відкритий діалог між керівництвом та працівниками. Компанія має бути максимально прозорою, регулярно інформуючи людей про ситуацію, щоб зберегти довіру та впевненість.

Криза згуртовує колектив, підкреслюючи важливість командної роботи та взаємопідтримки. Створюється атмосфера єдиної родини, де всі разом долають негаразди.

У центрі уваги опиняється лідерство. Саме від наполегливого, натхненного керівництва залежить, чи зможе компанія пройти крізь шторм. Корпоративна культура вимагає сильних лідерів, здатних вести за собою.

Перш за все, турбота компанії спрямована на безпеку та добробут своїх працівників. Люди - найцінніший капітал, і компанія робить усе можливе, щоб захистити їх у скрутні часи.

Нарешті, криза відкриває двері для інновацій та креативності. Старі методи часто виявляються марними, тож компанія заохочує нестандартне мислення та готовність експериментувати задля знаходження нових шляхів розв'язання проблем.

Вистоявши в бурю, корпоративна культура виходить із кризи загартованою та зміцненою. Пройшовши крізь вогонь випробувань, вона зберігає свою автентичність і непохитність цінностей.

Керівництво має усвідомлювати важливість культури та працювати над її зміцненням і розвитком на кожному етапі життєвого циклу компанії.

Проте розвиток корпоративної культури - це не лише завдання для окремих компаній. Ця концепція також застосовується до цілих галузей економіки. Неможливо побудувати майбутнє фармацевтичної галузі в еволюційному форматі,

ігноруючи помилки, неправильні рішення та прогалини минулого. Лише критично проаналізувавши здобутки і прорахунки, можна впроваджувати ефективні реформи. Владу слід розглядати не як інструмент збагачення, а як можливість проводити еволюційні реформи для покращення та підвищення ефективності галузі, якою опікуєшся.

3.2. Обґрунтування заходів з розвитку корпоративної культури компанії

Для компанії аптечного бізнесу в умовах сьогодення вкрай важливо опікуватися питаннями розвитку корпоративної культури.

Стрімкий розвиток технологій створює нові можливості для оптимізації бізнес-процесів у фармацевтичній індустрії. Міжнародна компанія Proxima Research International, провайдер даних, технологій та сервісів у сфері охорони здоров'я, пропонує рішення, що дозволяють автоматизувати робоче місце фармацевта, управління товарними запасами, асортиментом та аналітикою продажів. Ці технологічні рішення базуються на сучасних інструментах, таких як штучний інтелект, аналітика даних, блокчейн та Інтернет речей.

Глобальні тенденції у сфері електронної комерції також знаходять своє відображення в аптечному секторі. Впровадження блокчейн-технологій підвищує рівень захисту даних, використання різноманітних пристроїв для відстеження замовлень (Інтернет речей), застосування доповненої та віртуальної реальності, машинного навчання і штучного інтелекту для автоматизації логістики та генерації контенту - ці та інші інноваційні рішення сприяють оптимізації бізнес-процесів у фармацевтичних компаніях.

Аптечна електронна комерція активно розвивається під впливом низки факторів:

1. Глобальне зростання кількості інтернет-користувачів та поширення смартфонів.
2. Підвищення зручності використання веб-сервісів та онлайн-ресурсів, а також забезпечення конфіденційності та безпеки.
3. Активний розвиток цифрових рішень у сфері охорони здоров'я, включаючи програми підтримки споживачів (знижки, інформування про акції).
4. Доступність безрецептурних препаратів, дієтичних добавок та тенденція до самолікування.
5. Збільшення кількості онлайн-замовлень рецептурних препаратів, особливо через зростання тривалості життя та частки людей похилого віку.

Протягом 2022-2027 рр. світовий ринок фармацевтичної електронної комерції зростатиме в середньому на 17% на рік. В Європі середньорічні темпи зростання становитимуть близько 15%, при цьому лідерами за темпами будуть Німеччина, Чехія та Бельгія. В Україні частка електронного комерції у фармацевтичному ритейлі досягла 10% у квітні 2023 року, перевищивши довоєнні показники [1].

Спостерігається активізація онлайн-купівлі дороговартісних лікарських засобів. Цьому сприяють прайс-агрегатори, які дозволяють порівнювати ціни та обирати оптимальні пропозиції. Зростаючий попит на онлайн-замовлення стимулює розвиток мобільних додатків, консультаційних послуг, доставки тощо. Популярним сервісом онлайн-бронювання є Apteki.ua, який об'єднує понад 8,5 тис. аптек.

Для аналізу конкурентного середовища та визначення власної позиції власники аптечного бізнесу використовують інструмент бізнес-аналітики ВІ Аптека. Програма дозволяє визначати локальні ринки, контролювати ключові

показники ефективності, виявляти та аналізувати проблемні зони. Актуальна інформація доступна у мобільному додатку.

Дослідження показують, що використання статистичних даних у форматі інтерактивних дашбордів сприяє підвищенню прибутку в середньому на 16% та зниженню операційних витрат на 20%, покращуючи бізнес-результати аптечних мереж.

Окрім того, відбувається діджиталізація та запровадження електронних рецептів у цифровому форматі. Також активно розвиваються сервіси онлайн-бронювання ліків, які надають пацієнтам зручний спосіб замовлення медикаментів та інших медичних товарів.

Однак галузь стикається з низкою викликів. Зокрема, спостерігається зміна поведінки споживачів, які стають більш обізнаними та вимогливими, шукаючи кращі ціни та сервіс. Аптеки повинні відповідати цим вимогам, пропонуючи широкий асортимент, підвищуючи якість обслуговування та зручність покупок. Конкуренція в ритейлі зростає як з боку інших аптек, так і онлайн-платформ, які набувають популярності завдяки широкому вибору продуктів та зручності доставки. Тому аптечні роздрібні мережі мають знаходити способи залучення та утримання клієнтів, пропонуючи переваги, недоступні в онлайн-середовищі.

На цьому шляху аптечний бізнес в цілому та окремі аптеки, зокрема, можуть стикатися з такими проблемами [3]:

- недосконалість вітчизняного законодавства щодо врегулювання практики здійснення аптечного бізнесу;
- агресивна маркетингова політика виробників лікарських засобів серед лікарів, фармацевтичних працівників, населення;
- вкрай низький рівень забезпеченості лікарськими формами для дітей та ліками для фармакотерапії рідкісних хвороб;

- відсутність закріплених у законодавстві понять: фармацевтична практика, фармацевтична діяльність, фармацевтична допомога, фармацевтичне обслуговування. Міжнародна співпраця України та вступ до СОТ зумовлюють необхідність встановлення на законодавчому рівні зазначених понять тощо.

У контексті сучасних трендів та необхідності створення сприятливих умов для розвитку аптечного бізнесу, доцільно вжити наступних заходів:

1. Впровадження на підприємствах та компаніях аптечної галузі систем забезпечення якості продукції та послуг відповідно до міжнародних стандартів, таких як належна виробнича (GMP), клінічна (GCP), лабораторна (GLP), дистриб'юторська (GDP), аптечна (GPP) практики, належна практика фармаконагляду (GPhVP) та інші належні практики, а також дотримання вимог документів ВООЗ та ЄС щодо регулювання обігу лікарських засобів.

2. Здійснення моніторингу цін та асортименту лікарських засобів і виробів медичного призначення для забезпечення їх доступності та контролю.

3. Розробка та впровадження заходів боротьби з реалізацією фальсифікованих, неякісних та незареєстрованих лікарських засобів шляхом координації дій між правоохоронними органами та органами виконавчої влади.

4. Розбудова та вдосконалення системи фармаконагляду через залучення співробітників аптечної мережі до інформування відповідних структур про побічні реакції та відсутність ефективності лікарських засобів, а також впровадження оцінки ефективності і безпеки лікарських засобів у стаціонарах закладів охорони здоров'я за участю клінічних провізорів та створення системи управління ризиками.

5. Розвиток фармацевтичної допомоги пацієнтам як основи відповідального самолікування та безрецептурного відпуску лікарських засобів, формування переліку безрецептурних препаратів.

6. Розробка та реалізація комплексу заходів для захисту внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції.

7. Сприяння створенню системи обов'язкового соціального медичного страхування в Україні як інструменту покращення ситуації в сфері охорони здоров'я, що сприятиме підвищенню рівня забезпечення населення якісними та доступними лікарськими засобами, а також своєчасності надання медичної допомоги.

8. Крім того доцільним є вдосконалення правового середовища аптечної діяльності, зокрема слід передбачити розробку законопроекту «Про фармацевтичну діяльність» та наказів МОЗ України стосовно посилення відповідальності лікарів за невиписування рецептів на ліки рецептурної форми відпуску та недопущення існування тільки електронного рецепта — обов'язково має бути можливість виписування рецептів й у паперовому вигляді [1].

9. Доцільно також забезпечити максимальне впровадження в аптечному бізнесі автоматизованих систем обліку товарів, які дозволяють ефективно керувати запасами, відстежувати наявність продукції та вести детальний облік продажів, що буде сприяти підвищенню якості обслуговування споживачів та оптимізації бізнес-процесів.

Серед основних заходів з розвитку корпоративної культури, що потребують вчасного впровадження та максимального охоплення всього колективу аптечної компанії, є такі:

1. Розробка чітких корпоративних цінностей та місії компанії. Ці елементи визначають фундаментальні принципи, етичні норми та основну мету діяльності компанії, слугуючи орієнтиром для об'єднання персоналу навколо спільних цілей. Залучення співробітників до цього процесу сприяє їх ідентифікації з організацією, підвищуючи залученість та мотивацію. Після визначення цінностей та місії, необхідно ефективно комунікувати та інтегрувати їх в усі аспекти діяльності компанії, створюючи єдину корпоративну культуру, орієнтовану на досягнення спільних цілей.

2. Налагодження ефективних комунікаційних процесів між усіма ієрархічними рівнями установи є невід'ємною складовою формування сильної корпоративної культури. Регулярне проведення зборів трудового колективу відіграє ключову роль у цьому процесі. Такі зустрічі дозволяють керівництву донести важливу інформацію до працівників, а працівникам - висловити свої пропозиції та відгуки щодо покращення діяльності компанії. Це сприяє відкритості, залученню персоналу, створенню атмосфери довіри та єдності навколо спільних цілей. Ефективна комунікація є критично важливою для розвитку сильної корпоративної культури в компанії.

3. Впровадження системи визнання та мотивації персоналу, що демонструє високі показники продуктивності та відданість корпоративним принципам, а також інвестування в професійний розвиток кадрів шляхом компанії тренінгів та можливостей для підвищення кваліфікації, є невід'ємними складовими зміцнення корпоративної культури. Такі заходи сприяють створенню атмосфери цінування внеску співробітників, заохочують високу продуктивність, підвищують залученість та лояльність персоналу до компанії, а також демонструють турботу про професійний ріст працівників. Таким чином, вони безпосередньо впливають на формування сильної та позитивної корпоративної культури в компанії.

4. Командні заходи, такі як корпоративні вечірки, екскурсії чи волонтерські проекти, відіграють важливу роль у формуванні атмосфери єдності, співпраці та згуртованості колективу. Вони дозволяють працівникам взаємодіяти в неформальній обстановці, зміцнюючи міжособистісні зв'язки та командний дух. Створення комфортного та функціонального робочого середовища є запорукою високої продуктивності персоналу. Воно демонструє турботу компанії про благополуччя співробітників, підвищуючи їхню лояльність та прихильність до корпоративних цінностей. Таким чином, командні заходи та належні умови праці

безпосередньо сприяють формуванню та зміцненню позитивної корпоративної культури в компанії.

5. Керівництво закладу має демонструвати відданість корпоративним цінностям власним прикладом професійної поведінки. Регулярний моніторинг та коригування корпоративної культури на основі зворотного зв'язку від персоналу та показників ефективності забезпечать її еволюцію відповідно до мінливих потреб компанії. Керівники своїми діями і рішеннями задають тон і показують приклад втілення цінностей на практиці. Це зміцнює довіру персоналу. Культуру необхідно постійно відстежувати та адаптувати. Збираючи відгуки співробітників, аналізуючи показники ефективності та зміни у середовищі, керівництво може вносити потрібні корективи. Гнучка корпоративна культура дозволяє компанії еволюціонувати та адаптуватися до нових викликів, забезпечуючи її стійкість і конкурентоспроможність.

Послідовна імплементація комплексу зазначених заходів сприятиме формуванню позитивної, продуктивної та згуртованої корпоративної культури в аптечних установах.

Запропоновані заходи можна оцінити за допомогою методу, що має назву система збалансованих показників (табл. 3.1).

Спрогнозований рівень рентабельності становить 25%, що є показником ефективного використання ресурсів компанії для отримання прибутку. У подальшому варто зосередити зусилля на зниженні збитків від прострочених товарів, зокрема, за рахунок вдосконалення системи обліку та управління запасами. Слід працювати над підвищенням рівня задоволеності клієнтів, зокрема шляхом покращення якості обслуговування та розширення програми лояльності.

Таблиця 3.1 – Система збалансованих показників ПАТ «АМ «Фармація» за умов розвитку корпоративної культури товариства

Сфера	Показники	Значення
Фінанси	Чистий прибуток, тис. грн.	39 608 тис.
	Рентабельність, %	25
	Відсоток збитків від прострочених товарів, %	2
	Сума збитків від прострочених товарів, тис. грн	3 925 тис.
Клієнти	Кількість активних клієнтів однієї аптеки на місяць, чол.	2250
	Середній чек покупки, грн	450
	Відсоток клієнтів, які скористалися програмою лояльності, %	30
	Рівень задоволеності клієнтів, за результатами опитування, бали	3,5 з 5
Компанія господарської діяльності	Час очікування на обслуговування, хв	3
	Відсоток запасів, які залишаються в аптеці протягом тривалого періоду, %	12
	Відсоток замовлень, які були виконані вчасно, %	95
Розвиток ресурсного потенціалу	Кількість нових лікарських засобів та супутніх товарів, введених в асортимент протягом року	50
	Кількість інноваційних ідей запропонованих працівниками протягом року	15

Джерело сформовано автором

Доцільно зменшити відсоток запасів, які залишаються в аптеці протягом тривалого періоду, для підвищення оборотності товарів. Безумовно важливим є стимулювання працівників до генерації інноваційних ідей та впроваджувати нові товари, що може сприяти зростанню конкурентоспроможності ПАТ «АМ «Фармація» за умов розвитку корпоративної культури товариства.

Висновки до розділу 3

Розвиток ефективної корпоративної культури в умовах несприятливих впливів є складним завданням, але воно є вкрай важливим для виживання та процвітання компанії. Корпоративна культура є сукупністю цінностей, переконань, норм поведінки та традицій, які поділяються всередині компанії та впливають на її діяльність. Вона відіграє вирішальну роль у формуванні корпоративної ідентичності, мотивації співробітників та загального успіху компанії. В умовах несприятливих впливів, таких як економічна нестабільність, конкуренція, технологічні зміни чи криза, коронавірусна інфекція, війна, корпоративна культура може стати як запорукою виживання, так і причиною занепаду компанії. Однак, розвиток корпоративної культури є ключовим завданням не лише окремих компаній, а й притаманна до цілих галузей економіки.

Визначено, що основними передумовами формування та розвитку потужної корпоративної культури, насамперед, є чітке формулювання мети та цілі компанії, налагодження ефективної комунікації в колективі, між керівником та працівниками. Стрімкий розвиток діджиталізації та мотивування, навчання працівників слугує підтримкою високої продуктивності та мотивації. Адаптивність, гнучкість, навчання, розвиток та заохочення інновацій також є ключовими факторами успіху. Сильна корпоративна культура може стати джерелом стійкості, мотивації та конкурентної переваги, допомагаючи компанії подолати виклики та забезпечити довгостроковий успіх.

ВИСНОВКИ

Корпоративна культура відіграє важливу роль на всіх етапах життєвого циклу компанії, від її зародження до зрілості та, можливо, занепаду. Вона є унікальним набором цінностей, норм, переконань та традицій, які поділяються всередині компанії та впливають на її діяльність, прийняття рішень та взаємодію із зовнішнім середовищем. Розуміння ролі та особливостей корпоративної культури на різних етапах життєвого циклу є ключовим для забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності компанії. Будь-яка компанія - це одиниця підприємницької діяльності, яка проходить різні етапи, починаючи від народження і закінчуючи «смертю».

Встановлено, що термін життя компанії залежить від розміру фірми, виду товару, диверсифікації, галузі застосування, горизонтальної та вертикальної інтегрованості, ступеня комбінування, технічного рівня, успішності менеджменту.

Розглянуто моделі життєвого циклу Л. Грейнер та П. Адизес, які відображають особливості еволюції компанії.

Визначено, що корпоративна культура відіграє ключову роль на всіх етапах життєвого циклу компанії, від зародження до зрілості та, можливо, трансформації або занепаду. На початкових етапах вона закладає фундамент для майбутнього розвитку компанії. На етапі зростання культура допомагає зберегти цілісність та єдність, сприяючи інтеграції нових співробітників. У період зрілості компанія повинна підтримувати баланс між стабільністю та інноваціями, адаптуючи культуру до змін у зовнішньому середовищі. На етапі занепаду сильна та гнучка корпоративна культура може стати рушійною силою для відродження та трансформації бізнесу.

На кожному з цих етапів компанія стикається з новими викликами та вимогами, і корпоративна культура повинна бути достатньо гнучкою та адаптивною, щоб забезпечити успішне пристосування до змін.

Для дослідження було обрано ПАТ «АМ «Фармація». Надано загальну характеристику компанії, включаючи історію створення. Проведено SWOT-аналіз, результати якого дозволили виокремити серед сильних сторін компанії досвід у фармацевтичному та аптечному бізнесі, наявність ліцензій та широкую мережу аптек, наявність надійних партнерів (постачальників) на національному та зовнішньому ринку. Серед слабких сторін відзначено високий рівень інтенсивності конкуренції. Основною можливістю є розвиток онлайн продажів та створення додаткових сервісів (консультація фармацевта), а загрозою - підвищена конкуренція з боку інших аптечних мереж.

Проведено PEST-аналіз, відповідно до результатів якого в категорії «Політика» найголовнішими визначено політичну стабільність та відносини з іншими країнами. У категорії «Економіка» - зміна купівельної спроможності різних категорій клієнтур у зв'язку з впливом внутрішнього та/чи зовнішнього середовища. У категорії «Соціумі» суттєвими є тенденції в споживчих уподобаннях. У категорії «Технології» важливими є технологічні зміни у галузі аптечного та фармацевтичного бізнесу.

Доведено, що сильна корпоративна культура є потужним інструментом для залучення та утримання найкращих трудових ресурсів

Сформовано комплекс основних заходів з розвитку корпоративної культури на прикладі ПАТ «АМ «Фармація», що потребують вчасного впровадження та максимального охоплення всього колективу аптечної компанії, виконано оцінку запропонованих заходів за допомогою методу формування системи збалансованих показників.

Розуміючи роль і особливості корпоративної культури на різних етапах, компанії можуть ефективно керувати нею та забезпечувати свою стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Управління змінами. Київ: BookChef. 2018. 299 с/
2. Аптеки світу–2023: люди та технології в аптечній справі. URL: <https://www.apteka.ua/article/669366>
3. Аптечна справа в Україні - 30 років еволюції чи 30 років руйнації? URL: <https://farmpalata.com.ua/novyny/aptechna-sprava-v-ukrayini-30-rokiv-evolyutsiyi-chy-30-rokiv-rujnatsiyi/>
4. Ареф'єва О.В., Ареф'єв С.О. Управління компанійною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. №3. С. 109-117. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/71.109>
5. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці: Технодрук. 2019. 264 с.
6. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства. Київ: Центр учбової літератури. 2010. 304 с.
7. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: www.ukrstat.gov.ua
8. Економіка підприємництва: підручник. За ред. д.е.н., проф. Л.В. Фролової. Одеса: Бондаренко М.О. 2020. 708 с.
9. Економіка підприємств сфери обслуговування: дистанційний курс. URL: virt.lac.lviv.ua/course/view.php?id=138
10. Економіка підприємства: навчальний посібник. О.І. Лисак, Л.О. Андреева, Л.О. Болтянська. Мелітополь: Люкс. 2020. 272 с.
11. Економіка підприємства: підручник. Л.Л. Лазебник, В.В. Гурочкіна, Л.В. Слюсарєва та ін.; за заг. ред. Л.Л. Лазебник. Ірпінь: Університет ДФС України. 2021. 426 с.

12. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ: Видавничий дім «Кондор». 2020. 700 с.
13. Економічна безпека суб'єктів підприємництва : підручник. Р. Л. Лупак та ін.; за ред. З. С. Варналія. Чернівці : Технодрук. 2020. 458 с.
14. Економічна психологія у XXI столітті. *Психологія та економіка*. 2013. № 1. С. 11-19.
15. Історія розвитку аптекарської справи в Україні. URL: https://pidru4niki.com/1081080637392/meditsina/istoriya_rozvitku_aptekarskoyi_spravi_ukrayini#google_vignette
16. Кібік О., Котлубай В., Корнілова О. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. 3(80). С. 26-36.
17. Кібік О.М., Отливанська Г.А. Економіка та управління компанією: Практикум. Одеса: НУ «ОЮА». 2021. 63 с.
18. Конкурентоспроможність підприємства: дистанційний курс. URL: virt.lac.lviv.ua/course/view.php.
19. Корпоративна культура: навч. посіб. Г.М. Захарчин [та ін.]; під заг. ред. Г. М. Захарчин. Львів: Новий Світ-2000. 2011. 341 с.
20. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: навч. посібн. Київ: Центр навчальної літератури. 2014. 400 с.
21. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 4. С. 78–83
22. Мойса Т.В. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій*.

Серія: економіка та управління. 2023. №7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-05>

23. Компанійна психологія. Економічна психологія. *Науковий журнал*. За наук. редакцією. С.Д. Максименко та Л.М. Карамушки. № 1 (16). 2019. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/6546/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf>

24. Основи підприємництва: підручник. Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О.; під заг. ред. Н.В. Валінкевич. Житомир: ЖДТУ. 2019. 493 с.

25. Основи підприємницької діяльності: підручник. За редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка». 2022. 515 с.

26. Осовська Г.В. Менеджмент компаній: навч. посіб. для студ. вузів. Київ: Кондор. 2015. 853 с.

27. Офіційний сайт структури «Аптека Гаєвського». URL: <https://apteka-gaevskogo.com.ua/ua/>

28. Писаренко С.В., Решетник В.Г., Ільченко А.І. Ресурсний потенціал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №1 (67). С.99-104. URL: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-67-16>.

29. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3(19). С. 28–32.

30. Толочко В.М. Система основних понять теорії управління. 2022. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/6962/zhittyevij-cikl-organizacii>.

31. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: дистанційний курс. URL: virt.lac.lviv.ua/course/view.php.

32. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 2014. 316 с.
33. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*. 2015. № 31. С. 105–116.
34. Юрченко В.В., Мельник Ю.П., Богданова Н.В. Корпоративна культура компанії: навч. посібник. Київ. 2016. 58 с.
35. Greiner, L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. July-August 1972.
36. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I., Kornilova O. Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. *Economic Affairs*. 2023. № 68. С. 107-114. URL: <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sm.pdf>.
37. Kibik O., Kotlubai V., Slobodianiuk M., Kornuta L., Kornilova O., Prymachenko I. Management of Changes in the Process of Safe Development of Economic Agents. *Economic Affairs*. Vol. 67. №. 04s. 2022. PP. 803-813.
38. Kibik O., Taran-Lala O., Saienko, V., Metil T., Umanets T., & Maksymchuk, I. Strategic Vectors for Enterprise Development in the Context of the Digitalization of the Economy. *Postmodern Openings*. № 13(2). 2022. PP. 384-395. URL: <https://doi.org/10.18662/po/13.2/460>
39. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/>
40. Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua>
41. Sony. URL: <https://www.sony.ua/>