

УДК 658.3:0057

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.4>**Присяжнюк О.Ф.**

кандидат економічних наук, доцент
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0066-9065>

Плотнікова М.Ф.

кандидат економічних наук, доцент
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2852-3009>

Муренко Я.А.

магістрантка
Поліський національний університет

РОЛЬ ПРОЄКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ БЕЗКОНФЛІКТНОГО СЕРЕДОВИЩА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ ТА ОЗДОРОВЧОГО ТУРИЗМУ

Статтю присвячено обґрунтуванню доцільності застосування проєкт-менеджменту для поліпшення корпоративної культури фармацевтичних компаній. Визначено відмінність корпоративної та організаційної культури. Доведено, що поведінкою людей керують глибинні прояви корпоративної культури. Підтримка та формування високого рівня корпоративної культури можлива через застосування елементів проєкт-менеджменту. Установлено пряму залежність рівня задоволення роботою, відносинами у колективі, перспективами кар'єрного зростання і мотивацією зі сформованим керівництвом рівнем корпоративної культури. Основними методами вирішення конфліктних ситуацій є: організаційно-правові, інформаційні, соціальні та фінансово-економічні. Запропоновано підвищення корпоративної культури через реалізацію проєкту поліпшення іміджу компанії.

Ключові слова: організаційна культура, корпоративна культура, управління конфліктами, проєкт, бізнес, управління, оздоровчий туризм.

Постановка проблеми. Питання формування високого рівня корпоративної (організаційної) культури та конструктивного конфліктного середовища є особливо цікавим із позиції ієрархічної побудови компанії, системи управління, формуванні спільних цінностей, корпоративної безпеки та успішного просування у бізнесі. Внутрішня зацікавленість працівників компанії та зовнішніх стейкхолдерів у пріоритетах діяльності, стабільній роботі підприємства однозначно визначає позиції фірми на ринку та перспективи їх зміцнення і розширення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Прямо чи опосередковано питанням корпоративної культури, створення безконфліктного середовища присвятили увагу багато вітчизняних та зарубіжних дослідників із питань управління діяльністю підприємств, HR, PR, корпоративного менеджменту, публічного маркетингу та інших сфер. У дослідженні використано праці Т. Базука, О. Віханського, І. Грошева, Г. Монастирського, А. Плотнікова, М. Плотнікової, О. Присяжнюк, І. Сотникової, Є. Ходаківського, О. Харуна, С. Шапіро, Е. Шейн та ін.

Мета статті полягає у вивченні ролі проєкт-менеджменту у формуванні корпоративної культури безконфліктного середовища з позиції оцінки досвіду фармацевтичних компаній.

Виклад основного матеріалу. Високий рівень мінливості зовнішнього середовища, зумовлений пандемією COVID-19, слугує причиною змін у суспільстві, фінансовій спроможності юридичних та фізичних осіб, а отже, спричиняє зміни настрою та поведінки працівників організацій. Це, своєю чергою, створює передумови для погіршення соціально-психологічного клімату, виникнення деструктивних конфліктів у колективах та зниження рівня організаційної культури в них. У таких умовах дієвим інструментом адекватної реакції керівництва на відповідні події з метою поліпшення організаційної та корпоративної культури є проєкт-менеджмент. Як відомо, його перевагами є структурування робіт, виконавців, витрат для досягнення поставленої мети, а також оперативне реагування на зміни, що відбуваються, та на потреби [6, с. 139; 7, с. 307]. У процесі дослідження виявлено, що для фармацевтичних підприємств характерні такі види проєктів розвитку та типові

види діяльності: 1) основна бізнес-діяльність – продажі, угоди, замовлення, договори, контракти; 2) обслуговуюча діяльність – проекти з доставки, маркетингу, післяпродажного обслуговування тощо; 3) внутрішня діяльність – внутрішні проекти розвитку; 4) зовнішня діяльність, спрямована на ринок, – зовнішні проекти розвитку. Отже, розвиток фармацевтичного підприємства, виведено як самостійну повноправну функцію. Усіма видами такої діяльності необхідно управляти окремо, ставити цілі, використовувати окремі ресурси та інфраструктуру. Розвиток фармацевтичних підприємств або компаній необхідно організувати як цільову програму, групу проектів або портфелів.

Корпоративна культура – це система цінностей, норм і правил, які продиктовані керівництвом компанії і поділяються усіма її співробітниками, що її визначає психологічний клімат [3; 9]. Культура компанії простежується у дизайні інтер'єрів, культурі та етиці спілкування, корпоративних заходах, корпоративному стилі, одязі тощо [4]. Найчастіше зміна корпоративної культури починається з упродовження нової атрибутики, ремонту офісу, зміни іміджу, рекламних слоганів [8; 10]. Серед головних завдань керівника є створення робочого клімату з метою досягнення цілей компанії, а базовим механізмом – корпоративна культура, яка реалізується через її функції. Деякі керівники підбирають персонал саме так, щоб співробітники шанували корпоративні цінності як елемент роботи колективу.

Існує два основні підходи до трактування понять «організаційна культура» і «корпоративна культура» (іноді їх вважають синонімами). Уважаємо, що корпоративна культура є одним із базових елементів організаційної культури. На нашу думку, організаційна культура фірми являє собою сукупність таких явищ, як дисципліна праці, правила внутрішнього трудового розпорядку, організація і

нормування праці, гуманізація праці, мотиваційна і соціальна політика, кадровий документообіг тощо, закріплені у відповідних локальних нормативних актах. Отже, організаційна культура є у будь-якого підприємства у явному вигляді, навіть якщо не прописана в окремому документі. Корпоративна культура може бути зафіксована у письмовій формі (наприклад, у «Положенні про корпоративну культуру», з яким знайомлять усіх співробітників) або не фіксуватися (відбиватися у свідомості працівників на основі підтримки традицій фірми, домовленостей між співробітниками і керівництвом, вірою в певні колективні ідеали і цінності) [2]. Корпоративна культура є важливою складовою частиною управління організаційною поведінкою співробітників (як процес – це діяльність із формування і виконання набору правил і норм і явище – це сам набір письмово зафіксованих принципів, правил та норм, які відображають філософію компанії). Корпоративна культура є мотиваційним ресурсом управління, який впливає на поведінку працівників організації та ефективність їхньої праці

Усвідомлення культурних традицій на всіх рівнях організації (рис. 1) дає змогу новим членам організації правильно мислити, відчувати, розуміти оточуючих. Саме глибинні прояви корпоративної культури керують поведінкою людей та їхніми рішеннями на підсвідомому рівні.

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

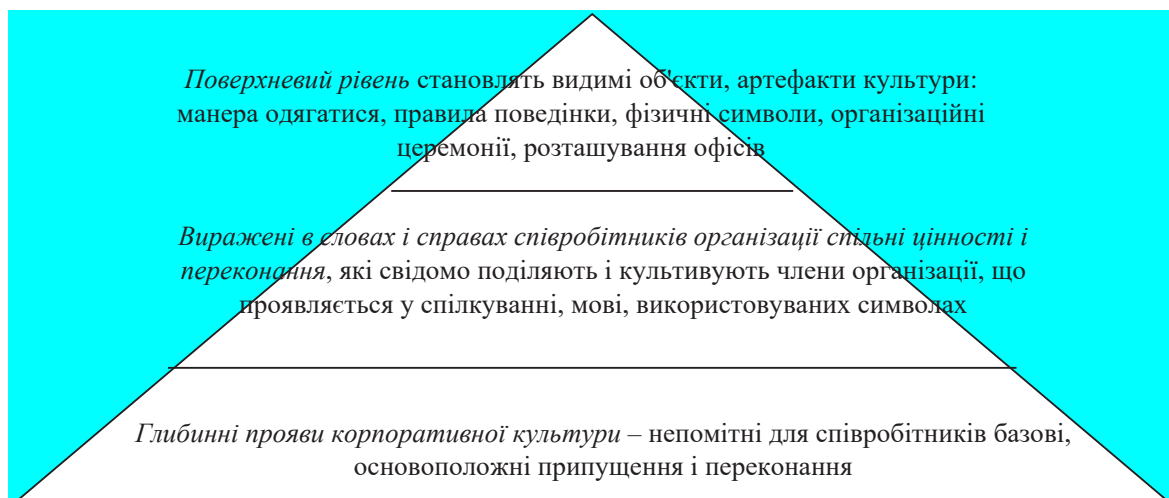


Рисунок 1 – Рівні корпоративної культури

Джерело: сформовано на основі [1]

короткі терміни; а командоутворювальні тренінги – для підвищення довіри між співробітниками, розподілу командних ролей, проведення профілактики міжособистісних конфліктів). Згадані вище заходи підтримки та формування високого рівня корпоративної культури можна ефективно втілити на практиці через елементи проєкт-менеджменту. Проєкт, програма і портфель проєктів розвитку розглядаються не тільки як найважливіша форма організації ініціатив розвитку, а й як один із головних індикаторів результатів і досягнень.

Приватне акціонерне товариство «Фітофарм» (далі – ПРАТ «Фітофарм») – це українська фармкомпанія, яка за обсягом валового доходу входить до десятки лідерів – виробників фармацевтичних препаратів в Україні. Основна діяльність підприємства пов'язана з виробництвом та реалізацією фармацевтичних препаратів ПРАТ «Фітофарм» володіє 9 торговими марками та 33 ліцензіями [5]. Вивчення досвіду ПРАТ «Фітофарм» дало змогу сформулювати відповідний рівень його корпоративної культури з використанням системи інструментів проєкт-менеджменту. Так, за результатами опитування фахівців і спеціалістів ПРАТ «Фітофарм» встановлено пряму залежність від рівня задоволення умовами праці, відносинами у колективі, перспективами кар'єрного зростання і мотивацією формувати і підтримувати заданий керівництвом рівень корпоративних цінностей та культури (табл. 1).

Так, близько половини співробітників (48%) почувуються комфортно і сповідують цінності компанії, тоді як лише 4% готові її залишити за можливості. Йдеться про поєднання таких характеристик, як сприйняття особисто себе у компанії та задоволеність умовами, що формує чотири відмінні позиції, які, своєю чергою, потребують відмінного підходу до їх вирішення (комфортно-задоволений, некомфортно-задоволений, комфортно-незадоволений, некомфортно-незадоволений – у тому числі йдеться про наявність особистісної системи цінностей, вимоги до комфорту, задоволення потреб, бажання працювати, наявність обмежень, стан особи у момент опитування та здатність відчути себе частиною команди тощо). Зважаючи на зазначене, основними методами вирішення конфліктних ситуацій та налагодження

системи взаємодії вбачаються організаційно-правові, інформаційні, соціальні та фінансово-економічні. Тобто стимулювання бажаної поведінки співробітників через систему преміювання, постійну організаційно-роз'яснювальну роботу (формування про систему цінностей компанії, доведення правил та норм поведінки фахівців, відповідне нормативне закріплення всіх змін, а також через створення або підтримку існуючих об'єднань співробітників та співпрацю з ними). Також корпоративна культура підприємства є результатом управління знаннями та документообігом, якісним ризик-менеджментом, проблемним управлінням процесами і системами, які супроводжуються моніторингом, аудитом та контролем рівня задоволеності.

Одним із головних елементів корпоративної культури ПРАТ «Фітофарм» є отримання інформації про його діяльність. Іншим елементом корпоративної культури підприємства є стандартизація продукції. Фактично цінності ПРАТ «Фітофарм» сформульовано у місії підприємства: «Піклуючись про здоров'я та добробут людей, робимо світ добрим і милосердним» [5]. Відповідно, корпоративними цінностями є розвиток, турбота про людей, ефективність та результативність, відповідальність, взаємоповага, співпраця. Корпоративна культура ПРАТ «Фітофарм» може бути віднесена до категорії «досвідчених», адже ґрунтується на припущенні про те, що кожен індивід прагне на високому рівні виконувати доручені йому обов'язки. Співробітники володіють достатньою свободою своєї діяльності і високим ступенем відповідальності (колеги довіряють один одному і працюють спільно). Певною мірою ПРАТ «Фітофарм» тяжіє до ієрархічного типу корпоративної культури з ознаками ринкового типу (подекуди зустрічаються ситуації, коли співробітники залишають організацію, якщо їм запропонують більш вигідні умови). Корпоративна культура «Фітофарм» базується на основоположних цінностях, які поділяються співробітниками компанії. Ці цінності уособлюють пріоритети самої компанії. Вони ж визначили стилі керівництва, поведінку, спілкування, діяльність окремих її представників. Однак указаний підхід не має цілісно системного характеру, тому наша мета – сформулювати необхідні

Таблиця 1 – Відповіді респондентів

Питання / відповіді	Результат
1. Я хочу працювати у компанії і щоб тут працювали мої діти	10%
2. У компанії комфортно працювати	38%
3. Вимушений працювати у компанії	24%
4. У компанії відсутня перспектива кар'єрного росту	21%
5. Готовий залишити компанію за першої можливості	4%
Бальна оцінка (від 1 до 5, де 1 – мінімальна можлива оцінка, 5 – максимальна)	
1. Рівень комфорту	3,61
2. Рівень комунікації	2,46
3. Взаємодія з керівництвом	2,13

елементи іміджу підприємства за допомогою інструментів проєкт-менеджменту.

Імідж ПрАТ «Фітофарм» – це своєрідна медаль, один бік якої являє собою внутрішній образ компанії у свідомості її членів, а її зовнішній образ, призначений для партнерів, конкурентів, фінансово-кредитних організацій податкової служби тощо. У нашому проєкті пропонуємо розроблення іміджу компанії як сукупності взаємопов'язаних елементів. Тип спільної діяльності ПрАТ «Фітофарм» як елемент корпоративної культури характеризує взаємодію працівників у їхній колективній праці. В умовах ПрАТ «Фітофарм» пропонуємо прописати основи взаємодії між колегами, зокрема організацію робочого місця (оформлення, підтримання порядку тощо) [5]. Головна мета Кодексу ПрАТ «Фітофарм» – захист інтересів акціонерів. Уважаємо за доцільне включити до Кодексу принципи корпоративної поведінки: 1) довіра між учасниками корпоративних відносин; 2) дотримання етичних стандартів ведення підприємницької діяльності; 3) рівноправне ставлення до акціонерів; 4) право на регулярне і своєчасне отримання повної і достовірної інформації; 5) добросовісна діяльність членів ради директорів і виконавчих органів товариства з належною відповідальністю, дотриманням вимог законодавства і незмінно в інтересах товариства і всіх його акціонерів; дотриманням ієрархії в управлінні, логіці, місії та цінностях компанії, уникаючи конфлікту інтересів, а винагорода залежатиме від результатів діяльності товариства, у тому числі відповідальність перед товариством за неналежне виконання обов'язків; 6) здійснення угод товариства сумлінно, в інтересах товариства; 7) своєчасне надання радою директорів, виконавчими органами і посадовими особами акціонерам і один одному повної і точної інформації про діяльність і фінансове становище товариства, про сформовану в ньому практику корпоративної поведінки та постійне її вдосконалення.

Традиційно модель корпоративної культури представляють за допомогою піраміди «3М» [10], яка комплексно інтегрує наявні рівні інструментів: методологічний (світосприйняття, цінності, критерії оцінювання), методичний (норми поведінки, неформальні правила, стилі діяльності та управління, форми та системи оплати праці тощо) та інструментальний (бачення, очікування, психологічна атмосфера, гудвіл, товарні знаки, засоби і системи комунікації, дрес-код, оформлення ділової документації, приміщень тощо), рівні цілеспрямованої діяльності, що дає змогу з якісного боку підійти до опису відповідного проєкту. Представлені компоненти корпоративної культури ілюструють прямий вплив на цінності компанії як основу світогляду працівників (результат впливу дуалізму в управлінні: вибір ініціатив та технологій управління). Найвищий ступінь ефективності спостерігається за умови участі співробітників організації на всіх рівнях корпоративної культури: цінностей, правил та технологій поведінки.

Організаційна культура у своєму розвитку також переживає зазначену циклічність. Без зовнішнього втручання одна організаційна культура змінює іншу поступово за допомогою інструменту програмування. Наявність тривалої історії фармацевтичного бізнесу дає змогу оживляти діяльність фірми за допомогою проєктів і уникає стадії занепаду і руйнування.

Висновки. Корпоративна культура фармацевтичних компаній є одним із мотиваційних інструментів управління. Відмінність корпоративної та організаційної культури полягає у більшому ступені її регламентації. Запропонований проєкт зміни іміджу компанії передбачає дотримання низки запропонованих принципів, що підвищить рівень корпоративної культури. Формуванню концепції майбутнього проєкту сприяє застосування традиційної моделі корпоративної культури за допомогою піраміди «3М», яка поєднує методологічний, методичний, інструментальний інструменти.

Список використаних джерел:

1. Gido J., Clements J. *Successful Project Management*. Southwestern College Publishing. 2008. 486 p. 4th edition.
2. Гнатенко І. Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. *Вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 32. С. 69–72.
3. Гнатенко І.А. Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 6(18). С. 70–74.
4. Грошев І.В. *Організаційна культура*. Москва : ЮНІТІ-ДАНА, 2004. 288 с.
5. Офіційний сайт ПРАТ «Фітофарм». URL: <https://fitofarm.ua/company/history/> (дата звернення: 14.11.2021).
6. Присяжнюк О.Ф. Переваги використання гнучкого управління проєктами у бізнесі. *Наукові та освітні трансформації в сучасному світі* : матеріали Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції, м. Чернігів, 23-24 червня 2021 р. Чернігів : Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій, 2021. С. 138–139.
7. Присяжнюк О.Ф., Плотникова М.Ф. Проектный подход как инструмент реализации политики управления торговыми операциями. *Торговля – научное знание и бизнес-реальность* : материалы международной конференции. Болгария, Свиштов, 2021. С. 306–309.
8. *Управління персоналом* : підручник / за ред. О.В. Сардак. Київ : ЦУЛ, 2011. 468 с.
9. Інвестиційно-проєктне управління розвитком первинної медичної допомоги: адміністративні та соціально-психологічні аспекти / Є.І. Ходаківський, О.Ф. Присяжнюк, М.Ф. Плотникова, О.О. Суботенко. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 13–14. С. 14–19.
10. Юрченко В.В., Мельник Ю.В., Богданова Н.В. *Корпоративна культура організації*. Київ, 2016. 58 с.

References:

1. Gido J., Clements J. (2008) Successful Project Management. *Southwestern College Publishing*, 486 p.
2. Gnatenko I. (2018) Vplyv nacionalnogo innovacijnogo pidpryyemnyctva na stalij rozvytok rynku praci [The impact of national innovative entrepreneurship on the sustainable development of the labor market]. *Visnyk Xersonskogo derzhavnogo universytetu* [Bulletin of Kherson State University], no. 32, pp. 69–72.
3. Gnatenko I. (2018) Metodologichni osnovy instytucionalnogo analizu nacionalnoyi systemy innovacijnogo pidpryyemnyctva [Methodological bases of institutional analysis of the national system of innovative entrepreneurship]. *Ekonomichnyj visnyk Zaporizkoyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi* [Economic Bulletin of the Zaporozhye State Engineering Academy], no. 6(18), pp. 70–74.
4. Groshev I.V. (2004) *Organizacijna kultura* [Organizational culture]. Moscow: UNITY-DANA. (in Ukrainian)
5. Official site of PJSC "Fitopharm". Available at: <https://fitofarm.ua/company/history/> (accessed 14 November 2021).
6. Prysiazhniuk O.F. (2021) Pervagy vykorystannya gnuchkogo upravlinnya proyektamy u biznesi [Advantages of using flexible project management in business]. Proceedings of the *Scientific and educational transformations in the modern world* (Ukraine, Chernihiv, June 23–24, 2021), pp. 138–139.
7. Prysiazhniuk O.F., Plotnikova M.F. (2021) Proektnyj podhod kak instrument realizacii politiki upravlenii togo-vo-obmennymi operaciyami [The project approach as a tool for implementing the policy of managing trade and exchange operations]. Proceedings of the *Trade – scientific knowledge and business reality* (Bulgaria, Svishtov, October 8, 2021), pp. 306–309.
8. Sardak O.V. (2011) *Upravlinnya personalom* [Personnel management]. Kyiv: TSUL. (in Ukrainian)
9. Khodakivsky Ye., Prysiazhniuk O., Plotnikova M., Subotenko O. (2021) Investycijno-proyektne upravlinnya rozvytkom pervynnoyi medychnoyi dopomogy: administratyvni ta socialno-psychologichni aspekty. [Investment and project management of the development of primary medical assistance: administrative and social and psychological aspects]. *Investyciyi: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and dosvid], no. 13–14, pp. 14–19.
10. Yurchenko V.V., Melnik Yu.V., Bogdanova N.V. *Korporatyvna kultura organizaciyi* [Corporate culture of an organization]. Kyiv. (in Ukrainian)

Prysiashniuk Oksana, Plotnikova Maria, Murenko Yanina
Polissia National University

THE ROLE OF PROJECT MANAGEMENT IN THE FORMATION OF CORPORATE CULTURE OF A CONFLICT-FREE ENVIRONMENT OF PHARMACEUTICAL COMPANIES AND HEALTH TOURISM

The article is devoted to the substantiation of the expediency of using project management to improve the corporate culture of pharmaceutical companies. The corporate culture of pharmaceutical companies is one of the motivational tools of management. The difference between corporate and organizational culture is determined. It consists in a greater degree of regulation of corporate culture. Its main elements are awareness of the activities of the pharmaceutical company and product standardization. Fitopharm's corporate culture is based on fundamental values shared by the company's employees. Such values are development, care for people, efficiency and effectiveness, responsibility, mutual respect, cooperation. The corporate culture of Public Stock Company "Phytopharm" is based on the assumption that the individual seeks to perform the duties assigned to him at a high level. Employees have sufficient freedom of their activities and a high degree of responsibility. It is proved that people's behavior is governed by deep manifestations of corporate culture. Support and formation of a high level of corporate culture is possible through the use of elements of project management. There is a direct relationship between the level of job satisfaction, team relations, career prospects and motivation with the level of corporate culture formed by management. The main methods of resolving conflict situations are: organizational and legal, informational, social and financial and economic. It is proposed to increase the corporate culture through the implementation of the project to improve the company's image. It involves adherence to a number of proposed principles that will increase the level of corporate culture. The application of the traditional model of corporate culture contributes to the formation of the concept of the future project. using the pyramid "3M". It combines methodological (worldview, values, evaluation criteria), methodological (norms of behavior, informal rules, styles of activity and management, forms and systems of remuneration, etc.), instrumental (vision, expectations, psychological atmosphere, goodwill, trademarks, tools and systems), communications, dress code, business documentation, premises, etc.) tools.

Key words: organizational culture, corporate culture, conflict management, project, business, management, health tourism.

JEL classification: H43, M14