

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Розвиток корпоративної культури на підприємстві

здобувач (ка) 4 курсу групи МЕН-22з


спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент

Онищенко А. Е.
(ПІБ здобувача)


(підпис)

Керівник доц., к.е.н. Христенко Л.М.
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)


(підпис)

Київ – 2026

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління, менеджменту та маркетингу д.е.н., проф. О.О. Хандій



31 березня 2026 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Онищенко Анастасія Едуардівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток корпоративної культури на підприємстві

керівник роботи Христенко Лариса Миколаївна, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «14» квітня 2026 р. № 79/14

2. Строк подання здобувачем роботи « 15 » червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління корпоративною культурою підприємства; данні звіту з переддипломної практики за матеріалами діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Дослідження теоретико-методологічних основ формування та розвитку корпоративної культури підприємства. Комплексний аналіз діяльності та оцінювання рівня розвитку корпоративної культури ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». Пропозиції щодо розвитку корпоративної культури на ПрАТ «фармацевтична фірма «дарниця» в умовах нестабільності.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Місце категорії «корпоративна культура» в системі суміжних управлінських понять. Структура елементів корпоративної культури. Класифікація факторів формування корпоративної культури підприємства. Базові теоретичні моделі корпоративної культури підприємства. Аналіз основних фінансових показників діяльності ПрАТ «ФФ «ДАРНИЦЯ». Лінійно-функціональна структура управління ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ». Динаміка показників чисельності та продуктивності праці персоналу «ДАРНИЦЯ». Профіль корпоративної культури ПрАТ «ФФ «ДАРНИЦЯ» за моделлю К. Камерона та Р. Квінна (OCAI). Профіль соціокультурних вимірів ПрАТ «ФФ «ДАРНИЦЯ» за методологією Г. Гофстеде. SWOT-аналізу стану та можливостей розвитку корпоративної культури ПрАТ «ФФ «ДАРНИЦЯ». Пропонована трансформація соціокультурних вимірів компанії під впливом філософії гнучкого управління (Agile). Модель трансформації профілю конкуруючих цінностей компанії під впливом філософії гнучкого управління (Agile). Карта покрокового впровадження моделі гнучкого управління. Логіко-структурна схема впливу гнучкої модернізації соціокультури діяльність компанії. Порівняльний аналіз трансформації цільових орієнтирів і стилів менеджменту за умови системи «цілей та ключових результатів» (OKR).

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 31 » березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	березня 2026 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2026 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2026 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2026 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2026 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2026 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2026 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	червень 2026 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2026 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2026 р.	

Здобувач


 (підпис)

Онищенко А. Е.
 (прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)

Христенко Л.М.
 (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 86, табл. 21, рис. 14

Корпоративна культура, організаційна культура, гнучке управління (Agile), система OKR, система KPI, соціокультурне середовище, людський капітал, кадрова політика, HR-стратегія, мотивація персоналу, операційна гнучкість, організаційна адаптивність, бюрократична культура, ринкова культура, кланова культура, адхократична культура, організаційна ефективність, крос-функціональні команди, лідерство, корпоративні цінності.

У кваліфікаційній роботі бакалавра досліджено сутність, зміст та елементи корпоративної культури підприємства; проаналізовано фактори формування та сучасні моделі корпоративної культури підприємства; надано організаційно-економічну характеристику та проведений комплексний аналіз діяльності Приватного акціонерного товариства «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ»; здійснена діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування «Фармацевтичної фірми «ДАРНИЦЯ»; проведено оцінювання сучасного стану корпоративної культури підприємства; проаналізовано вплив корпоративної культури на ефективність діяльності та систему менеджменту підприємства. В частині формування пропозицій розвитку корпоративної культури Компанії «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» обґрунтовано напрями трансформації корпоративної культури на засадах гнучкого управління (Agile); розроблено рекомендації щодо впровадження системи «цілей та ключових результатів» (OKR) у систему управління підприємством.

ABSTRACT

Onyshchenko A. Development of Corporate Culture at the Enterprise. The manuscript.

The bachelor's thesis in the specialty 073 "Management", educational and professional program "Management". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2026.

The bachelor's qualification thesis examines the essence, content, and elements of corporate culture at an enterprise; analyzes the factors influencing the formation of corporate culture and its modern models; provides an organizational and economic characterization and a comprehensive analysis of the activities of the Private Joint-Stock Company "Darnitsa Pharmaceutical Company"; carries out a diagnosis of the external and internal environment of the company's operation; evaluates the current state of the company's corporate culture; and analyzes the impact of corporate culture on the efficiency of enterprise operations and the management system. Within the framework of developing proposals to improve the corporate culture of "Darnitsa Pharmaceutical Company", the study substantiates directions for transforming corporate culture based on Agile management principles and develops recommendations for implementing the Objectives and Key Results (OKR) system into the enterprise management system.

Keywords. Corporate culture, organizational culture, Agile management, OKR system, KPI system, sociocultural environment, human capital, personnel policy, HR strategy, staff motivation, operational flexibility, organizational adaptability, bureaucratic culture, market culture, clan culture, adhocracy culture, organizational efficiency, cross-functional teams, leadership, corporate values.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ОСНОВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, зміст та елементи корпоративної культури підприємства	8
1.2. Фактори формування та моделі корпоративної культури підприємства	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	25
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПрАТ «ФАРМАЦЕВ- ТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика Приватного акціонерного товариства «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ»	28
2.2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ»	38
2.3. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» та її впливу на ефективність діяльності компанії	50
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	59
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПрАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	59
3.1. Перебудова соціокультурного простору підприємства на засадах філософії гнучкого управління (Agile) як чинник підвищення швидкості ринкового реагування	61
3.2. Впровадження системи «цілей та ключових результатів» (OKR) у цільові орієнтири корпоративної культури як інструмент подолання фінансового регресу	70
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	77
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та нестабільності зовнішнього середовища корпоративна культура набуває особливого значення як важливий чинник забезпечення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. Вона формує систему внутрішніх цінностей, принципів взаємодії та поведінкових норм персоналу, визначає рівень мотивації працівників, характер внутрішніх комунікацій і здатність організації реагувати на кризові виклики. У сучасному менеджменті корпоративна культура виступає не лише соціально-психологічною категорією, а й стратегічним інструментом управління, що сприяє підвищенню залученості персоналу, зміцненню бренду роботодавця та забезпеченню організаційної гнучкості підприємства. Для фармацевтичних підприємств корпоративна культура має особливе значення, оскільки саме вона забезпечує підтримання високих стандартів якості, ефективність командної взаємодії, швидкість ухвалення рішень і здатність підприємства адаптуватися до змін у ринковому середовищі. В умовах воєнного стану, логістичних ризиків, кадрового дефіциту та посилення міжнародної конкуренції питання розвитку корпоративної культури набувають стратегічного характеру й безпосередньо впливають на фінансову стійкість та конкурентоспроможність бізнесу.

Теоретичні та практичні аспекти формування й розвитку корпоративної культури досліджували численні вітчизняні та зарубіжні науковці. Значний внесок у розвиток теорії корпоративної культури зробили Е. Шайн [7], К. Камерон і Р. Квінн [8], М. Алвессон [9], Г. Гофстеде [10], Ч. Хенді [34], Дж. Зонненфельд [35]. Серед вітчизняних учених вагомими є праці А. Воронкової [3; 22], Г. Захарчин [4; 33], О. Грішньої [5; 23], В. Пономаренка та І. Журавльової [6; 32], О. Кузьміна та О. Мельник [12; 24], М. Дороніна [11], Г. Назарової [21; 36], Л. Балабанової [13; 28] та ін. У наукових працях зазначених авторів розкрито сутність корпоративної культури, її структурні елементи, фактори формування, моделі розвитку та вплив на ефективність управління підприємством.

Водночас сучасні умови функціонування підприємств потребують подальшого дослідження питань трансформації корпоративної культури на засадах гнучкого менеджменту та адаптації систем управління до кризових викликів.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури підприємства. Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади формування корпоративної культури, фактори її розвитку, а також сучасні моделі корпоративної культури підприємства. Інформаційною базою для проведення практичного дослідження виступили річна звітність, внутрішні інформаційні матеріали та аналітичні дані Приватного акціонерного товариства «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ». Метою кваліфікаційної роботи є формування пропозицій щодо розвитку корпоративної культури компанії «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» на засадах гнучкого управління та сучасних підходів до організації системи менеджменту. Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі бакалавра виконано такі завдання: досліджено сутність, зміст та елементи корпоративної культури підприємства; проаналізовано фактори формування та сучасні моделі корпоративної культури підприємства; надано організаційно-економічну характеристику Приватного акціонерного товариства «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ»; проведено оцінювання сучасного стану корпоративної культури підприємства; проаналізовано вплив корпоративної культури на ефективність діяльності та систему менеджменту підприємства. В частині формування пропозицій розвитку корпоративної культури Компанії «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» обґрунтовано напрями трансформації корпоративної культури на засадах гнучкого управління (Agile); розроблено рекомендації щодо впровадження системи «цілей та ключових результатів» (OKR) у систему управління підприємством.

У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу, логічного узагальнення, системного підходу, порівняльного аналізу, економічного аналізу, графічного моделювання та структуризації. Застосування зазначених методів дозволило здійснити комплексне дослідження корпоративної культури підприємства, оцінити її сучасний стан та обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ОСНОВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст та елементи корпоративної культури підприємства

Актуальність дослідження корпоративної культури у сучасній економічній науці та практиці менеджменту зумовлена глибокими трансформаційними процесами, що відбуваються під впливом глобалізації, цифровізації та підвищення загального рівня турбулентності зовнішнього середовища [1, с. 45]. В умовах жорсткої конкуренції, динамічних змін ринкової кон'юнктури та безпечових викликів традиційні (переважно матеріально-технічні чи суто фінансові) фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємств поступово втрачають монопольний вплив [2, с. 112]. Натомість на перший план виходять внутрішні, стратегічні ресурси організації, серед яких особливе місце посідає людський капітал. Ефективне управління цим капіталом, забезпечення його синергетичного ефекту та спрямування потенціалу окремих працівників на досягнення спільних стратегічних цілей підсилюються наявністю цілісної, адаптивної та стійкої системи внутрішніх цінностей [3, с. 89].

Управлінська практика доводить, що стабільність підприємства, його здатність протистояти кризовим явищам та гнучко реагувати на зовнішні загрози безпосередньо залежать від якості соціокультурного простору, сформованого в межах колективу [4, с. 54]. Корпоративна культура виступає у ролі того латентного, але водночас критично важливого інтегратора, який цементує організаційну структуру, визначає характер комунікаційних зв'язків та формує унікальний бренд роботодавця [5, с. 142]. Розуміння механізмів формування, оцінки та цілеспрямованого розвитку корпоративної культури дозволяє менеджменту трансформувати декларативні гасла у реальні поведінкові патерни співробітників, забезпечуючи високу залученість, зниження рівня деструктивних конфліктів та оптимізацію витрат на контроль [6, с. 67]. Відтак, теоретичне

переосмислення сутності та структури цього феномену є першочерговим завданням для побудови дієвої моделі вітчизняного менеджменту.

Термінологічний аналіз категорії «корпоративна культура» свідчить про наявність значної кількості підходів до її трактування, що пояснюється складністю, багатоаспектністю та міждисциплінарним характером цього поняття. Історично це поняття формувалося на стику соціології, психології праці, культурології та загального менеджменту. Для глибокого розуміння генезису та сучасного змісту досліджуваної категорії доцільно систематизувати ключові наукові дефініції, запропоновані провідними закордонними та вітчизняними вченими (табл. 1.1).

Аналіз наведених у табл. 1.1 підходів дозволяє констатувати, що дослідники розглядають корпоративну культуру крізь різні призми. Перша група вчених, до якої належать Е. Шайн [7] та М. Алвессон [9], схильється до феноменологічного розуміння, де культура виступає як патерн глибинних переконань та смислів, котрі важко піддаються формалізації, але повністю керують поведінкою індивідів у групі. Проте Г. Гофстеде [10] розширює це бачення до рівня колективного програмування мислення, зазначаючи, що ці ментальні програми визначають специфіку сприйняття середовища. Інша група науковців, зокрема К. Камерон та Р. Квінн [8], трактує її більш прагматично — як інструмент управління, систему цінностей та важелів регулювання ефективності праці персоналу задля досягнення стабільності або гнучкості організації.

Вітчизняні автори схильні пов'язувати це поняття із соціально-економічним контекстом ринкових трансформацій і стратегічного розвитку. Так, Г. Захарчин [4] та А. Воронкова [3] інтегрує до структури культури поняття стратегічного ресурсу, філософії бізнесу та єдності духовного і матеріального розвитку підприємства. Водночас М. Доронін [11] акцентує увагу на інституційному компромісі інтересів власників і найманих працівників, а О. Грішнова [5] розглядає цей феномен крізь призму соціально-трудових відносин і якості трудового життя. У свою чергу, В. Пономаренко та І. Журавльова [6], як і О. Кузьмін та О. Мельник [12] наголошують на системно-управлінському аспекті,

визначаючи культуру як інструмент координації, що мінімізує невизначеність за допомогою неформальних регламентів.

Таблиця 1.1

Систематизація наукових підходів до визначення сутності категорії
«корпоративна культура»

Автор, джерело	Сутнісна характеристика дефініції (основний зміст)	Ключовий акцент підходу
Е. Шайн [7, с. 18]	Комплекс базових припущень, які певна група знайшла, розробила або сформувала під час адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції.	Глибинні когнітивні патерни, психологічні передумови спільної діяльності
К. Камерон, Р. Квінн [8, с. 29]	Сукупність ключових цінностей, переконань, очікувань і норм, що визначають унікальну ідентичність організації.	Організаційна ідентичність, стилі лідерства та управлінські пріоритети
М. Алвессон [9, с. 74]	Патерни спільних смислів та інтерпретацій, за допомогою яких люди розуміють організаційні події й власні ролі.	Символічний та інтерпретаційний аспекти людської взаємодії
Г. Гофстеде [10, с. 41]	Колективне програмування розуму, яке відрізняє членів однієї організації від членів іншої в межах соціокультурного середовища.	Ментальні програми, соціокультурні відмінності груп
Г. Захарчин [4, с. 56]	Інтегрована система духовних і матеріальних цінностей, норм поведінки, традицій, що відображає рівень розвитку підприємства.	Комплексний підхід: єдність матеріальної та духовної сфер підприємства
А. Воронкова [3, с. 91]	Стратегічний ресурс підприємства, філософія бізнесу, що визначає систему взаємовідносин з контрагентами та суспільством.	Стратегічний та репутаційний потенціал у зовнішньому середовищі
М. Доронін [11, с. 103]	Простір спільного досвіду, соціально-економічне поле, в якому узгоджуються інтереси власників, менеджменту та працівників.	Інституційний підхід, компроміс інтересів стейкхолдерів
О. Грішнова [5, с. 145]	Елемент соціально-трудова відносин, що визначає якість трудового життя, рівень мотивації та соціальну відповідальність бізнесу.	Соціально-трудова підхід, розвиток людського потенціалу
В. Пономаренко, І. Журавльова [6, с. 69]	Система неформальних правил, що регулює поведінку персоналу в ситуаціях, не передбачених посадовими інструкціями.	Регулятивно-поведінковий інструмент операційного менеджменту
О. Кузьмін, О. Мельник [12, с. 154]	Складова соціокультурного підтипу системи менеджменту, що базується на спільних цінностях, традиціях та орієнтирах діяльності.	Системно-управлінський підхід, координація діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [7, 8, 9, 10, 11, 12]

У межах даного бакалаврського дослідження під категорією «корпоративна культура підприємства» буде розумітися динамічна, цілісна система спільно розділених персоналом базових цінностей, соціальних норм, етичних принципів, організаційних правил та поведінкових патернів, яка формується у процесі внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації підприємства, визначає його унікальну ідентичність і виступає стратегічним неформальним регулятором ефективності соціально-економічної діяльності. Таке трактування дозволяє інтегрувати як внутрішньоорганізаційні аспекти (мотивація, клімат), так і зовнішні прояви (взаємодія з контрагентами, формування репутації бренду).

Для глибокого розкриття змісту корпоративної культури необхідно визначити її генетичний і понятійний взаємозв'язок із суміжними економічними та управлінськими категоріями. У науковій літературі часто виникає термінологічне змішування або не виправдане ототожнення понять «організаційна культура», «корпоративна культура», «соціально-психологічний клімат», «кадрова політика» та «бренд роботодавця» [13, с. 15]. Проте кожен із зазначених феноменів має власні межі та специфіку.

Взаємозв'язок між фундаментальним початковим поняттям «організаційна культура» та більш специфічним поняттям «корпоративна культура» має характер діалектичного співвідношення загального й часткового. Організаційна культура є ширшим поняттям. Вона притаманна будь-якій структурованій соціальній групі або установі: державній службі, лікарні, університеті чи громадській організації. Натомість корпоративна культура виникає на вищому етапі розвитку капіталу – у межах бізнесових структур, акціонерних товариств, великих підприємств чи холдингів (корпорацій), де наявний поділ між функціями власності та безпосереднім операційним управлінням [14, с. 43]. Корпоративна культура завжди прагматична: вона орієнтована на економічну доцільність, ринкову стійкість і гармонізацію інтересів багатьох груп стейкхолдерів.

Місце корпоративної культури в системі категорій менеджменту підприємства можна наочно представити за допомогою логіко-структурної схеми, яка відображає її зв'язки із суміжними управлінськими поняттями (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Місце категорії «корпоративна культура» в системі суміжних управлінських понять

Джерело: розроблено автором на основі [11; 13; 15; 17]

Розглядаючи рис. 1.1, слід деталізувати природу цих зв'язків:

1) Зв'язок із соціально-психологічним кліматом. Корпоративна культура є довготривалим, стратегічним, стійким і глибоко вкоріненим утворенням. Клімат, натомість, є феноменом операційного, поточного рівня, який відображає емоційний стан колективу [15, с. 57]. Культура виступає фундаментом, базисом; якщо фундамент міцний, то навіть тимчасове погіршення клімату через кризу чи напружений режим роботи не зруйнує організаційну цілісність.

2) Зв'язок із кадровою політикою (HR-стратегією): Кадрова політика є сукупністю формалізованих методів, процедур, регламентів і систем ключових показників ефективності (KPI). Корпоративна культура діє у полі неформального регулювання. Вони мають перебувати у стані взаємної підтримки. Якщо задекларована HR-стратегією мета — «розвиток інноваційності працівників», але реальна корпоративна культура карає за будь-яку помилку, виникає

когнітивний дисонанс, який блокує розвиток потенціалу організації [16, с. 201].

3) Зв'язок із брендом роботодавця (Employer Branding). Бренд роботодавця є зовнішнім маркетинговим відображенням внутрішньої культури компанії, образу ринкової привабливості підприємства для потенційних кандидатів [17, с. 74]. Якщо бренд роботодавця не базується на автентичній внутрішній корпоративній культурі, виникає ефект «ошуканих очікувань», що призводить до зростання плинності кадрів на етапі адаптації нових співробітників.

Зміст корпоративної культури розкривається через її внутрішню будову, структурні елементи та рівні прояву. Аналіз наведених структурних зв'язків доводить, що корпоративна культура не є ізольованим статичним утворенням, а динамічно функціонує через систему взаємозалежних внутрішніх та зовнішніх проявів. Для здійснення глибокого прикладного дослідження виникає необхідність у детальній декомпозиції соціокультурного простору організації.

Найбільш ефективним науковим інструментом для цього є поєднання методологічного підходу Е. Шайна (розподіл на поверхневий, підповерхневий та глибинний рівні) із тривимірною структурою прояву культури в системі менеджменту (соціально-психологічний клімат, кадрова політика та бренд роботодавця). Така інтеграція дозволяє згрупувати як формальні управлінські важелі, так і неформальні соціодинамічні процеси, що визначають життєдіяльність підприємства.

Комплексну структуру елементів корпоративної культури підприємства за рівнями та векторами її функціонування представлено в табл. 1.2.

Критичний аналіз структури елементів корпоративної культури (табл. 1.3) дозволяє стверджувати, що стабільність та ефективність корпоративної культури великих підприємств визначаються рівнем збалансованості та взаємоузгодженості всіх її елементів як по вертикалі (між рівнями), так і по горизонталі (між складовими). Категоріальна сутність виділених компонентів полягає в тому, що вони виступають об'єктивними індикаторами, стан яких безпосередньо відображає якість управлінських процесів.

Таблиця 1.2

Структура елементів корпоративної культури за рівнями та векторами
функціонування підприємства

Складова 1. Соціально-психологічний клімат (емоційне поле)	Складова 2. Кадрова політика та HR-стратегія (формальні інструменти)	Складова 3. Бренд роботодавця (імідж підприємства як роботодавця)
Поверхневий рівень (видимі матеріальні та поведінкові артефакти)		
Форми щоденного вітання та офіційного спілкування; Емоційний тон нарад та вертикальних комунікацій; Стилі лінійної управлінської взаємодії та керівництва; Тімбілдінг та неформальні заходи колективу.	Елементи фірмового стилю та дрес-коду; Інтерфейси внутрішніх цифрових систем (CRM, HRM, Slack); Структура та тривалість рекрутингового циклу; Кількість етапів погодження документів і характер документообігу.	Дизайн та архітектура кар'єрного сайту підприємства; Візуальний стиль сторінок у соціальних та професійних мережах; Наявність та оперативність зворотного зв'язку (фідбеку) з кандидатами; Характер публічних відгуків працівників на спеціалізованих платформах (Vnutri, DOU).
Підповерхневий рівень (проголошені цінності, норми та правила)		
Неписані правила взаємодопомоги у колективі; Способи врегулювання внутрішніх конфліктів; Норми реагування на особисту ініціативу працівників; Патерни психологічної підтримки та довіри.	Кодекс ділової та корпоративної етики; Регламенти процедур оцінювання, грейдингу та атестації; Програми адаптації та навчання персоналу; Посадові інструкції та стандарти взаємодії підрозділів.	Офіційні гасла EVP (ціннісної пропозиції роботодавця); Декларація соціальної відповідальності бізнесу (стандарти КСВ); Публічні політики недискримінації, рівності та відкритості бізнесу.
Глибинний рівень (базові, підсвідомі припущення)		
Колективне сприйняття виробничої безпеки; Спосіб сприйняття помилок (як бази для навчання чи як підстави для санкцій); Базове почуття причетності до єдиної команди.	Ставлення топ-менеджменту до персоналу (сприйняття людей як капіталу чи як пасивного ресурсу); Орієнтація на характер контролю (технократичний чи ціннісний).	Ступінь автентичності та чесності філософії бізнесу; Рівень відповідності внутрішньої організаційної реальності зовнішнім деклараціям.

Джерело: розроблено автором на основі [3; 7; 11; 19]

У соціодинамічному просторі соціально-психологічного клімату ключове значення мають стилі лінійної управлінської взаємодії на місцях (у цехах, відділах, лабораторіях) та емоційний тон вертикальних комунікацій. На підповерхневому рівні вони підкріплюються нормами реагування на особисту ініціативу працівників. Якщо на глибинному рівні вкорінюється деструктивне

сприйняття помилок як підстави для суворих індивідуальних санкцій, то на вищих рівнях це автоматично трансформується у пасивну поведінкову модель персоналу, де працівники уникають персональної відповідальності та знижують рівень використання власного творчого потенціалу [15, с. 61].

У системі кадрової політики та HR-стратегії формальні інструменти (Кодекси етики, регламенти оцінювання та посадові інструкції) покликані впорядковувати внутрішнє середовище підприємства. Проте характер їхнього проектування може суттєво впливати на операційну гнучкість організації. Зокрема, такі елементи поверхневого рівня, як структура та тривалість рекрутингового циклу, а також кількість етапів погодження документів, безпосередньо відображають глибинні установки топменеджменту щодо персоналу. За умови домінування суто технократичного підходу до контролю (сприйняття людини як виконавчого елемента системи), формальні регламенти та процедури відбору схильні до ускладнення, що може уповільнювати адаптаційні процеси [11, с. 105].

У структурі бренду роботодавця (*Employer Brand*) елементи слугують маркерами відкритості та автентичності компанії для зовнішнього ринку праці. Візуальний стиль кар'єрного сайту та сторінок у соціальних мережах виступає формою трансляції підповерхневих цінностей (*EVP*). Водночас такі практичні артефакти, як наявність та оперативність зворотного зв'язку (фідбеку) з кандидатами на етапі відбору, а також характер публічних відгуків працівників на спеціалізованих інтернет-платформах (наприклад, *Vnutri*, *DOU*), демонструють реальний рівень відповідності внутрішньої організаційної реальності зовнішнім деклараціям [17, с. 76]. Будь-який суттєвий розрив між цими елементами знижує репутаційну привабливість підприємства та ускладнює залучення висококваліфікованих фахівців.

Таким чином, глобалізація та цифровізація всіх процесів у сучасному просторі, поряд із безпековими викликами та турбулентністю ринкового середовища, зумовлюють високу актуальність дослідження соціокультурної сфери організацій, оскільки традиційні фінансово-технічні фактори конкурентоспроможності втрачають монопольний вплив. На перший план виходить людський

капітал, ефективне управління яким потребує наявності стійкої системи внутрішніх цінностей, де соціокультурне поле колективу безпосередньо визначає стабільність і антикризову стійкість підприємства. У цих умовах корпоративна культура виступає надійним інтегратором, що скріплює організаційну структуру та дозволяє менеджменту трансформувати декларативні гасла у реальні поведінкові моделі співробітників, забезпечуючи високу залученість, зниження рівня конфліктів та оптимізацію витрат на контроль.

На основі критичного узагальнення наявних закордонних і вітчизняних наукових підходів сформульовано єдине бачення досліджуваної категорії. Тож, у дослідженні під корпоративною культурою підприємства розуміється динамічна, цілісна система спільно розділених персоналом базових цінностей, соціальних норм, етичних принципів, організаційних правил та зразків поведінки, яка формується у процесі внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації підприємства, визначає його унікальну ідентичність і виступає стратегічним неформальним регулятором ефективності соціально-економічної діяльності.

Узагальнення внутрішнього змісту досліджуваної категорії дозволило систематизувати її елементи за допомогою побудови двовимірної аналітичної матриці, де три методологічні рівні (поверхневий, підповерхневий та глибинний) спроектовано на три ключові вектори функціонування культури в системі менеджменту підприємства. Перший вектор — соціально-психологічний клімат (емоційне поле) — об'єднує елементи від стилів лінійного керівництва до базового сприйняття виробничих помилок у колективі. Другий вектор — кадрова політика та HR-стратегія (формальні інструменти) — інтегрує офіційні кодекси, регламенти оцінювання, характер документообігу та тривалість рекрутингового циклу. Третій вектор — бренд роботодавця (імідж підприємства як роботодавця) — охоплює архітектуру кар'єрних сайтів, ціннісну пропозицію (EVP), якість зворотного зв'язку з кандидатами та характер публічних відгуків. Рівень збалансованості та взаємоузгодженості між усіма зазначеними елементами безпосередньо визначає операційну гнучкість, довгострокову конкурентоспроможність і репутаційну стабільність сучасного підприємства.

1.2. Фактори формування та моделі корпоративної культури підприємства

Процес формування та стратегічного розвитку соціокультурного простору будь-якого вітчизняного підприємства не є спонтанним чи ізольованим. Стабільність та спрямованість цього процесу визначаються складним комплексом чинників, які безперечно впливають на організаційну структуру, комунікаційні зв'язки та бренд роботодавця [22, с. 142]. У сучасній науковій думці дослідження цих важелів є критично важливим, оскільки капіталізація людських ресурсів безпосередньо залежить від розуміння того, які саме сили моделюють внутрішнє середовище організації в умовах макроекономічної нестабільності [23, с. 210]. Безперервна трансформація ринкових відносин вимагає від менеджменту чіткої ідентифікації факторів формування корпоративної культури з метою їхньої подальшої оптимізації та упередження соціокультурних розривів.

Наукове обґрунтування механізмів формування корпоративної культури передбачає класифікацію ключових чинників за двома фундаментальними блоками: зовнішні (макроекономічні, соціокультурні, галузеві) та внутрішні (суто організаційні, особистісні, технологічні). Зовнішні фактори окреслюють загальні межі, ліміти та правила гри на ринку, тоді як внутрішні чинники визначають унікальність, архітектуру та характер наповнення внутрішнього емоційного поля організації [24, с. 95]. Для забезпечення системного розуміння природи цих сил доцільно здійснити їхню детальну структуризацію (табл. 1.3).

Критичний огляд представлених у табл. 1.3 факторів свідчить про те, що жоден із них не діє ізольовано. Особливу увагу в контексті високотехнологічних галузей слід приділити діалектичній взаємодії між особливостями галузі та організаційною структурою підприємства. Наприклад, наявність суворих міжнародних виробничих регламентів автоматично формує запит на велику кількість етапів погодження документів та жорсткий технократичний контроль, що за умови неефективного менеджменту може перетворити внутрішню кадрову політику на бюрократичну пастку [32, с. 106]. У свою чергу, особистість

лідера та обраний стиль керівництва виступають тим внутрішнім фільтром, який здатний або пом'якшити галузевий консерватизм через розвиток психологічної довіри, або, навпаки, — посилити його до рівня лінійного авторитаризму [29, с. 22].

Таблиця 1.3

Класифікація факторів формування корпоративної культури підприємства

Конкретний чинник впливу	Зміст та характер прояву в системі менеджменту
Зовнішні фактори (макросередовище)	
Національний менталітет та соціокультурне середовище	Визначає базові архетипи мислення працівників, ставлення до праці, рівень дистанції до влади, очікування щодо соціальної справедливості та взаємодопомоги у соціумі [25, с. 112].
Особливості та стандарти галузі функціонування	Задає рівень технологічного консерватизму, жорсткість вимог безпеки, ступінь автоматизації та специфіку регламентів (наприклад, вимоги GMP у фармації) [26, с. 81].
Стан національного ринку праці	Регулює рівень плинності кадрів, дефіцитність окремих категорій фахівців, а також характер очікувань шукачів щодо ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) [27, с. 73].
Законодавче та регуляторне середовище	Окреслює нормативні рамки трудових відносин, вимоги до кадрової безпеки, соціальних гарантій та легітимні обмеження управлінського впливу [28, с. 15].
Внутрішні фактори (мікросередовище)	
Особистість засновника або вищого керівництва	Виступає першоджерелом цінностей, транслює особисту філософію бізнесу, визначає базові припущення та зразки лідерства в організації [29, с. 18].
Стадія життєвого циклу підприємства	Визначає ступінь заформалізованості: від гнучкої, неформальної культури на етапі старту до бюрократизованих, багатоварових процедур на стадії зрілості [30, с. 29].
Технологічний рівень та діджиталізація	Задає канали та швидкість комунікацій, структуру внутрішнього інформаційного обміну, а також наявність і характер використання цифрових інтерфейсів (CRM, HRM) [31, с. 119].
Організаційна структура та стиль менеджменту	Моделює рівень централізації влади, характер вертикальних і горизонтальних зв'язків, ступінь заохочення чи обмеження особистої ініціативи [32, с. 105].

Джерело: розроблено автором на основі [25; 26; 29; 32].

У процесі довготривалої дії зазначених факторів на підприємствах формуються стійкі конфігурації елементів культури, які в економічній науці описуються за допомогою різноманітних теоретичних моделей. Моделювання корпоративної культури дозволяє типізувати соціокультурний простір, оцінити його відповідність стратегічним цілям і виявити наявні організаційні розриви

[33, с. 54]. Механізм цієї трансформації та детермінацію підсумкового типу культури під впливом інтеграційного вектора підприємства відображено за допомогою логіко-структурної схеми (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Типи корпоративної культури під впливом факторів середовища
[24; 29; 30; 33]

Розглядаючи рис. 1.2, слід відмітити, що виділені групи зовнішніх та внутрішніх факторів виступають первинною сировиною, яка визначає ціннісні пріоритети топ-менеджменту. На етапі стратегічного вибору ці пріоритети накладаються на дві осі координат Моделі конкуруючих цінностей. Залежно від того, де саме концентрується управлінський фокус (на внутрішніх процесах холдингу чи на експансії у зовнішній ринок) та який характер координації обирається (гнучкі адаптивні процедури чи стабільний жорсткий регламент), підприємство приходить до одного з чотирьох результуючих типів

соціокультурного середовища [30, с. 34].

На сучасному етапі розвитку менеджменту сформувався ряд класичних підходів до типологізації, кожен з яких використовує власні критерії оцінювання та координатні осі. Для забезпечення системного аналізу доцільно систематизувати найбільш визнані у світовій та вітчизняній практиці моделі корпоративної культури (рис. 1.4).

Таблиця 1.4

Базові теоретичні моделі корпоративної культури підприємства

Критерії класифікації (осі оцінювання)	Типи корпоративних культур у межах моделі	Сутнісна характеристика типів та орієнтація менеджменту
1) Модель конкуруючих цінностей (К. Камерон, Р. Квінн) [30]		
1) Гнучкість та дискретність / Стабільність та контроль. 2) Внутрішній фокус та інтеграція / Зовнішній фокус та диференціація.	Кланова (сімейна); Адхократична (інноваційна); Ринкова (результативна); Бюрократична (ієрархічна).	Відображає баланс між гнучкістю та контролем. Бюрократичний тип орієнтований на жорсткі регламенти та багатоплановість процедур, тоді як клановий — на довіру [30, с. 34].
2) Модель організаційної культури за джерелами влади (Ч. Хенді) [34]		
Характер розподілу влади, структура вертикальних зв'язків і джерела авторитету в організації.	Культура влади (Зевса); Культура ролі (Аполона); Культура задачі (Афіни); Культура особистості (Діоніса).	Визначає спосіб координації діяльності. Культура ролі базується на суворох посадових інструкціях, а культура влади — на особистому лінійному авторитаризмі [34, с. 45].
3) Модель соціокультурних вимірів (Г. Гофстеде) [25]		
П'ять кроскультурних індикаторів (дистанція влади, індивідуалізм, маскулінність, уникнення невизначеності, довгострокова орієнтація).	Культури з високою/низькою дистанцією влади; Культури з високим/низьким уникненням невизначеності тощо.	Оцінює вплив національного менталітету. Високе уникнення невизначеності породжує потяг до формалізації та тривалих рекрутингових циклів [25, с. 115].
4) Модель відповідності культур ринковим стратегіям (Д. Зонненфельда) [35]		
Швидкість зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем та характер залучення / динаміки кадрів усередині компанії.	Культура «академії»; Культура «клубу»; Культура «бейсбольної команди»; Культура «оборонна» (фортеця).	Орієнтована на характер побудови бренду роботодавця. Культура «академії» передбачає тривалий розвиток всередині та довгий рекрутинговий цикл [35, с. 88].

Джерело: розроблено автором на основі [25; 30; 34; 35]

Для детальнішого розкриття внутрішнього змісту та специфіки кожної з

наведених концепцій доцільно надати коротку характеристику кожної моделі з використанням графічного інструментарію просторового моделювання.

1) Модель конкуруючих цінностей (К. Камерон, Р. Квінн).

Ця модель базується на аналізі балансу між стратегічними управлінськими векторами. Координатну структуру концепції та специфіку просторового розподілу типів соціокультурного середовища наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Моделі конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Квінна [30; 33]

Кланова культура орієнтована на гнучкість і внутрішню інтеграцію, де панують зразки сімейної довіри та наставництва. Адхократична культура поєднує гнучкість із зосередженістю на зовнішньому середовищі задля інноваційного розвитку. Ринкова культура використовує інструменти контролю, щоб досягти жорстких фінансових результатів і KPI. Бюрократична (ієрархічна) культура повністю підпорядкована стабільності та внутрішньому розподілу, що зумовлює багат шаровість узгодження документів і регламентацію [30, с. 35].

2) Модель організаційної культури за джерелами влади або Модель

«Олімпійських» типів культур (Ч. Хенді).

Концепція Ч. Хенді спирається на джерела авторитету та на характер розподілу влади в організації. Графічне відображення структурних типів цієї моделі наведено на рис. 1.4.

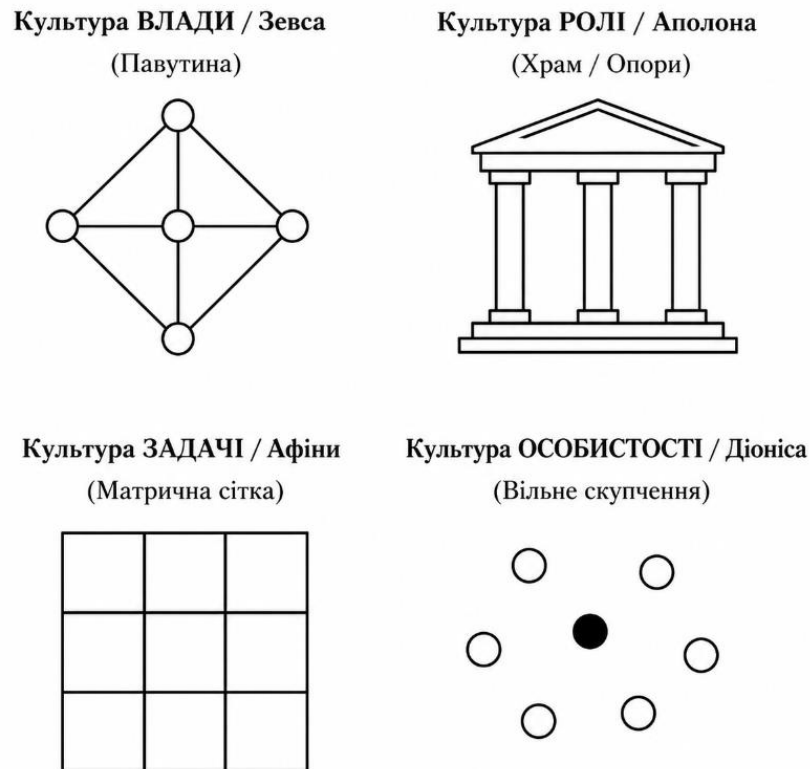


Рис. 1.4. Модель організаційної культури за джерелами влади Ч. Хенді [34]

Культура влади (Зевса) базується на жорсткому лінійному авторитаризмі та централізації навколо лідера («павутина»). Культура ролі (Аполона) уособлює класичну бюрократичну структуру («храм»), де діяльність тримається на суворих посадових інструкціях і регламентах, що мінімізують прояви особистої ініціативи. Культура задачі (Афіни) має динамічний матричний характер для реалізації конкретних проєктів. Культура особистості (Діоніса) зосереджена на забезпеченні інтересів окремих незалежних професіоналів [34, с. 48].

3) Модель соціокультурних вимірів (Г. Гофстеде).

Підхід оцінює вплив національного менталітету на систему менеджменту через кроскультурні індикатори. Логічну структуру координатних вимірів моделі наведено на рис. 1.5.

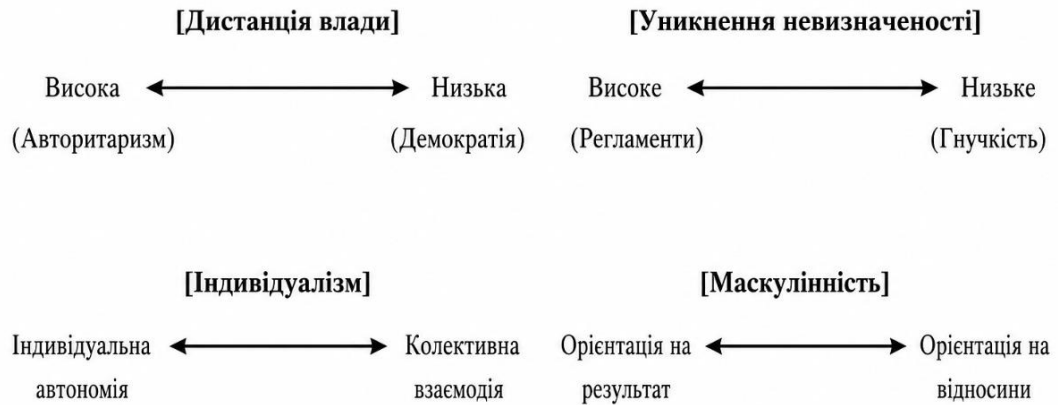


Рис. 1.5. Модель соціокультурних вимірів (Г. Гофстеде) [25]

Для великих підприємств із високим рівнем заформалізованості характерним є поєднання високої дистанції влади з високим рівнем уникнення невизначеності. Така конфігурація підсвідомо стимулює менеджмент до ускладнення кадрових процедур, подовження рекрутингового циклу та формування суворих вертикальних каналів комунікації з метою уникнення будь-яких ризиків [25, с. 118].

4) Двофакторна модель кар'єрних систем (Д. Сонненфельд)

Модель типізує культури за критеріями швидкості зворотного зв'язку з ринком та динаміки людських ресурсів, що безпосередньо моделює бренд роботодавця (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Модель відповідності культур ринковим стратегіям (Д. Сонненфельда) [35]

Культура «академії» орієнтована на стабільність кадрового ядра та повільний, ретельний розвиток фахівців у межах організації. Її специфічними артефактами виступають довгий рекрутинговий цикл, наявність багатьох рівнів перевірок кандидатів та ускладнена адаптація, що у кризових умовах може спровокувати соціокультурний розрив із зовнішнім ринком праці та викликати негативні оцінки на інформаційних платформах [35, с. 90].

А отже, прагнення великих підприємств наукомістких галузей до стабільності об'єктивно зміщує їхній соціокультурний профіль у бік ієрархічної культури ролі або «академії». Проте надмірне посилення контролю створює загрозу лінійного авторитаризму та деформації внутрішнього соціокультурного простору, що потребує обов'язкової інтеграції та використання Моделі конкуруючих цінностей для подальшої точної діагностики й балансування системи менеджменту.

Таким чином, процес формування соціокультурного простору підприємства детермінується діалектичною взаємодією двох фундаментальних блоків: зовнішніх факторів макросередовища (національний менталітет, стандарти галузі функціонування, зокрема GMP, стан ринку праці, регуляторне законодавство) та внутрішніх чинників мікросередовища (філософія засновника, стадія життєвого циклу, рівень діджиталізації, організаційна структура). У системі менеджменту ці сили виступають первинними регуляторами, що визначають ступінь заформалізованості кадрової політики, тривалість процедур погодження документів, емоційний тон комунікацій і репутаційну привабливість бренду роботодавця.

Тривалий інтеграційний вплив зазначених факторів зумовлює формування стійких конфігурацій соціокультурного середовища, які в економічній науці аналізуються за допомогою компаративного оцінювання класичних теоретичних моделей (К. Камерона й Р. Квінна, Ч. Хенді, Г. Гофстеде, Д. Сонненфельда). Кожна з концепцій пропонує власні критерії просторової типізації організації на основі розподілу влади, джерел авторитету керівництва, швидкості зворотного зв'язку з ринком та балансу між прагненням до стабільності

(контролю) і потребою у гнучкості (дискретності). Систематизація цих підходів доводить, що великі підприємства наукомістких галузей об'єктивно схильні до зміщення соціокультурного профілю в бік моделей ієрархії, культури ролі або «академії», де домінування технократичного контролю, багатошаровості процедур та подовження рекрутингового циклу виступає базовим інструментом мінімізації ризиків.

Аналітичне моделювання соціокультурного простору виявляє, що надмірне гіпертрофування елементів контролю створює загрозу розвитку лінійного авторитаризму, обмеження особистої ініціативи працівників та деформації внутрішнього соціально-психологічного клімату. Для упередження подібних організаційних розривів найбільш ефективним інструментом діагностики визначено Модель конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Квінна. Координатні осі цієї моделі (гнучкість/контроль та внутрішня/зовнішня орієнтація) забезпечують точне вимірювання балансу між клановим, адхократичним, ринковим та ієрархічним типами середовища, що створює надійне методологічне підґрунтя для розробки HR-стратегій, спрямованих на оптимізацію внутрішнього клімату, скорочення рекрутингового циклу та підвищення ринкової автентичності іміджу підприємства як роботодавця.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Глобалізація та цифровізація всіх процесів у сучасному просторі, поряд із безпековими викликами та турбулентністю ринкового середовища, зумовлюють високу актуальність дослідження соціокультурної сфери організацій, оскільки традиційні фінансово-технічні фактори конкурентоспроможності втрачають монопольний вплив. На перший план виходить людський капітал, ефективно управління яким потребує наявності стійкої системи внутрішніх цінностей, де соціокультурне поле колективу безпосередньо визначає стабільність і антикризову стійкість підприємства. У цих умовах корпоративна культура виступає надійним інтегратором, що скріплює організаційну структуру та

дозволяє менеджменту трансформувати декларативні гасла у реальні поведінкові моделі співробітників, забезпечуючи високу залученість, зниження рівня конфліктів та оптимізацію витрат на контроль.

На основі критичного узагальнення наявних закордонних і вітчизняних наукових підходів сформульовано єдине бачення досліджуваної категорії. Тож, у дослідженні під корпоративною культурою підприємства розуміється динамічна, цілісна система спільно розділених персоналом базових цінностей, соціальних норм, етичних принципів, організаційних правил та зразків поведінки, яка формується у процесі внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації підприємства, визначає його унікальну ідентичність і виступає стратегічним неформальним регулятором ефективності соціально-економічної діяльності.

Узагальнення внутрішнього змісту досліджуваної категорії дозволило систематизувати її елементи за допомогою побудови двовимірної аналітичної матриці, де три методологічні рівні (поверхневий, підповерхневий та глибинний) спроектовано на три ключові вектори функціонування культури в системі менеджменту підприємства. Перший вектор — соціально-психологічний клімат (емоційне поле) — об'єднує елементи від стилів лінійного керівництва до базового сприйняття виробничих помилок у колективі. Другий вектор — кадрова політика та HR-стратегія (формальні інструменти) — інтегрує офіційні кодекси, регламенти оцінювання, характер документообігу та тривалість рекрутингового циклу. Третій вектор — бренд роботодавця (імідж підприємства як роботодавця) — охоплює архітектуру кар'єрних сайтів, ціннісну пропозицію (EVP), якість зворотного зв'язку з кандидатами та характер публічних відгуків. Рівень збалансованості та взаємоузгодженості між усіма зазначеними елементами безпосередньо визначає операційну гнучкість, довгострокову конкурентоспроможність і репутаційну стабільність сучасного підприємства

Процес формування соціокультурного простору підприємства детермінується діалектичною взаємодією двох фундаментальних блоків: зовнішніх факторів макросередовища (національний менталітет, стандарти галузі функціонування, зокрема GMP, стан ринку праці, регуляторне законодавство) та

внутрішніх чинників мікросередовища (філософія засновника, стадія життєвого циклу, рівень діджиталізації, організаційна структура). У системі менеджменту ці сили виступають первинними регуляторами, що визначають ступінь заформалізованості кадрової політики, тривалість процедур погодження документів, емоційний тон комунікацій і репутаційну привабливість бренду роботодавця.

Тривалий інтеграційний вплив зазначених факторів формує стійкий тип соціокультурного середовища підприємства, який у науковій практиці аналізують за допомогою класичних теоретичних моделей. Ці концепції типізують організації за критеріями розподілу влади, швидкості зворотного зв'язку з ринком і балансу між контролем і гнучкістю. Систематизація підходів доводить, що великі підприємства наукомістких галузей об'єктивно схильні до ієрархічних моделей менеджменту, де жорсткий технократичний контроль, багатопіпурість процедур і тривалий рекрутинг є базовими інструментами мінімізації операційних ризиків.

Проте надмірний контроль загрожує лінійним авторитаризмом, пригніченням ініціативи та деформацією клімату. Альтернативні моделі, на відміну від заформалізованої ієрархії, орієнтовані на гнучкість, інновації, мінімальну дистанцію влади та відкритість до ринку. Замість жорстких інструкцій вони спираються на партнерську довіру, швидку адаптацію та розвиток потенціалу працівників. Для упередження соціокультурних розривів найефективнішою є модель конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Квінна, яка дозволяє чітко виміряти баланс між різними типами середовища задля оптимізації кадрової політики, прискорення рекрутингу та зміцнення бренду роботодавця.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПрАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика Приватного акціонерного товариства «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ»

Дослідження прикладних аспектів трансформації соціокультурного простору та оцінювання його взаємозв'язку з ефективністю системи менеджменту вимагають детального аналізу базового об'єкта дослідження – приватного акціонерного товариства «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ». Компанія «Дарниця» уособлює тип сучасного високотехнологічного та наукомісткого фармацевтичного підприємства з повним циклом виробництва, яке розробляє, випускає та реалізує широкий спектр готових лікарських засобів, що охоплюють понад 16 різних лікарських форм і спрямовані на забезпечення критично важливих терапевтичних напрямів, зокрема кардіології, неврології та управління болем [38]. Стабільність операційних процесів такого масштабного виробничого комплексу безпосередньо залежить від чіткості внутрішніх стандартів, жорсткості регламентів безпеки та якості [39].

Історія заснування та становлення підприємства розпочалася у 1930 році, коли в Києві було закладено фундамент для створення перших виробничих потужностей з випуску медикаментів. Важливою віхою в еволюції компанії став січень 1976 року, коли рішенням профільного міністерства було створено Київське виробниче хіміко-фармацевтичне об'єднання «Дарниця». У липні 1991 року, на тлі докорінних суспільно-економічних змін та переходу до ринкової моделі господарювання, підприємство набуло статусу орендного, а в 1993 році було реорганізоване в колективне підприємство.

Новий етап інституційного розвитку розпочався у 1994 році із реєстрацією закритого акціонерного товариства, яке у 2012 році було трансформоване у сучасну організаційно-правову форму – Приватне акціонерне товариство

[38]. Починаючи з 1990-х років, керівництвом компанії було прийнято стратегічне рішення щодо масштабного технічного переоснащення та модернізації виробництва відповідно до жорстких вимог міжнародного стандарту Належної виробничої практики — GMP. Отримання першого сертифіката EU GMP у 2002 році дозволило компанії не лише зацементувати позиції абсолютного лідера на внутрішньому ринку України за обсягами продажу ліків у натуральному вираженні, а й суттєво розширити експортний потенціал [39].

ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» виступає одним із найяскравіших представників вітчизняного високотехнологічного бізнесу, що понад дев'ять десятиліть демонструє зразки адаптації до динамічних умов ринкового та безпекового середовища [38]. Для формування цілісного уявлення про масштаб, правові рамки та ключові вектори функціонування об'єкта дослідження, у табл. 2.1 систематизовано його загальну організаційно-управлінську характеристику за ключовими аналітичними критеріями.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ»

Критерії	Параметри та зміст функціонування об'єкта дослідження
Повна юридична назва	Приватне акціонерне товариство «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» [38]
Організаційно-правова форму	Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) [40]
Кінцевий бенефіціар	Сім'я Загорій (Гліб Загорій — Голова ради директорів Darnitsa Group) [38]
Масштаб та ринковий статус	Великий бізнес; №1 на фармацевтичному ринку України за обсягом продажів лікарських засобів у натуральному вираженні [38; 39]
Виробнича потужність	Понад 14 сертифікованих ліній за стандартом GMP; річна потужність сягає близько 670 млн упаковок готових лікарських засобів 16 різних лікарських форм [38]
Продуктовий портфель	Понад 210–250 брендів готових лікарських засобів із ключовим стратегічним фокусом на три напрями: кардіологія, неврологія та управління болем [38; 41]
Географія експорту	Постійні поставки готової продукції у понад 16 країн світу [38]
Масштаб людського капіталу	Понад 1000 офіційно працевлаштованих осіб (висококваліфікований персонал, виробничі фахівці, науковці R&D-центру) [39; 41]
Вектор діджиталізації	Входить до лідерів цифровізації в Україні; побудова повністю цифрової компанії із наскрізною інтеграцією HRM та CRM платформ [38]
Стандартизація та безпека	Сертифікація EU GMP (Польща), ISO 14001 (екологічний менеджмент), ISO 45001 (охорона здоров'я та безпека праці) [38; 40]

Джерело: розроблено автором на основі [38; 39; 40; 41]

ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» володіє потужним матеріально-технічним та людським потенціалом. Наявність високотехнологічних ліній, що функціонують в умовах суворого дотримання стандартів GMP та ISO, об'єктивно визначає загальну структуру системи управління компанії [40]. Орієнтація на точність, безпеку та якість продукції вимагає від лінійного керівництва впровадження чітких регламентів і багатошарових процедур контролю. Це створює природні передумови для розвитку ієрархічної (бюрократичної) моделі в операційних ланках [39]. Водночас задекларований компанією курс на інноваційне лідерство у складних генериках, побудову цифрової організації та щорічне інвестування в розробку нових продуктів формують внутрішню потребу у розвитку протилежних управлінських цінностей — гнучкості, адхократичної адаптивності та розширення особистої ініціативи наукового і менеджерського персоналу [38; 41].

Аналіз діяльності підприємства у воєнний час свідчить про високу антикризову стійкість, яка поєднувалася з поступовим загостренням внутрішніх суперечностей у системі менеджменту. Хронологічне оцінювання результатів та викликів за трирічний період дозволяє деталізувати характер цих трансформацій:

У 2023 р. першочерговим завданням компанії як об'єкта критичної інфраструктури стало збереження безперервності виробництва ліків в умов безпечних загроз, руйнування традиційних логістичних ланцюгів постачання сировини та дефіциту енергоносіїв [39; 41]. Підприємство успішно переорієнтувало закупівлі на альтернативні ринки, забезпечило автономне енергоживлення майданчиків та організувало безкоштовне постачання великих партій медикаментів для потреб Збройних Сил України та госпіталів [38; 39; 40]. Разом з тим, менеджмент фокусувався на внутрішній діджитал-оптимізації: компанія завершила перехід на безпаперовий документообіг та інтегрувала HRM-платформи SMART HCM й системи навчання LMS [47]. На тлі стабільної роботи чотирнадцяти виробничих ліній на ринок було виведено понад десять нових брендів, посилено програми well-being для кадрового ядра [41; 46]. Проте екстремальні умови воєнного часу вимагали посилення централізації влади,

що призвело до початкового обмеження особистої ініціативи на місцях і надмірного домінування вертикального контролю.

У 2024 р. капіталізація воєнного досвіду дозволила компанії досягти пікових операційних показників. Завдяки злагодженій логістиці загальний ви-торг досяг рекордних 6,9 мільярдів гривень, а обсяг випуску склав близько 670 мільйонів упаковок [38; 43]. Цьому суттєво сприяло наскрізне впровадження штучного інтелекту в операційне планування та управління запасами [38; 47]. За результатами системного оцінювання незалежних інституцій «Дарниця» увійшла до рейтингу п'ятдесяти найкращих роботодавців України, організувавши для науковців R&D-центра унікальні програми навчання за стандартами Harvard Medical School [46; 47]. Разом з тим, тотальна цифровізація та специфіка стандартів GMP викликали зворотний негативний ефект — критичну заформалізованість щоденних процедур. За даними аналізу професійних платформ та відгуків робітників, на рівні середньої та нижчої ланок почав чітко прослідковуватися лінійний авторитаризм з боку окремих керівників, жорсткий технократичний тиск та суттєве зниження можливостей для прояву особистої ініціативи [44].

У 2025 р. воєнні ризики поглибилися через гострий комерційний конфлікт компанії з найбільшими вітчизняними аптечними мережами, що призвело до вимушеного маневрування виробничими циклами у вересні-жовтні та падіння річного ви-торгу до 4,3 мільярдів гривень [43; 44]. Реагуючи на внутрішній тиск, топ-менеджмент здійснив швидкий розворот у бік адхократичної моделі, сформувавши гнучкі крос-функціональні команди для форсованої експансії на зовнішні ринки [45]. Результатом став ріст експорту на 64%, успішне проходження іноземних аудитів та розширення поставок у понад шістнадцять країн світу з підтвердженням сертифікації EU GMP [39; 43]. Попри операційну перебудову, компанія зберегла команду з понад тисячі фахівців [39; 42]. Однак вихід на європейський напрямок ще більше ускладнив внутрішні кадрові фільтри. Зокрема, бренд роботодавця зіткнувся із суттєвою критикою пошукачів на ринку праці через невинуватно тривалий рекрутинговий цикл (відбір

кандидатів часто триває до трьох місяців і включає численні етапи перевірок) та регулярну відсутність якісного зворотного зв'язку [45; 47].

Для підвищення наочності та систематизації проведеного хронологічного аналізу, ключові результати основної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» та супутні безпеково-ринкові виклики в умовах воєнного стану структуровано у формі аналітичної табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Хронологія основних результатів діяльності та викликів ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» в умовах воєнного стану

Головні здобутки в основній діяльності	Безпекові та ринкові виклики воєнного стану
2023 р.	
Повне завершення переходу на безпаперовий кадровий документообіг. Інтеграція HRM-платформи SMART HCM із системою навчання LMS. Виведення на ринок понад 10 нових брендів готових лікарських засобів. Впровадження розширених програм well-being для кадрового ядра [41; 46; 47].	Руйнування традиційних логістичних ланцюгів постачання імпортової сировини. Дефіцит енергоносіїв на внутрішньому ринку. Оперативна переорієнтація закупівель на альтернативні ринки. Безкоштовне постачання великих партій медикаментів для ЗСУ та госпіталів [38; 39; 41].
2024 р.	
Вихід на пікові операційні показники за всі роки функціонування. Досягнення рекордного загального виторгу у розмірі 6,9 млрд грн. Забезпечення випуску близько 670 млн упаковок готових ліків. Наскрізне впровадження штучного інтелекту в операційне планування. Входження до авторитетного рейтингу 50 найкращих роботодавців України [38; 43; 46].	Необхідність забезпечення безперебійної роботи об'єкта критичної інфраструктури під час повітряних загроз. Організація фізичного захисту та умов праці персоналу в укриттях. Повна автономізація виробничих майданчиків за допомогою потужних генераторних систем [39; 40].
2025 р.	
Форсована експансія продукції на зовнішні ринки за високого рівня конкуренції. Рекордний ріст обсягів експортних поставок на 64%. Успішне проходження іноземних аудитів та розширення збуту в 16+ країнах світу. Підтвердження сертифікації EU GMP (Польща). Збереження стабільної команди з понад 1000 висококваліфікованих фахівців [39; 43].	Загострення комерційного конфлікту з найбільшими вітчизняними аптечними мережами. Вимушене маневрування виробничими циклами у вересні-жовтні. Падіння річного виторгу до 4,3 млрд грн під впливом внутрішньоринкового тиску [43; 44].

Джерело: розроблено автором на основі [38; 39; 40; 41; 43; 44; 45; 46; 47]

Побудована хронологічна матриця та аналіз трирічного періоду унаочнюють, що заформалізована ієрархічна структура компанії, яка є об'єктивною вимогою високотехнологічного фармацевтичного виробництва, у кризових ситуаціях спроможна демонструвати високу адаптивність і фінансово-економічну стійкість перед зовнішніми загрозами [39; 40; 43].

Однак чинна управлінська модель, яка тяжіє до закритої «академії», наразі спричиняє відчутні внутрішні ризики для довгострокового розвитку організації [35]. Жорсткий тиск регламентів, затягнутий рекрутинговий цикл та прояви авторитаризму з боку окремих керівників об'єктивно стримують інноваційний потенціал персоналу й обмежують прояв особистої ініціативи робітників на нижчих і середніх ланках управління. Виявлені суперечності між вимогами суворого контролю якості та потребою у ринковій гнучкості вимагають впровадження нових адаптивних інструментів оцінювання, що дозволить оптимізувати внутрішнє середовище підприємства та підвищити загальну результативність його діяльності [45].

Для точного визначення точок найбільшого бюрократичного тиску та обґрунтування векторів подальшої децентралізації управління трудовим потенціалом доцільно дослідити структурну архітектуру операційних доходів підприємства за класами економічної діяльності. Структуру операційного доходу Компанії «ДАРНИЦЯ» за конкретними секторами промислово-комерційної діяльності протягом 2023–2024 років представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Доходи ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» за видами діяльності

Доходи за видами діяльності (КВЕД):	2023 рік, тис. грн	Частка у сукупному доході 2023 р., %	2024 рік, тис. грн	Частка у сукупному до- ході 2024 р., %	Абсолютна динаміка змін (±), тис. грн
Виробництво фармпрепаратів (КВЕД 21.20)	6795667,9	97,4	6834837,0	99,3	+39169,1
Оптова торгівля ліками (КВЕД 46.46)	173539,1	2,5	40973,0	0,6	–132566,1
Роздрібна торгівля ліками (КВЕД 47.73)	3350,8	0,1	6388,0	0,1	+3037,2

Для системної оцінки взаємозв'язку між параметрами операційної ефективності та результативністю використання людських ресурсів ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ», доцільно здійснити комплексний аналіз динаміки її фінансового та майнового стану. Офіційні детермінанти ринкової діяльності підприємства, а також розраховані автором показники індивідуальної продуктивності праці за чотирирічний період узагальнено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ»

Показ-ники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Динаміка (±), 2023/2022	Динаміка (±), 2024/2023	Динаміка (±), 2025/2024
Дохід (виторг), тис. грн	5247192	6969207	6875780	4251230	+1722015	−93427	−2624550
Темп приросту доходу, %	+19,34%	+32,82%	−1,34%	−38,17%	—	—	—
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	553814	1392883	376852	(1552052)	+839 069	−1016031	−1928904
Рентабе- льність (чиста), %	10,55%	19,99%	5,48%	−36,51%	+9,44%	−14,51%	−41,99%
Активи (баланс), тис. грн	5492958	6669108	8124203	6695609	+1176150	+1455095	−1428594
Зобов'я- зання, тис. грн	794968	851847	1932084	2101476	+56879	+1080237	+169392

Джерело: розроблено автором на основі [38, 48]

1) Тренди операційної дохідності та ринкового маневрування. Динаміка чистого доходу (виторг) підприємства за 2022–2025 рр. наочно віддзеркалює межі адаптивності вітчизняного фармацевтичного виробництва до умов воєнного стану. Період 2022–2023 рр. продемонстрував екстенсивне розширення ринкової частки компанії: виторг зріс на рекордні 1 722 015 тис. грн (темپ приросту досяг +32,82%), що свідчить про успішне переорієнтування логістичних ланцюгів постачання сировини та задоволення відкладеного попиту, зокрема у

госпітальному секторі.

Однак стагнація дохідної частини у 2024 році (–93 427 тис. грн, або –1,34%) та її подальше обвальне падіння у 2025 році на 2 624 550 тис. грн (–38,17%) доводять, що суто виробнича стійкість не здатна компенсувати масштабні деструкції збутового середовища. Отриманий у 2025 році обсяг виторг (4 251 230 тис. грн) виявився навіть нижчим за показник базового 2022 року, що свідчить про вичерпання потенціалу наявної маркетингової та збутової моделі підприємства в умовах гострого комерційного протистояння з великими аптечними операторами.

2) Криза рентабельності та подорожчання операційних процесів. Найбільш загрозливим трендом діяльності компанії є випереджаюче падіння фінансових результатів порівняно з динамікою доходів. Якщо у 2023 році чистий прибуток зріс на 839 069 тис. грн, забезпечивши максимальну чисту рентабельність у 19,99%, то вже у 2024 році розпочався стрімкий регрес. На тлі мінімального колювання виторгів чистий прибуток у 2024 році скоротився на 1 016 031 тис. грн, знизивши рентабельність до критичних 5,48%. Це підтверджує, що всередині діючої управлінської архітектури сформувалася тенденція до різкого подорожчання внутрішніх процесів.

Тотальна цифровізація та впровадження HRM-платформ збільшили постійні адміністративні витрати компанії, не забезпечивши миттєвого адекватного зростання дохідності. Кульмінацією цієї диспропорції став 2025 рік, коли падіння виторгів спровокувало формування глибокого чистого збитку у розмірі 1 552 052 тис. грн та падіння чистої рентабельності до від'ємного значення –36,51%, що вказує на втрату підприємством операційного самофінансування.

3) Деформація майнового стану та боргове навантаження. Трансформація структури балансу компанії (співвідношення активів і зобов'язань) підтверджує перехід від стратегії стійкого розвитку до фінансового маневрування заради виживання. Протягом 2022–2024 рр. фірма стабільно нарощувала свій майновий потенціал: активи збільшилися з 5 492 958 тис. грн до пікових 8 124 203 тис. грн. Проте у 2024 році відбулося різке, більш ніж двократне зростання

зобов'язань — на 1 080 237 тис. грн.

У кризовому 2025 році, з метою покриття касових розривів та фінансування збиткової операційної діяльності, менеджмент продовжив нарощувати боргову залежність (зобов'язання зросли ще на 169 392 тис. грн, зафіксувавшись на позначці 2 101 476 тис. грн). На тлі вимушеного скорочення загального обсягу активів (на 1 428 594 тис. грн через знецінення фінансових інвестицій та оптимізацію оборотних коштів) подібне зростання боргів сигналізує про суттєве погіршення коефіцієнтів фінансової стійкості, автономії та ліквідності ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ».

А отже, аналітичні дані доводять, що діюча управлінська модель ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ», яка характеризується високим рівнем централізації управлінських функцій, жорстким тиском регламентів, затягнутим рекрутингом і домінуванням вертикального лінійного контролю, виявилися неспроможною оперативно зреагувати на зовнішні комерційні виклики. Подальше утримання стабільного штату фахівців за умов від'ємної рентабельності вимагає від підприємства негайного впровадження гнучких інструментів оцінювання ефективності, оптимізації витрат на адміністрування та надання більшої операційної ініціативи персоналу середньої та нижчої ланки для відновлення втраченої продуктивності праці та стабілізації фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану.

Таким чином, ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» уособлює тип сучасного високотехнологічного та наукомісткого фармацевтичного підприємства з повним циклом виробництва, яке розробляє, випускає та реалізує широкий спектр готових лікарських засобів, що охоплюють понад 16 різних лікарських форм і спрямовані на забезпечення критично важливих терапевтичних напрямів, зокрема кардіології, неврології та управління болем. Стратегічна орієнтація на міжнародні стандарти якості (EU GMP) та безперервну діджиталізацію процесів дозволила компанії сформувати стійкий бренд роботодавця й диверсифікувати експортну географію.

Початковий період функціонування підприємства в умовах

повномасштабного воєнного стану продемонстрував високу життєздатність та резильєнтність його системи менеджменту. Незважаючи на руйнування традиційних логістичних ланцюгів постачання імпортової сировини, загрози фізичній безпеці персоналу та дефіцит енергоносіїв на внутрішньому ринку, керівництво оперативно здійснило переорієнтацію закупівель на альтернативні ринки та забезпечило повну автономізацію виробничих майданчиків. Це дозволило безперебійно підтримувати статус об'єкта критичної інфраструктури держави, здійснювати масштабне безкоштовне постачання ліків для гуманітарних потреб і водночас вивести на ринок нові бренди готових лікарських засобів, зафіксувавши вагоме зростання обсягів чистого доходу, валового та чистого прибутку на тлі максимальних показників рентабельності.

Подальший розвиток воєнної ситуації оголив глибинні диспропорції у витратній та управлінській архітектурі організації, оскільки на тлі зниження доходу від реалізації відбулося стрімке падіння прибутку через подорожчання збуту, логістики та автоматизації бізнес-процесів. Цей деструктивний тренд переріс в остаточну дестабілізацію фінансового стану внаслідок гострого комерційного конфлікту з найбільшими вітчизняними аптечними мережами. Блокування внутрішнього збуту змусило менеджмент вдаватися до екстреного маневрування виробничими циклами та звернути увагу на експансію на європейський ринок. Проте навіть стрімке зростання експорту не змогло компенсувати падіння внутрішньої реалізації, що призвело до значних операційних збитків і накопичення боргових зобов'язань.

Зазначений фінансовий регрес наочно виявив основний негатив – надто низька швидкість реагування на внутрішньоринкові комерційні виклики та різке подорожчання операційних процесів, що заблокувало механізми самофінансування. У підсумку, виявлені суперечності між вимогами суворого контролю якості та потребою у комерційній гнучкості актуалізують потребу в докорінній оптимізації загальної моделі ведення бізнесу: від надмірної бюрократизації до підвищення адаптивності стратегії розвитку, що дозволить стабілізувати загальну результативність діяльності компанії в умовах нестабільності.

2.2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ»

Дослідження стратегічних контурів діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» вимагає проведення поглибленого макроекономічного аналізу, оскільки фактори непрямого впливу закладають довгострокові правові, економічні та технологічні межі для функціонування всього фармацевтичного сектору України [38]. У рамках діагностики макрооточення ключове аналітичне значення має PEST-аналіз (або PESTEL), який дозволяє структурувати вплив політико-правових, економічних, соціально-демографічних та технологічних детермінантів в умовах тривалого воєнного стану [39]. Сукупна матриця факторів макрооточення непрямої дії та характер їхнього стратегічного впливу на діяльність підприємства узагальнені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

PEST-аналізу факторів зовнішнього середовища непрямої дії для
ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ»

Група чинників	Найменування та сутність фактору макросередовища	Наслідки та характер стратегічного впливу на діяльність підприємства
Політико-правові (P – Political)	Продовження дії воєнного стану та загальної мобілізації в Україні. Жорстке державне регулювання цін на життєво необхідні лікарські засоби. Поглиблення євроінтеграційних процесів та гармонізація законодавства з вимогами регуляторних директив ЄС.	Необхідність бронювання критичного кадрового ядра виробництва; ризики дефіциту лінійного персоналу. Обмеження рентабельності в межах граничних торговельних надбавок для соціальної групи ліків. Посилення вимог до сертифікації ліній за стандартами EU GMP; розширення можливостей для виходу на європейський ринок.
Економічні (E – Economic)	Макроекономічні коливання офіційних і готівкових курсів валют (девальвація гривні). Високі темпи інфляції на внутрішньому ринку. Зростання вартості енергоносіїв і сировини, а також ускладнення логістики.	Здорожчання імпортних фармацевтичних субстанцій та первинного пакування, що імпортуються з країн ЄС. Зниження реальної купівельної спроможності кінцевих споживачів. Пряме зростання виробничої собівартості продукції та тиск на чистий прибуток кінцевого користувача.
Соціально-демографічні (S – Social)	Масштабні міграційні процеси (виїзд населення за кордон) та демографічні зрушення. Зміщення попиту у бік більш доступних вітчизняних генериків. Погіршення загального психоемоційного стану населення України через безпекові загрози.	Скорочення та географічний розрив традиційного роздрібного ринку збуту (зміщення на захід України). Формування конкурентних переваг для компанії як виробника доступних за ціною високоякісних ліків. Стрімке зростання попиту на седативні, кардіологічні та неврологічні препарати.

Продовження табл. 2.5

Група чинників	Найменування та сутність фактору макросередовища	Наслідки та характер стратегічного впливу на діяльність підприємства
Технологічні (Т – Technological)	Стрімка цифровізація бізнес-процесів та інтеграція інструментів штучного інтелекту. Високі вимоги до інфраструктури R&D (наукових розробок) та систем Open Lab. Ризики обмеження та дефіциту потужностей централізованої енергогенерації.	Наскрізна автоматизація планування запасів; оптимізація витрат через впровадження хмарних HRM- та CRM-систем. Об'єктивна потреба в постійних капіталовкладеннях у розробку та виведення на ринок нових складних генериків. Необхідність інвестицій у повну автоматизацію енергопостачання (генератори, власні газопоршневі станції).

Джерело: розроблено автором на основі [38; 39; 40; 43]

Проведений PEST-аналіз доводить, що зовнішнє макросередовище прямої дії створює комплексний деструктивний тиск на бізнес-модель підприємства [40]. Поєднання інфляційно-девальваційних процесів і регуляторних цінових обмежень вимагає від компанії повного фокусу на внутрішній витратній ефективності [41]. Водночас технологічні та соціальні тренди (діджиталізація та зростання попиту на вітчизняні генерики) відкривають вікна для стратегічних можливостей утримання лідерських позицій за умови своєчасного кадрового й організаційного оновлення [38].

Середовище прямої дії (мікрооточення) безпосередньо формує повсякденні операційні параметри функціонування ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ». Для діагностики стійкості позицій підприємства на ринку критично важливим є детальний аналіз трьох ключових суб'єктів мікрооточення: споживачів, постачальників і прямих конкурентів [39].

Характеристика споживачів продукції компанії «Дарниця».

Споживча структура компанії має чітко виражений дворівневий характер, що диференціюється на кінцевих споживачів (населення України та 16+ країн експорту) і безпосередніх контрагентів-покупців (національні аптечні мережі та великі гуртові дистриб'ютори) [38]. У межах внутрішнього ринку України збутова модель підприємства орієнтована на співпрацю з обмеженим колом ключових клієнтів, які контролюють домінуючу частку роздрібного ринку ліків [44].

Структурну характеристику розподілу обсягів реалізації продукції за основними групами споживачів (контрагентів) компанії наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структурна характеристика споживчих каналів збуту ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ»

Категорія споживачів / покупців	Основні суб'єкти та представники каналу збуту	Характер ринкової взаємодії та питома вага у структурі реалізації
Ключові національні дистриб'ютори (Гуртовий сектор)	ТОВ «БАДМ», ТОВ «ВЕНТА.ЛТД», СП ТОВ «ОПТИМА-ФАРМ, ЛТД», ТОВ «АМЕТРИН ФК», ТОВ «ДОЙЧ-ФАРМ» [40]	Головні логістичні партнери, що забезпечують первинне відвантаження продукції з цехів до регіональних складів та формування базового обсягу продажів.
Великі роздрібні аптечні мережі (Внутрішній ринок)	Провідні всеукраїнські аптечні конгломерати та об'єднання.	Ключові оператори роздрібного ринку. Жорсткий тиск і конфлікт інтересів із цими суб'єктами у 2025 р. призвели до вимушеної оптимізації внутрішнього збуту [43; 44].
Державний та госпітальний сектор	Військові та цивільні госпіталі, профільні міністерства, благодійні фонди [41].	Стабільне задоволення цільових державних замовлень та надання безкоштовної гуманітарної допомоги ліками в умовах війни.
Міжнародні споживачі (Експортний напрям)	Контрагенти у понад 16 країнах світу (країни ЄС, Ірак, Грузія, Вірменія, Азербайджан, Молдова, ОАЕ тощо) [38; 40].	Форсований стратегічний вектор. У 2025 р. обсяги експортних поставок зросли на 64%, компенсуючи падіння продажів на внутрішньому ринку [43].

Джерело: розроблено автором на основі [38; 40; 43; 44]

Аналіз споживчого середовища прямої дії демонструє небезпечно високий рівень концентрації ризиків навколо роздрібних аптечних мереж України [44]. Жорсткий монопольний тиск з їхнього боку вимагає від компанії посилити гнучкість маркетингової стратегії та диверсифікувати ризики шляхом прискореного виходу на іноземні ринки збуту [45].

Характеристика постачальників сировини та матеріалів.

Виробництво високотехнологічних лікарських засобів потребує надійного та стабільного забезпечення хімічними субстанціями, допоміжними речовинами та первинними пакувальними матеріалами вітчизняного та імпортного походження [40]. Прагнучи підтримувати бездоганні стандарти GMP та мінімізувати екологічні ризики, ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» висуває жорсткі кваліфікаційні вимоги до своїх постачальників, проводячи регулярний аудит

відповідності та екологічного менеджменту ISO 14001 [40; 41].

Узагальнену структуру постачання матеріально-сировинних ресурсів компанії за географічними та функціональними ознаками наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика ключових постачальників матеріально-сировинних ресурсів

ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ»

Сегмент постачання	Ключові підприємства-постачальники	Номенклатура ресурсів та стратегічне значення для виробництва
Імпортний сектор (Міжнародні постачальники)	<ul style="list-style-type: none"> • TMZ GERMANY GMBH (Німеччина) • FALKEM SWISS SAGL (Швейцарія) • ONGROPACK LTD (Угорщина) [40] 	Постачання високоякісних хімічних та фармацевтичних субстанцій, складних діючих речовин, які не виробляються в Україні, а також первинних пакувальних матеріалів європейської якості для 14 GMP-ліній.
Вітчизняний сектор (Українські постачальники)	<ul style="list-style-type: none"> • ТОВ «ВИДАВНИЧИЙ ДІМ «УКРПОЛ» • ТОВ «ХІМЛАБОРРЕАКТИВ» • АТ «ПЗМС» [40] 	Забезпечення пакувальною продукцією, вторинною картонною та паперовою тарою, лабораторними реактивами та допоміжними витратними матеріалами українського виробництва.

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Постачальницьке мікрооточення компанії характеризується високою капіталомісткістю та чутливістю до валютних і логістичних коливань [40]. В умовах повномасштабного вторгнення та періодичних блокад західних кордонів залежність від європейських постачальників субстанцій (Німеччина, Швейцарія) створює постійні ризики зриву виробничих графіків [41]. Це змушує підприємство утримувати значні обсяги страхових запасів критичної сировини на київських складах, підвищуючи навантаження на оборотний капітал.

Характеристика прямих конкурентів на ринку фармацевтичних товарів. Український фармацевтичний ринок відзначається надзвичайно високим рівнем конкурентної боротьби, яка суттєво загострилася в умовах стиснення платоспроможного попиту, окупації частин територій та масової міграції населення за кордон [40]. Конкурентне протистояння відбувається переважно у площині ціни, швидкості оновлення продуктового портфеля, глибини діджиталізації процесів та ефективності просування ліків серед лікарів і фармацевтів [38; 40].

Ключових прямих конкурентів ПрАТ «Фармацевтична фірма

«ДАРНИЦЯ» та їхні ринкові особливості охарактеризовано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналітична характеристика основних конкурентів ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» на ринку України

Конкуруюче підприємство	Ринковий статус та ключові переваги конкурента	Специфіка конкурентного протистояння з об'єктом дослідження
АТ «Фармак»	Головний стратегічний конкурент; лідер роздрібного ринку за сумою продажів у грошовому вираженні; потужна наукова база та диверсифікований експорт [40].	Пряме суперництво у більшості терапевтичних груп; активна боротьба за перше місце за сукупними фінансовими та натуральними обсягами продажів ліків.
Корпорація «Артеріум»	Має міцні позиції в антибактеріальних та кардіологічних препаратах, розвинену систему регіонального збуту й маркетингової промоції [40].	Тісна конкуренція у роздрібному сегменті доступних антибіотиків і традиційних генеричних засобів.
ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»	Лідер ринку госпітальних поставок, інфузійних розчинів і спеціалізованого медичного обладнання [40].	Гостре суперництво у госпітальному секторі та задоволення державних тендерних замовлень під час воєнного стану.
Фармацевтична компанія «Здоров'я»	Спеціалізується на масовому випуску доступних аналогів популярних лікарських засобів із низького цінового сегмента [40].	Цінова конкуренція на рівні базових роздрібних продажів лікарських препаратів для населення з низьким рівнем доходу.

Джерело: розроблено автором на основі [38; 40]

Узагальнюючи результати діагностики мікрооточення прямої дії, можна зробити висновок, що ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» перебуває у стані перманентного «подвійного тиску» — з боку жорстких конкурентів-виробників та монополізованих споживачів-аптек. Забезпечення довгострокового лідерства за таких умов вимагає від компанії не лише утримання високої виробничої потужності, а й докорінної перебудови внутрішньої управлінської моделі у бік підвищення її комерційної та маркетингової гнучкості.

Для оцінки внутрішнього потенціалу ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» та ідентифікації чинників, що визначають характер її соціокультурного простору, ключове значення має діагностика діючої системи менеджменту та її організаційної архітектури. Організаційна структура підприємства сформована за лінійно-функціональним (ієрархічним) типом із чітким вертикальним підпорядкуванням, що обумовлено специфікою великомасштабного, високотехнологічного фармацевтичного виробництва та жорсткими вимогами

міжнародних стандартів безпеки й якості (GMP, ISO).

Ієрархічні рівні системи менеджменту підприємства наведено на рис. 2.1.

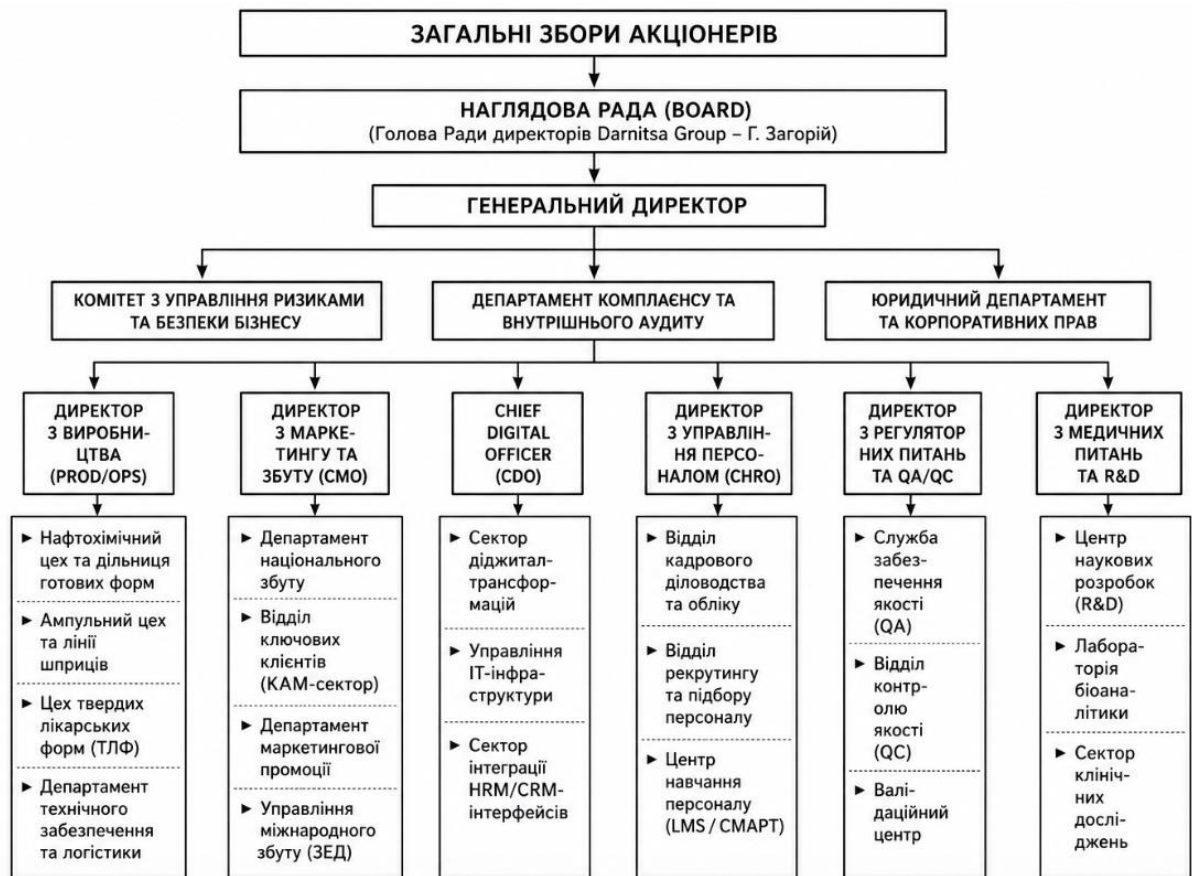


Рис. 2.1. Лінійно-функціональна структура управління ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» [38; 39; 40]

Детальний аналіз побудованої організаційної структури дозволяє диференціювати її на три класичні рівні управління, кожен з яких наділений специфічними функціями та різним ступенем організаційної гнучкості:

Вищий (інституційний) рівень управління. До цього рівня належать Загальні збори акціонерів, Наглядова рада (очолювана Головою ради директорів Darnitsa Group) та Генеральний директор [38; 40]. Головною функцією інституційного рівня є розробка довгострокової стратегії розвитку компанії, диверсифікація продуктового портфеля, фінансове маневрування та ухвалення глобальних ринкових рішень [38; 45]. Вищий менеджмент безпосередньо ініціює процеси цифровізації та визначає загальну траєкторію розвитку бренду

роботодавця [38; 47].

Середній (управлінський) рівень менеджменту. Представлений директорами за напрямками діяльності (Директор з виробництва, Директор з маркетингу та збуту, Директор з управління персоналом), керівниками департаментів, служб та начальниками виробничих цехів [39; 40]. На цьому рівні відбувається безпосередня трансформація стратегічних завдань у конкретні операційні плани [39]. Керівники середньої ланки забезпечують контроль за дотриманням жорстких галузевих регламентів, функціонуванням 14 сертифікованих ліній за стандартом GMP, впровадженням систем автоматизації (SMART HCM, LMS тощо) та адмініструванням щоденних процесів [38; 41; 47].

Саме на середньому рівні управління фіксується найбільша концентрація бюрократичних фільтрів. Намагання менеджерів середньої ланки мінімізувати ризики в умовах воєнного часу призводять до затягування процедур, зокрема рекрутингового циклу, який часто триває до 3 місяців, а також до проявів лінійного авторитаризму [44; 45]. Це створює внутрішній опір і блокує якісний зворотний зв'язок між інституційним керівництвом і безпосередніми виконавцями [45; 47].

Нижчий (технічний / операційний) рівень управління. Складається з лінійних керівників (майстрів дільниць, старших операторів), а також безпосередніх виконавців: операторів технологічних ліній виробничого сектору, медичних представників комерційного департаменту, фахівців R&D-центру та адміністративного персоналу [39; 41]. Нижча ланка є фундаментом життєздатності бізнесу, оскільки саме виробничий персонал забезпечує формування основної частки операційного доходу фірми [39; 40].

У межах діючої лінійно-функціональної структури персонал нижчого рівня перебуває під постійним подвійним тиском — жорстких технологічних стандартів GMP та вертикального адміністративного контролю [39; 40]. Така заформалізованість щоденних процедур стримує інноваційний потенціал робітників і обмежує прояв особистої ініціативи, перетворюючи працівників на простих виконавців інструкцій [44].

А отже, сформована організаційна структура ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» уособлює класичну вертикально-інтегровану модель, яка демонструє високу мобілізаційну стійкість у періоди гострих зовнішніх безпечових криз, але втрачає комерційну та кадрову гнучкість під час ринкових дебілізацій [39; 43]. Виявлена заформалізованість середнього та нижчого рівнів менеджменту актуалізує потребу в децентралізації ряду функцій, оптимізації тривалості внутрішніх процедур та переході від лінійного авторитаризму до крос-функціональної командної взаємодії [44; 45].

Складовою частиною внутрішнього середовища ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ», яка безпосередньо визначає його соціокультурну динаміку, ринкову стійкість та інноваційну активність, є його людський потенціал. Ефективність функціонування діючої лінійно-функціональної структури менеджменту та її спроможність адаптуватися до кризових умов воєнного стану відображаються в системі кількісних і якісних кадрових індикаторів.

Для системної оцінки результативності використання та фінансового забезпечення людських ресурсів підприємства у табл. 2.9 наведено динаміку чисельності персоналу, параметрів оплати праці та індивідуальної продуктивності робітників за 2022–2025 роки.

Таблиця 2.9

Динаміка показників чисельності, оплати та продуктивності праці персоналу

ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» за 2022–2025 рр.

Кадрові та продуктивні показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Динаміка (±), 2023/2022	Динаміка (±), 2024/2023	Динаміка (±), 2025/2024
Середня зарплата, грн	48799	53679	57926	61318	+4880	+4247	+3392
Кількість працівників, осіб	1152	1223	1411	1407	+71	+188	–4
Дохід на одного працівника, грн	4554 854	5698 452	4872 984	3021 485	+1143598	–825468	– 1851499

Джерело: розроблено автором на основі [38; 40,41,42]

Для забезпечення максимальної науково-методологічної глибини аналізу

людського потенціалу підприємства та виявлення внутрішніх пропорцій у межах його ієрархічної моделі управління доцільно детально дослідити якісний і функціональний склад персоналу компанії за категоріями. На основі узагальнення організаційної архітектури та звітних кадрових даних підприємства, автором було структуровано персонал за ключовими підрозділами та визначено динаміку його внутрішньої структури на тлі зміни загальної чисельності протягом 2022–2025 років.

Внутрішній функціональний розподіл трудових ресурсів компанії за аналізований період представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Структурний склад та динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» за категоріями (2022–2025 рр.)

Категорії та структурні підрозділи персоналу	2022 р., осіб	2023 р., осіб	2024 р., осіб	2025 р., осіб	Динаміка змін (\pm), 2025/2022, осіб	Характер функціонального навантаження
1. Управлінський персонал (Адміністративно-управлінське ядро):						
Вищий менеджмент (Топ-рівень, директори напрямів)	12	14	15	16	+4	Стратегічне цілепокладання, комплаєнс, фінансове та адміністративне маневрування.
Середня ланка управління (Керівники служб, цехів, відділів)	88	95	112	115	+27	Тактичне планування, адміністрування, контроль за жорсткими регламентами GMP та ISO.
2. Виробничий та технічний персонал (КВЕД 21.20):						
Інженерно-технічні фахівці та майстри дільниць	145	152	168	165	+20	Технічне забезпечення 14 ліній, калібрування та обслуговування обладнання.
Лінійні оператори та робітники технологічних цехів	512	535	610	605	+93	Безпосереднє промислове виробництво ліків, що генерує понад 99% доходу компанії.

Продовження табл. 2.10

Категорії та структурні підрозділи персоналу	2022 р., осіб	2023 р., осіб	2024 р., осіб	2025 р., осіб	Динаміка змін (\pm), 2025/2022, осіб	Характер функціонального навантаження
3. Науково-дослідний та регуляторний персонал:						
Дослідники R&D-центру та біоаналітики	75	82	91	94	+19	Розробка складних генериків, проведення клінічних і лабораторних досліджень.
Фахівці служб контролю та забезпечення якості (QA/QC)	92	98	105	108	+16	Наскрізний аудит відповідності стандартам EU GMP, валідація та сертифікація.
4. Комерційний та допоміжний персонал:						
Маркетинг, дистриб'юція та медичні представники	168	185	230	226	+58	Просування брендів, взаємодія з аптеками та гуртовими дистриб'юторами.
Персонал IT-сектору, HRM та діджитал-інфраструктури	60	62	70	68	+8	Адміністрування платформ SMART HCM, LMS та впровадження штучного інтелекту.
Загальна чисельність персоналу	1152	1223	1411	1407	+255	Утримання кадрового потенціалу в умовах нестабільного середовища.

Джерело: розроблено автором на основі [38; 40,41,42]

Якісний профіль людських ресурсів компанії об'єднує понад тисячу висококваліфікованих фахівців, промислових інженерів і науковців R&D-центру. Специфіка стандартів GMP вимагає безперервного розвитку кадрового капіталу, що забезпечується фінансуванням унікальних навчальних програм та well-being-проектів у складі комплексної корпоративної програми (або системи заходів), спрямованих на підтримку, збереження та покращення загального рівня благополуччя працівників у компанії, завдяки чому підприємство стабільно входить до рейтингів найкращих роботодавців. Важливою особливістю внутрішнього середовища є повна діджиталізація кадрових процедур

(інтеграція платформ SMART HCM і LMS). Проте глибока автоматизація викликала зворотний технократичний ефект — ускладнення кадрових фільтрів і жорстку алгоритмізацію поведінки працівників.

Аналіз фінансово-кадрових індикаторів за період 2022–2025 років виявляє суттєвий організаційний розрив між кадровою політикою та економічними результатами діяльності підприємства:

1) Інертність моделі «Академія» в умовах кризи. У кризовому 2025 році, на тлі загострення комерційного конфлікту з аптечними мережами та падіння виторгу, чисельність персоналу скоротилася символічно (лише на 4 особи), тоді як середня заробітна плата зросла до 61 318 грн. Це забезпечило збереження кадрового ядра, але за відсутності гнучких інструментів регулювання фонду оплати праці призвело до деградації індивідуальної продуктивності.

2) Бюрократизація та падіння ефективності праці. На тлі випереджаючих темпів зростання середньої управлінської ланки (+30,7% порівняно з +18,1% у виробничих цехах) показник доходу на одного працівника у 2025 році різко скоротився до 3 021 485 грн. Витрати на утримання штату та розширеного адміністративного прошарку суттєво випередили їхню реальну фінансову віддачу.

3) Бюрократичний тиск і критика бренду роботодавця. Багатоплановий лінійний авторитаризм та жорсткий тиск регламентів обмежили особисту ініціативу робітників на нижчих ланках. Крім того, прагнення до максимальної захищеності деформувало зовнішні процедури підбору: бренд роботодавця зазнав критики через невиправдано тривалий рекрутинговий цикл (до трьох місяців) та відсутність зворотного зв'язку.

Діюча модель управління трудовим потенціалом, заснована на жорсткій бюрократизації та вертикальному контролі, в умовах ринкової кризи повністю вичерпала свій ресурс гнучкості. Для відновлення втраченої продуктивності праці та оптимізації витрат на адміністрування ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» потребує негайного впровадження таких інструментів: скорочення тривалості рекрутингового циклу та зменшення етапів погоджень; трансформація лінійного авторитаризму середньої ланки у крос-функціональну

командну взаємодію; делегування операційних повноважень і надання свободи особистої ініціативи персоналу на робочих місцях; впровадження гнучких шкал оцінювання ефективності праці, адаптованих до фактичних ринкових результатів компанії.

Таким чином, з огляду на чинники зовнішнього середовища, компанія перебуває в стані перманентного «подвійного тиску» — жорсткої конкуренції з боку вітчизняних лідерів галузі (АТ «Фармак», Корпорація «Артеріум») та небезпечно високої концентрації ризиків навколо монополізованих каналів збуту. Виникнення гострого комерційного конфлікту з великими національними аптечними мережами заблокувало внутрішні канали реалізації, що призвело до обвалу річного виторгу. Основним досягненням менеджменту у відповідь на цей виклик стала здатність до форсованої диверсифікації та маневрування збутовими потоками на користь експортного напрямку, де було забезпечено стрімке зростання поставок.

Жорстка лінійно-функціональна структура підприємства забезпечує контроль якості за стандартами GMP, але демонструє низьку швидкість реакції на ринкові зміни. Головна управлінська суперечність полягає в тому, що утримання кадрового ядра за умов падіння дохідності спричинило глибокий розрив між операційними витратами та економічними результатами бізнесу.

Поеднання тотальної діджиталізації (платформи SMART HCM та LMS) із вертикальною ієрархією ускладнило внутрішнє середовище. Випереджаюче зростання середньої управлінської ланки, тиск регламентів та лінійний авторитаризм заблокували особисту ініціативу робітників і спричинили обвал продуктивності праці. Крім того, надмірна заформалізованість деформувала зовнішній бренд роботодавця через рекрутинговий цикл, затягнутий до 3 місяців.

Вертикально інтегрована, бюрократизована система менеджменту ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» вичерпала свій ресурс гнучкості в умовах воєнного стану. Для подолання фінансового регресу та відновлення втраченої ефективності бізнесу необхідним є негайний перехід від жорсткого лінійного контролю до крос-функціональної командної взаємодії, докорінне

скорочення рекрутингового циклу, делегування операційних повноважень безпосередньо на робочі місця та впровадження адаптивних шкал оцінювання праці, що прямо прив'язані до фактичного ринкового виторгу компанії.

2.3. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» та її впливу на ефективність діяльності компанії

Поглиблена діагностика внутрішнього середовища ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» доводить, що зафіксований у 2024–2025 роках фінансово-економічний регрес та стрімке зниження індивідуальної продуктивності праці тісно пов'язані зі специфікою сформованої соціокультурної моделі підприємства. Для точного оцінювання рівня розвитку корпоративної культури, ідентифікації її ціннісних орієнтирів та визначення характеру її впливу на загальну ефективність бізнесу застосовано методологію рамкової конструкції конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Куїнна (модель ОСАІ), а також класифікацію корпоративних культур за Ч. Хенді та Дж. Зонненфельдом.

1) Ідентифікація типу корпоративної культури за моделлю К. Камерона та Р. Квінна (ОСАІ). Згідно з результатами системного аналізу організаційної структури, характеру внутрішніх комунікацій та кадрових параметрів діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ», її соціокультурний простір є гетерогенним і поєднує в собі ознаки двох протилежних типів культур за моделлю ОСАІ. Для наочного відображення балансу ціннісних орієнтирів підприємства у табл. 2.11 систематизовано параметри профілю корпоративної культури компанії за чотирма базовими квадрантами моделі ОСАІ.

Побудована аналітична матриця та розподіл пріоритетів унаочнюють глибокий внутрішній соціокультурний дисбаланс компанії. Домінуючим квадрантом є ієрархічна (бюрократична) культура, яка слугує фундаментом для операційних і виробничих підрозділів підприємства. Вона визначається жорсткою лінійно-функціональною структурою управління, тотальною формалізацією щоденних процедур, жорстким тиском внутрішніх регламентів та

орієнтацією на суворе дотримання галузевих стандартів якості (GMP, ISO). Головними цінностями в цьому контурі є стабільність, передбачуваність, наскрізний вертикальний контроль і мінімізація ризиків.

Паралельно з цим на рівні вищого керівництва та комерційного директорату чітко виражена ринкова культура, яка вимагає досягнення пікових операційних показників та агресивної експансії на зовнішні ринки збуту.

Таблиця 2.11

Профіль корпоративної культури ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ»
за моделлю К. Камерона та Р. Квінна (OCAI)

Квадрант моделі OCAI	Тип корпоративної культури	Ключові прояви та індикатори в системі менеджменту підприємства	Ступінь вираженості / Рівень домінування
Квадрант А (внутрішній фокус / гнучкість)	Кланова культура	Програми психоемоційного благополуччя (well-being) для кадрового ядра. Проте через лінійний авторитаризм і жорсткі рекрутингові фільтри було заблоковано відкритий якісний зворотний зв'язок.	Низький
Квадрант В (зовнішній фокус / гнучкість)	Адхократична культура	Формування гнучких крос-функціональних команд для експансії на зовнішні ринки в умовах кризи 2025 року. Стимується жорстким тиском повсякденних інструкцій.	Середній
Квадрант С (зовнішній фокус / стабільність)	Ринкова (раціональна) культура	Націленість на утримання статусу №1 на фармацевтичному ринку за обсягом продажів. Орієнтація на капіталізацію воєнного досвіду та максимізацію фінансових результатів.	Високий
Квадрант D (внутрішній фокус / стабільність)	Ієрархічна (бюрократична) культура	Тотальна формалізація процедур, наскрізний контроль за стандартами GMP та ISO за допомогою діджитал-платформ SMART HCM і LMS. Лінійний авторитаризм середньої ланки.	Домінуючий

Джерело: розроблено автором

Проте критичний розрив полягає в тому, що інноваційні, гнучкі типи культур — клановий та адхократичний — перебувають у пригніченому стані. Жорсткий технократичний тиск інструкцій і регламентів середнього рівня менеджменту блокує творчий та інноваційний потенціал дослідників і операторів нижчих ланок, не дозволяючи адхократичним імпульсам вищого керівництва

трансформуватися в реальну гнучкість щоденних операцій.

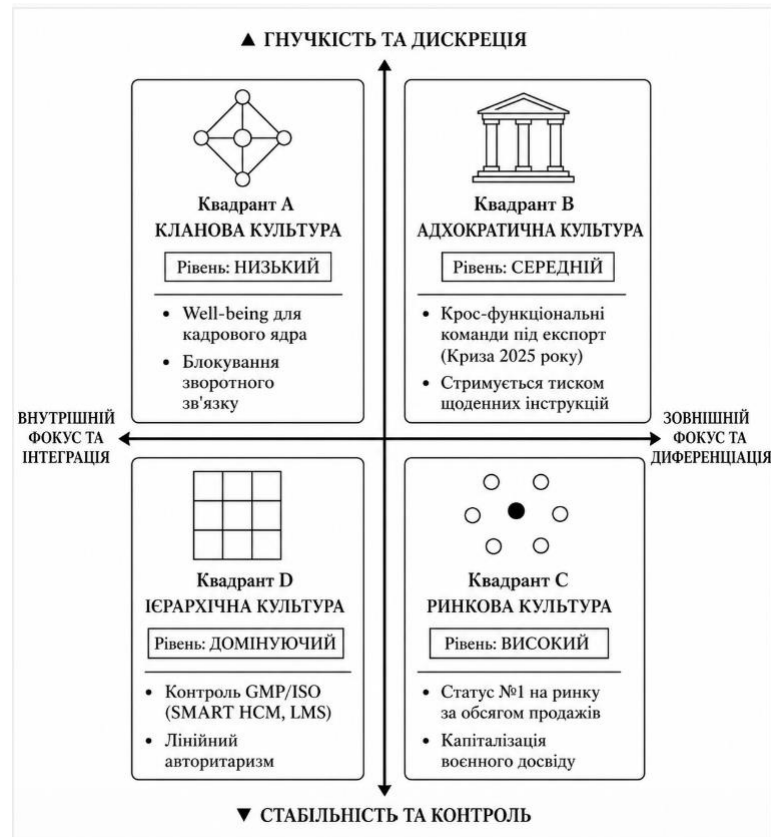


Рис. 2.2. Візуальний профіль конкуруючих цінностей (модель ОСАІ) ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ»

2) Оцінювання соціокультурного профілю за Ч. Хенді та Дж. Зонненфельдом. Для деталізації характеру взаємодії всередині колективу та специфіки розвитку бренду роботодавця доцільно використати класичні управлінські моделі Ч. Хенді (типологія за джерелами влади) та Дж. Зонненфельда (типологія за стратегією кар'єрного розвитку). Графічне моделювання діючої соціокультурної архітектури підприємства за цими двома підходами представлено на рис. 2.3.

За Ч. Хенді – «Культура ролі» (бюрократична): як унаочнює ліва частина рисунка, компанія функціонує як класична ієрархічна піраміда з міцними функціональними «колонами» (цехами, директоратами). Діяльність кожного працівника жорстко регламентована посадовими інструкціями та цифровими звітними алгоритмами інтегрованих платформ SMART HCM і LMS. Пріоритет функції над особистістю забезпечує бездоганну якість продукції та високу мобілізаційну стійкість під час зовнішніх безпекових криз воєнного часу (наприклад, під час автономізації

виробничих майданчиків). Проте у випадку виникнення глибоких збутових криз (як-от комерційний конфлікт 2025 року) ці «колони» виявляють інертність, уповільнюючи передачу управлінських рішень.



Рис. 2.3. Моделювання профілю корпоративної культури ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» за підходами Ч. Хенді та Дж. Зонненфельда

За Дж. Зонненфельдом – Модель «Академія»: як відображено в правій частині схеми, підприємство схильне до побудови закритої внутрішньої екосистеми, що орієнтована на тривалий розвиток працівників усередині компанії, фінансування довгострокових освітніх програм (Harvard Medical School) та утримання стабільного кадрового штату. Така модель є соціально відповідальною, але в умовах воєнного стану вона виявила ознаки структурного заціпеніння. Жорсткі внутрішні шлюзи та триступеневі системи перевірок кандидатів кадровою службою подовжили рекрутинговий цикл до 3 місяців, знижуючи здатність організації оперативно реагувати на дефіцит кадрів на ринку праці.

3) Для завершення всебічної діагностики соціокультурного середовища підприємства, доцільно доповнити аналіз наочним графічним моделюванням.

стратегії компанії. Це пояснює, чому підприємство, попри збитки 2025 року, продовжує фінансувати R&D-центр і модернізувати лінії заради виживання в перспективі. Водночас високий показник MAS посилює тиск цифрових платформ обліку на персонал, що поглиблює емоційне вигорання в колективі.

Функціональний розрив за індексом індивідуалізму (IDV). Помірний колективізм (55 балів) відображає інертність моделі «Академії». Декларовані колективні цінності та well-being-програми наклалися на критично високе уникання невизначеності (UAI). Як наслідок, замість гнучких команд підприємство отримало жорстко алгоритмізовані робочі групи, де працівники бояться вийти за межі інструкцій.

Головний підсумок: побудований профіль доводить потребу в управлінських реформах для штучного зниження індексів PDI (дистанції влади) та UAI (уникання невизначеності) через делегування повноважень, а також підвищення індексу IVR (допущення гнучкості) шляхом оптимізації тримісячного рекрутингового циклу.

Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності компанії. Сформований соціокультурний профіль ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» здійснює суперечливий, двоякий вплив на загальну результативність бізнесу. Для систематизації результатів діагностики у таблиці 2.15 деталізовано позитивні та негативні вектори цього впливу, що проявилися у діяльності компанії протягом 2023–2025 років.

Аналітичні дані таблиці 2.15 доводять, що чинна корпоративна культура увійшла у відкрите протиріччя з фінансово-економічними потребами підприємства. Утримання стабільної чисельності персоналу в межах моделі «Академія» на тлі обвалу річного виторгу у 2025 році (через комерційний конфлікт з аптеками) призвело до різкого розриву між кадровими витратами та реальними результатами бізнесу. Витрати на оплату праці та розширений адміністративний апарат середньої ланки позбавили фірму операційного самофінансування, спричинивши глибокий чистий збиток.

Таблиця 2.12

Вплив елементів корпоративної культури на загальну ефективність ПрАТ
«Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ»

Вектор впливу соціокультури	Елемент / прояв корпоративної культури	Економічні та управлінські наслідки для діяльності підприємства
Позитивний вплив (головні здобутки)	Жорстка лінійна централізація влади («культура ролі»). Безкомпромісний культ регламентів служб забезпечення якості (QA), контролю (QC) якості (QC) та міжнародних стандартів належної виробничої практики (GMP).	Забезпечено високу антикризову резилієнтність (кризову стійкість): безперервність роботи критичної інфраструктури, автономізація цехів у період енергодефіциту. Досягнуто бездоганної якості ліків, що дозволило успішно пройти іноземні аудити та наростити експорт на 64% у 16+ країнах.
Негативний вплив (глибинні негативи та ризики)	Інертність і закритість кадрової моделі «Академія». Зростання середньої управлінської ланки (+30,7%) та лінійний авторитаризм. Багатошарові бюрократичні фільтри Директорату з персоналу.	Спричинене катастрофічне падіння індивідуальної продуктивності: дохід на працівника впав до 3 021 485 грн через утримання штату за зниження виторгу. Сформовано управлінський тупик: жорсткий технократичний тиск регламентів повністю заблокував особисту ініціативу працівників. Погіршено бренд роботодавця: затягнутий до 3 місяців рекрутинговий цикл викликав масову критику з боку пошукачів.

Джерело: розроблено автором

Жорсткий лінійний авторитаризм окремих керівників та тотальна алгоритмізація кадрових діджитал-платформ придушили внутрішній інноваційний потенціал, перетворивши працівників нижчих рівнів на простих виконавців інструкцій. Це унеможливило отримання швидкої раціоналізаторської пропозиції від персоналу щодо зниження собівартості виробництва ліків у кризовий період.

Для завершення комплексної діагностики соціокультурного простору підприємства та визначення стратегічних векторів його модернізації, доцільно провести SWOT-аналіз стану та можливостей розвитку корпоративної культури ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ». Цей аналітичний інструмент дозволить систематизувати внутрішні сильні й слабкі сторони поточної поведінкової моделі організації, а також зіставити їх із зовнішніми можливостями та загрозами, які генерують макро- і мікрооточення в умовах воєнного стану.

Матрицю SWOT-аналізу соціокультурного середовища підприємства наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

SWOT-аналізу стану та можливостей розвитку корпоративної культури

ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ»

Сильні сторони (Strengths – S)	Слабкі сторони (Weaknesses – W)
<ul style="list-style-type: none"> • Бездоганна технологічна дисципліна: тотальна орієнтація на стандарти GMP та ISO, що забезпечує найвищу якість продукції. • Висока мобілізаційна стійкість: здатність системи до миттєвої централізації дій і захисту критичної інфраструктури в умовах безпекових криз. • Розвинений кадровий капітал: фінансування унікальних освітніх програм (Harvard Medical School) та системна підтримка well-being-проектів (проектів життєздатності) для збереження ядра фахівців. • Глибока HR-діджитал-інфраструктура: повний перехід на безпаперовий документообіг та автоматизація обліку на базі SMART HCM і LMS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Критичне організаційне заціпеніння: низька еластичність і швидкість реакції ієрархічної структури на гострі ринкові дестабілізації. • Прояви лінійного авторитаризму: надмірний тиск внутрішніх регламентів з боку роздутої середньої ланки управління (+30,7%), що пригнічує ініціативу виконавців. • Пригніченість інноваційного потенціалу: блокування творчого потенціалу працівників нижчих ланок, що перетворює їх на простих виконавців інструкцій. • Деформація бренду роботодавця: надто тривалий (до 3 місяців) і заформалізований рекрутинговий цикл, що викликає критику на ринку праці.
Внутрішні можливості (Opportunities – O)	Зовнішні загрози (Threats – T)
<ul style="list-style-type: none"> • Перехід до гнучких моделей (Agile/OKR): впровадження крос-функціональних команд та адаптивних шкал оцінювання для підвищення комерційної гнучкості. • Оптимізація рекрутингових шлюзів: докорінне скорочення етапів погодження кандидатів і підвищення кадрової гнучкості. • Делегування операційних повноважень: надання свободи особистої ініціативи робітникам безпосередньо на робочих місцях для зниження собівартості. • Капіталізація воєнного досвіду: трансформація жорсткої «культури ролі» у бік адаптивної адхократичної моделі для розширення міжнародного збуту. 	<ul style="list-style-type: none"> • Поглиблення кадрового дефіциту: ризики втрати унікальних фахівців через триваючі процеси загальної мобілізації та зовнішньої міграції. • Криза операційного самофінансування: загроза вимивання оборотних коштів на утримання стабільного штату в умовах збитковості. • Тиск монополізованих каналів збуту: ризики нових комерційних конфліктів з аптечними мережами, що потребують миттєвих маркетингових рішень. • Втрата привабливості на ринку праці: відтік перспективних пошукачів до конкурентів із більш гнучкою та відкритою корпоративною культурою.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, в компанії «Дарниця» зафіксовано соціокультурний розрив. На рівні цехів домінує жорстко заформалізована бюрократична культура, а на рівні топ-менеджменту розвинений ринковий тип, орієнтований на лідерство.

Водночас гнучкі типи культур (кланова та адхократична) пригнічені лінійним авторитаризмом середньої ланки.

Діюча «культура ролі» (за Хенді та Зонненфельдом) забезпечує високу стабільність виробництва при безпекових шоках, але є абсолютно інертною під час ринкових криз. Кадрова модель «Академія», попри розвинені програми Well-being (благополуччя персоналу), виявила структурну негнучкість: заформалізовані фільтри призвели до критичного затягування рекрутингового циклу та зниження кадрової маневреності.

В організації сформувався стійкий «бюрократичний трикутник» (за Г. Гофстеде), визначений високою дистанцією влади, критичним униканням невизначеності та глибокою стриманістю. Цей контур блокує ініціативу знизу та ізолює виконавців.

Чинна поведінкова модель перебуває у гострому конфлікті з потребами бізнесу. Прагнення інертної культури зберегти чисельність штату за обвалу виторгу призвело до стрімкого падіння індивідуальної продуктивності праці та виникнення чистого збитку. Надмірний технократичний тиск регламентів середньої ланки перетворив фахівців на простих виконавців, заблокувавши ідеї щодо зниження собівартості.

А отже, поточна ієрархічна та бюрократизована корпоративна культура ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» повністю вичерпала свій ресурс гнучкості. Поєднання жорсткого зовнішнього тиску ринку з внутрішнім організаційним заціпенінням і тримісячним рекрутингом створює критичну загрозу втрати конкурентоспроможності та фінансового виснаження бізнесу.

Для подолання регресу необхідна негайна модернізація соціокультурного контуру: свідомий перехід від авторитарної «культури ролі» до гнучких моделей управління, таких як Agile (гнучкі крос-функціональні команди) та системи OKR (цілі та ключові результати). Необхідно радикально скоротити рекрутинговий цикл, трансформувати середню ланку в координаторів і делегувати операційні повноваження безпосередньо на робочі місця, з прив'язкою оцінки праці до фактичного ринкового виторгу компанії.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» уособлює тип сучасного високотехнологічного та наукомісткого фармацевтичного підприємства з повним циклом виробництва, яке розробляє, випускає та реалізує широкий спектр готових лікарських засобів, що охоплюють понад 16 різних лікарських форм і спрямовані на забезпечення критично важливих терапевтичних напрямів, зокрема кардіології, неврології та управління болем. Початковий період воєнного стану продемонстрував високу життєздатність системи менеджменту підприємства. Оперативна переорієнтація закупівель і повна автономізація виробничих майданчиків дозволили безперебійно підтримувати статус об'єкта критичної інфраструктури, виводити на ринок нові бренди ліків та забезпечувати зростання прибутку за максимальної рентабельності. Проте подальший розвиток воєнної ситуації оголив управлінські диспропорції. Зниження доходів супроводжувалося падінням прибутку через подорожчання збуту й логістики, а гострий комерційний конфлікт з аптечними мережами остаточно дестабілізував фінансовий стан. Форсована експансія на європейський ринок та стрімке зростання експорту не змогли повністю компенсувати втрати на внутрішньому ринку, що призвело до операційних збитків і накопичення боргів. Цей фінансовий регрес виявив низьку швидкість реагування на ринкові виклики та втрату операційного самофінансування. Наявні суперечності між суворим контролем якості та потребою в комерційній гнучкості актуалізують потребу в докорінній оптимізації моделі бізнесу — від надмірної бюрократизації до підвищення адаптивності стратегії розвитку в умовах нестабільності.

В компанії «Дарниця» зафіксовано соціокультурний розрив. На рівні цехів домінує жорстко заформалізована бюрократична культура, а на рівні топ-менеджменту розвинений ринковий тип, орієнтований на лідерство. Водночас гнучкі типи культур (кланова та адхократична) пригнічені лінійним авторитаризмом середньої ланки. Діюча «культура ролі» (за Хенді та Зонненфельдом) забезпечує високу стабільність виробництва при безпекових шоках, але є абсолютно

інертною під час ринкових криз. Кадрова модель «Академія», попри розвинені програми Well-being (благополуччя персоналу), виявила структурну негнучкість: заформалізовані фільтри призвели до критичного затягування рекрутингового циклу та зниження кадрової маневреності. В організації сформувався стійкий «бюрократичний трикутник» (за Г. Гофстеде), визначений високою дистанцією влади, критичним униканням невизначеності та глибокою стриманістю. Цей контур блокує ініціативу знизу та ізолює виконавців. Чинна поведінкова модель перебуває у гострому конфлікті з потребами бізнесу. Прагнення інертної культури зберегти чисельність штату за обвалу виторгу призвело до стрімкого падіння індивідуальної продуктивності праці та виникнення чистого збитку. Надмірний технократичний тиск регламентів середньої ланки перетворив фахівців на простих виконавців, заблокувавши ідеї щодо зниження собівартості. А отже, поточна ієрархічна та бюрократизована корпоративна культура ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» повністю вичерпала свій ресурс гнучкості. Поєднання жорсткого зовнішнього тиску ринку з внутрішнім організаційним заціпенінням і тримісячним рекрутингом створює критичну загрозу втрати конкурентоспроможності та фінансового виснаження бізнесу. Для подолання регресу необхідна негайна модернізація соціокультурного контуру: свідомий перехід від авторитарної «культури ролі» до гнучких моделей управління, таких як Agile (гнучкі крос-функціональні команди) та системи OKR (цілі та ключові результати). Необхідно радикально скоротити рекрутинговий цикл, трансформувати середню ланку в координатори і делегувати операційні повноваження безпосередньо на робочі місця, з прив'язкою оцінки праці до фактичного ринкового виторгу компанії.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПрАТ
«ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Перебудова соціокультурного простору підприємства на засадах філософії гнучкого управління (Agile) як чинник підвищення швидкості ринкового реагування

Сучасна архітектура світового та вітчизняного фармацевтичного ринку функціонує в умовах безпрецедентної турбулентності, зумовленої як загальними макроекономічними флуктуаціями, так і специфічними безпековими та логістичними шоками, спричиненими воєнним станом. Досвід функціонування ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» у період 2024–2025 років наочно продемонстрував, що традиційні вертикально-ієрархічні моделі управління, орієнтовані на довгострокову стабільність та тотальну регламентацію, вичерпують свій ресурс ефективності під час зіткнення з динамічними ринковими кризами. Суворе дотримання галузевих стандартів і наскрізний діджитал-контроль забезпечують бездоганну якість продукції, проте лінійний авторитаризм середньої ланки менеджменту та інертність класичної «культури ролі» створюють ефект організаційного заціпеніння. Компанія опиняється в управлінському тупику, коли стратегічні імпульси вищого керівництва не здатні трансформуватися в адаптивні щоденні операції через заблокований зворотний зв'язок і надмірну формалізованість внутрішніх процедур.

У згаданих обставинах критично актуалізується потреба у докорінній перебудові соціокультурного простору підприємства шляхом інтеграції філософії гнучкого управління (Agile). Актуальність впровадження гнучких підходів у фармацевтичний менеджмент зумовлена необхідністю подолання так званого «бюрократичного трикутника» (високої дистанції влади, критичного уникання невизначеності та глибокої стриманості), який блокує раціоналізаторські пропозиції знизу та ізолює виконавців від процесів прийняття стратегічних

рішень. Перехід до філософії гнучкого управління означає трансформацію базових ціннісних орієнтирів організації: від пріоритету процесів та інструкцій до пріоритету взаємодії людей, від жорсткого лінійного контролю до командного самоврядування, від слідування негнучким планам до миттєвого реагування на ринкові зміни.

Для високотехнологічного підприємства, яким є ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ», впровадження філософії гнучкого управління (Agile) є не просто кадровим експериментом, а інструментом виживання та відновлення втраченої комерційної еластичності. Криза операційного самофінансування та чистий збиток, спричинені комерційним конфліктом із великими національними аптечними мережами, доводять, що тривалість ухвалення управлінських рішень у традиційних «функціональних колонах» призводить до прямої втрати ринкових позицій і капіталу. Гнучка перебудова культури покликана ліквідувати цей розрив, переорієнтувавши внутрішнє середовище на швидку крос-функціональну взаємодію, що здатна забезпечити форсовану диверсифікацію збуту та оптимізацію витрат безпосередньо у процесі виникнення ринкових флуктуацій.

Концептуальний зміст філософії гнучкого управління (Agile) базується на визнанні того, що в умовах нестабільності найвища цінність організації полягає в її здатності до безперервної адаптації завдяки самоорганізованим командам. У межах академічного дослідження корпоративної культури дана парадигма розглядається як інструмент штучного зміщення фокусу в матриці конкуруючих цінностей (модель ОСАІ — інструмент оцінювання корпоративної культури) К. Камерона та Р. Куїнна з домінуючого «Ієрархічного квадранту» (внутрішній фокус / стабільність) у бік «Адхократичного» (зовнішній фокус / гнучкість) та «Кланового» (внутрішній фокус / гнучкість) квадрантів [49, 50].

Трансформація соціокультурного простору за методологією Г. Гофстеде передбачає цілеспрямований зсув трьох базових індикаторів підприємства, що відображено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Пропонована трансформація соціокультурних вимірів ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» під впливом філософії гнучкого управління (Agile)

Базовий вимір культури	Поточний стан (бюрократичний затиск)	Цільовий стан (Мережева модель Agile)	Організаційний механізм трансформації
Дистанція влади (PDI)	Висока (80 балів): лінійний авторитаризм, вертикальна ізоляція нижчих ланок.	Помірно-низька: делегування повноважень, прямий діалог між рівнями.	Ліквідація багаторівневих погоджень; перехід від жорсткого контролю процесів до менторства середньої ланки.
Уникання невизначеності (UAI)	Критичне (95 балів): культ інструкцій, страх виходу за межі технологічних карт.	Оптимальне: збереження стандартів GMP/ISO за умови гнучкості операційних рішень.	Чітке розділення технологічної зони безпеки (якість ліків) та комерційно-управлінської зони (маркетинг, логістика, збут), у якій впроваджується «право на помилку».
Стриманість / Послаблення (IVR)	Глибока стриманість (25 балів): довгі кадрові фільтри, заформалізовані комунікації.	Помірне послаблення: відкритий зворотний зв'язок, швидкі комунікаційні канали.	Оптимізація та діджиталізація кадрових шлюзів; запуск платформ прямої раціоналізаторської ініціативи працівників.
Індивідуалізм / Колективізм (IDV)	Помірний колективізм (55 балів): «штучні» робочі групи, обмежені алгоритмами.	Реальний командний колективізм: самокеровані крос-функціональні одиниці.	Створення автономних Agile-команд із спільною відповідальністю за кінцевий комерційний результат проекту.

Джерело: розроблено автором на основі [49, 50]

Теоретична модель перебудови соціокультурної архітектури передбачає руйнування ізольованих функціональних структур («колон» за Ч. Хенді). Замість послідовної передачі розпоряджень зверху вниз, організація переходить до мережевої структури взаємодії, де ключовим елементом стає крос-функціональна команда, що об'єднує фахівців різних напрямів: маркетологів, спеціалістів зі збуту, логістів, аналітиків та науковців з інноваційно-дослідного центру (центру досліджень та розробок). Графічну модель трансформації ціннісного профілю конкуруючих цінностей (OCAI) під впливом нових підходів наведено на рис. 3.1.

Як унаочнює рис. 3.1, головна теоретична сутність перетворення полягає у зміщенні соціокультурної ваги з нижньої півплощини контролю на верхню півплощину гнучкої взаємодії. При цьому стандарти якості виробництва лікарських

засобів (GMP — належна виробнича практика) залишаються непорушними в межах технологічної дисципліни, проте управлінська надбудова отримує адхократичну пластичність, необхідну для миттєвого маневрування ресурсами підприємства під час зовнішніх дестабілізацій.

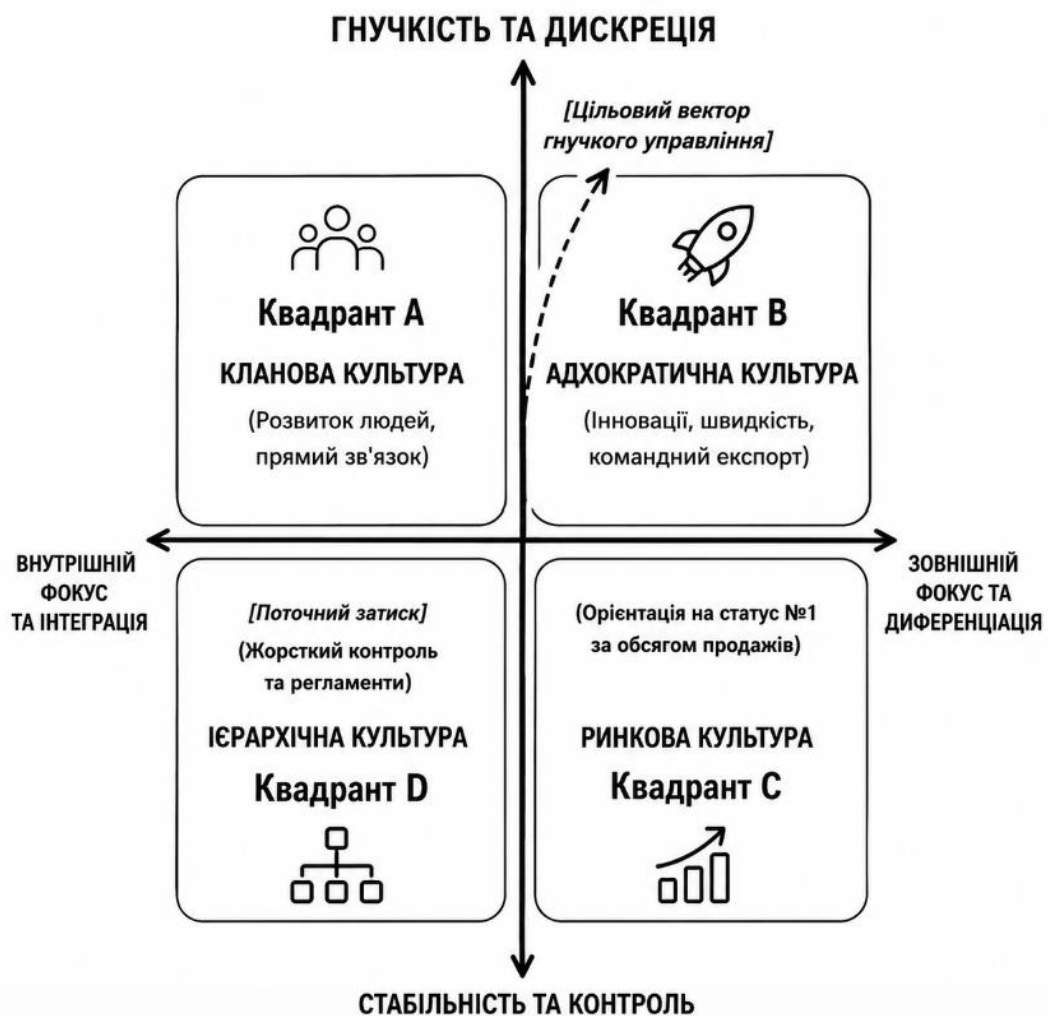


Рис. 3.1. Модель трансформації профілю конкуруючих цінностей ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» під впливом філософії гнучкого управління (Agile)
Джерело: розроблено автором на основі [49, 50]

Покроковий алгоритм впровадження моделі гнучкого управління на ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ». Перебудова сформованого роками соціокультурного простору великого фармацевтичного підприємства не може відбуватися хаотично. Вона потребує чіткого покрокового інжинірингу управлінських процесів та психологічної адаптації персоналу. На основі виявлених деструктивних чинників (лінійного авторитаризму середньої ланки та тримісячного

рекрутингового циклу) пропонується п'ятиетапний алгоритм впровадження філософії гнучкого управління.

Етап 1. Діагностично-концептуальне формування «Агенції змін» (термін: 1–2 місяці). Управлінський зміст: проведення стратегічної сесії за участю вищого керівництва (топ-менеджменту) для чіткого розмежування зон діяльності підприємства. Створюється внутрішній соціокультурний комітет («Агенція змін»), до складу якого залучаються провідні фахівці з Директорату з персоналу та лінійні лідери виробничих підрозділів. Кадровий контур: ліквідація страху перед «правом на помилку» в комерційній сфері. На базі корпоративної платформи LMS (системи управління навчанням) запускається спеціалізований навчальний курс «Філософія гнучкого управління (Agile) у сучасному фармакоменеджменті» для подолання інерції мислення середньої управлінської ланки.

Етап 2. Розмивання ієрархічних бар'єрів та пілотне проектування (термін: 3–4 місяці). Управлінський зміст: формування першої пілотної крос-функціональної команди, яка виводиться з-під прямого лінійного підпорядкування середнього менеджменту. Ця команда створюється спеціально для вирішення критичної комерційної проблеми підприємства — стабілізації збуту в умовах конфлікту з аптечними мережами та форсування експансії на ринки країн ЄС. Кадровий контур: до складу пілотної групи входять: 1 бренд-менеджер, 1 аналітик ринку, 1 спеціаліст з логістики, 1 юрист з міжнародного права та 1 фахівець центру досліджень і розробок (R&D). Команда наділяється повною автономією у прийнятті рішень щодо ціноутворення та укладання диверсифікованих контрактів у межах затвердженого бюджету.

Етап 3. Діджитал-перебудова та впровадження гнучких Scrum/Kanban-процедур (термін: 5–6 місяців). Управлінський зміст: впровадження жорстких регламентів, гнучких комунікацій: щоденні 15-хвилинні зустрічі (Daily Stand-up) для координації дій, два тижні операційних циклів (спринти) та обов'язкові ретроспективні аналізи помилок наприкінці кожного спринту. Кадровий контур: модернізація цифрової платформи SMART HCM (управління людським капіталом). Замість контролю за заздалегідь прописаними покроковими

інструкціями, у систему інтегруються візуальні Kanban-дошки, які відображають реальний рух завдань у реальному часі («В черзі» — «В роботі» — «Перевірка» — «Виконано»). Це руйнує вертикальні бар'єри та робить внесок кожного фахівця прозорим.

Етап 4. Оптимізація рекрутингових шлюзів та інтеграція гнучких цінностей в HR-бренд (термін: 7–8 місяців). Управлінський зміст: радикальне реформування системи відбору кадрового потенціалу. Скорочення багат шарових погоджень і ліквідація бюрократичних фільтрів, які штучно роздували рекрутинговий цикл до 3 місяців. Кадровий контур: впровадження інструменту «швидких кадрових шлюзів» (Fast-track recruitment), за якого максимальний термін від першої співбесіди до виходу фахівця на роботу не перевищує 14 календарних днів. Критеріями відбору стають не лише жорсткі професійні навички (Hard skills), а й соціокультурна здатність до командної роботи, гнучкість мислення та адаптивність (Soft skills).

Етап 5. Масштабування та реструктуризація середньої ланки (Термін: 9–12 місяців). Управлінський зміст: За результатами роботи пілотної команди здійснюється реструктуризація апарату середнього менеджменту, який протягом 2024–2025 років безпідставно розширився. Колишні лінійні керівники переводяться у статус гнучких координаторів або власників продукту, чия головна функція — не контроль, а усунення перешкод для роботи самокерованих команд. Кадровий контур: повне масштабування мережевої структури на всі комерційні, маркетингові та постачальницькі підрозділи ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ».

Деталізовану карту покрокового розгортання філософії гнучкого управління в розрізі часових інтервалів і конкретних соціокультурних змін наведено в табл. 3.2.

Перебудова соціокультурного простору на засадах філософії гнучкого управління (Agile) безпосередньо впливає на ключові фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» через ліквідацію витрат на зайве адміністрування та кардинальне підвищення швидкості комерційного обороту.

Таблиця 3.2

Карта покрокового впровадження моделі гнучкого управління на
ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ»

Етап / Термін	Ключові управлінські дії	Очікувана зміна в поведінкових моделях персоналу	Інструмент моніторингу ефективності
Етап 1 (1–2 міс.)	Створення «Агенції змін», запуск курсів з гнучкого менеджменту на базі LMS.	Зменшення страху перед лінійним покаранням; усвідомлення потреби в змінах.	Тестування залученості на базі LMS.
Етап 2 (3–4 міс.)	Запуск пілотної крос-функціональної команди з питань експорту.	Руйнування менталітету «ізолюваних функцій»; запуск особистої ініціативи.	Швидкість погодження комерційних контрактів з іноземними контрагентами.
Етап 3 (5–6 міс.)	Впровадження Kanban-дошок у SMART HCM, запуск Daily-зустрічей.	Формування прозорості взаємодії; підвищення взаємовиручки (колективізму).	Показник Cycle Time (час від ідеї до реалізації завдання).
Етап 4 (7–8 міс.)	Скорочення рекрутингового циклу з 3 місяців до 14 днів.	Приплив адаптивних фахівців; підвищення мобільності кадрового складу.	Індекс задоволеності пошукачів (Candidate Score); плинність кадрів на випробувальному терміні.
Етап 5 (9–12 міс.)	Трансформація середнього менеджменту з «контролерів» на «координаторів».	Повне зникнення лінійного авторитаризму; максимальна автономія робочих місць.	Коефіцієнт індивідуальної та командної продуктивності праці.

Джерело: розроблено автором на основі [49, 50]

По-перше, штучне зниження дистанції влади (PDI) та демонтаж лінійного авторитаризму середньої ланки дозволяють ліквідувати надлишковий управлінський апарат. Оптимізація роздутої середньої ланки управління забезпечує пряме скорочення постійних адміністративних витрат підприємства. Це вивільняє додаткові фінансові ресурси та спрямовує їх у контур операційного самофінансування, що є критично важливим для виходу компанії із зони чистого збитку, зафіксованого під час кризи.

По-друге, створення автономних крос-функціональних команд радикально підвищує швидкість реагування на ринок (Time-to-Market). В умовах комерційних конфліктів з монополізованими вітчизняними аптечними мережами гнучка команда здатна за лічені дні переорієнтувати товарні потоки, знайти альтернативні канали збуту всередині країни та форсувати експортні поставки

на європейський ринок. Графічну модель впливу гнучкої трансформації соціокультури на відновлення продуктивності праці та фінансову стабільність підприємства наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Логіко-структурна схема впливу гнучкої модернізації соціокультури на фінансово-економічні результати діяльності підприємства

По-третє, надання операційної свободи та впровадження «права на помилку» безпосередньо на робочих місцях активізують раніше пригнічений інноваційний потенціал виробничого персоналу та дослідників центру досліджень і розробок. Працівники нижчих ланок припиняють бути пасивними виконавцями жорстких інструкцій платформ SMART HCM і LMS, стаючи суб'єктами оптимізації бізнес-процесів. Це забезпечує потік раціоналізаторських ідей щодо зниження собівартості виробництва лікарських засобів, економії енергоносіїв та прискорення пакування готових форм, що безпосередньо знижує валові витрати підприємства.

Нарешті, скорочення кадрового циклу усуває деформацію зовнішнього бренду роботодавця. Компанія отримує можливість миттєво залучати з ринку праці найбільш дефіцитних, талановитих та адаптивних фахівців, мінімізуючи

втрати від простою обладнання або затримок у розробці нових препаратів.

Таким чином, процес перебудови соціокультурного простору підприємства на засадах філософії гнучкого управління (Agile) розпочинається з демонстрації ієрархічних бар'єрів і штучного зниження дистанції влади, що дозволяє розгорнути внутрішні навчальні програми та сформувати спеціалізовані агенції соціокультурних змін. На цьому етапі відбувається ментальний зсув у сприйнятті ризиків, коли лінійний персонал отримує право на операційну ініціативу, а менеджер відмовляється від авторитарного тиску на користь координації.

Послідовність змін передбачає руйнування ізольованих функціональних структур і перехід до мережевої моделі взаємодії. Це реалізується через запуск автономних крос-функціональних команд, які об'єднують фахівців різного профілю для вирішення критичних комерційних завдань, а також через інтеграцію інструментів візуального управління потоком робіт і регламентацію коротких щоденних координаційних нарад.

Логічним продовженням реформи стає перебудова рекрутингових і адаптаційних процесів, спрямована на усунення затягнутих бюрократичних процедур погодження. Впровадження швидких кадрових шлюзів забезпечує оперативний приплив гнучких та адаптивних фахівців, що суттєво підвищує загальну мобільність і маневреність людського капіталу підприємства.

Фінальна стадія алгоритму полягає в повному масштабуванні гнучкої моделі та реструктуризації середньої управлінської ланки з переведенням керівників у статус менторів і фасилітаторів. Завдяки ліквідації надлишкового адміністрування, прискоренню виходу продуктів на ринок та активізації раціоналізаторського потенціалу працівників, оновлена культура безпосередньо трансформується у зростання індивідуальної продуктивності праці, оптимізацію операційних витрат та відновлення механізмів фінансового самофінансування бізнесу.

Послідовне розгортання філософії гнучкого управління забезпечує поетапну еволюцію підприємства від інертної, заформалізованої вертикальної структури до високоефективної адаптивної екосистеми, здатної миттєво реагувати на деструктивні ринкові виклики.

3.2. Впровадження системи «цілей та ключових результатів» (OKR) у цільові орієнтири корпоративної культури як інструмент подолання фінансового регресу

Успішна перебудова горизонтальної взаємодії всередині організації на засадах філософії гнучкого управління (Agile) вимагає відповідної модернізації вертикальних зв'язків, цілепокладання та контролю. Традиційні директивні методи менеджменту, орієнтовані на механічне виконання річних планів, суперечать потребі в операційній гнучкості. Коли зовнішнє середовище демонструє критичний рівень нестабільності, а компанія зазнає суттєвого тиску через збутові шоки, класичне адміністрування блокує ухвалення рішень. Логічним продовженням трансформації соціокультурного простору компанії стає впровадження системи «цілей та ключових результатів» (OKR), яка виступає інструментом координації розгорнутих міжфункціональних команд навколо ключових фінансово-економічних орієнтирів.

Теоретична сутність інтеграції цієї системи полягає у зміні вектора стратегічного планування з суто низхідного на зустрічний (двосторонній). В умовах фінансового регресу вище керівництво формує обмежену кількість якісних, амбітних цілей (objectives) на квартальний період, спрямованих на подолання кризи. Водночас сформовані самокеровані підрозділи самостійно пропонують до 60% ключових результатів (key results), які вони зобов'язуються досягти для реалізації загальної стратегії [51]. Це забезпечує наскрізну прозорість: кожен виконавець бачить єдине дерево цілей підприємства, розуміє власний внесок у формування ринкового виторгу та позбувається замикання в межах вузькофункціональних обов'язків. Порівняльний аналіз цієї трансформаційної моделі цілепокладання наведено в табл. 3.3.

Зміна цільових орієнтирів корпоративної культури за системою «Цілей та ключових результатів» (OKR) дозволяє ліквідувати «бюрократичний за тиск» і руйнує лінійний авторитаризм середньої управлінської ланки, трансформуючи менеджерів із контролерів-наглядачів на наставників і менторів [51]. Публічний характер моніторингу досягнень виключає суб'єктивізм у

оцінюванні та викривленні стратегічних імпульсів.

Таблиця 3.3

Порівняльний аналіз трансформації цільових орієнтирів та стилів менеджменту при впровадженні системи «цілей та ключових результатів» (OKR)

Параметр порівняння	Поточна бюрократична модель управління	Цільова соціокультурна модель (OKR)	Вплив на подолання фінансового регресу
Принцип формування цілей	Низхідний (зверху вниз): цілі спускаються директором у вигляді жорстких інструкцій.	Зустрічний (двосторонній): 40% стратегічних цілей задає топ-менеджмент, 60% — формують команди знизу догори.	Ліквідація лінійного авторитаризму середньої ланки; відкритий стратегічний діалог.
Горизонт планування та гнучкість	Статичний (річний): плани затверджуються раз на рік, що блокує реакцію на кризу.	Динамічний (квартальний): короткі орієнтири з щотижневими зустрічами з координації та синхронізації (check-in сесіями).	Можливість миттєво адаптувати витратну архітектуру фірми до фактичного обсягу виторгу.
Філософія оцінювання результатів	Репресивна: невиконання плану на 100% вважається провинною та карається фінансово (через ключові показники ефективності / KPI).	Амбітна (безпечна): цілі ставляться на межі можливостей; виконання на 60–70% є відмінним результатом.	Зникнення психологічного затиску та страху перед ризиками; запуск внутрішнього раціоналізаторства.
Зв'язок із системою мотивації	Прямий жорсткий зв'язок: премія прив'язана до відпрацьованого часу та механічного виконання ключових показників ефективності (KPI).	Розділений контур: премії йдуть за стабільні показники (KPI), а амбітні цілі розвитку й проривні результати (OKR) виступають драйвером надрезультатів.	Подолання розриву між високими кадровими витратами та реальними фінансовими результатами бізнесу.

Джерело: розроблено автором на основі [51, 52]

Найбільш критичною соціокультурною помилкою, що блокує антикризовий потенціал гнучкого управління, є спроба прямої прив'язки системи амбітного цілепокладання до фінансового преміювання персоналу. Оскільки філософія OKR вимагає встановлення надскладних, агресивних цілей, де досягнення показників на рівні 60–70% свідчить про високу ефективність роботи, наявність прямого матеріального покарання за їх невиконання змушує працівників штучно занижувати власні плани та уникати ризиків [52].

Для подолання цієї суперечності обґрунтовано впровадження двоконтурної

моделі мотивації та оцінювання праці, архітектуру якої наведено на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Двоконтурна архітектура системи оцінювання та мотивації персоналу підприємства. Джерело: розроблено та побудовано автором на основі [51, 52]

Як унаочнює рис. 3.3, Контур стабільності (KPI) забезпечує підтримання поточної життєдіяльності фірми, суворе дотримання технологічної дисципліни за стандартами належної виробничої практики (GMP) та виконання базових нормативів фінансової ліквідності. Саме до цього контуру прив'язується змінна частина заробітної плати працівників.

Натомість Контур розвитку (OKR) повністю звільняється від фінансового пресингу та репресивних санкцій. Він спрямований на мобілізацію інтелектуального потенціалу крос-функціональних команд для здійснення екстрених стратегічних маневрів: розширення географії експорту на ринки країн ЄС, подолання наслідків комерційних конфліктів з аптечними мережами та генерації ідей щодо зниження собівартості виробництва готових лікарських засобів. Результати виконання OKR використовуються виключно для кар'єрного планування, формування кадрового резерву та розподілу нематеріальних бонусів для підтримки добробуту працівників (well-being бонусів), що мінімізує страх персоналу

перед «правом на помилку» та активізує внутрішні інновації [51; 52].

Переорієнтація цільових орієнтирів корпоративної культури на принципах системи «Цілей та ключових результатів» виступає прямим детермінантом подолання фінансового регресу ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ». Побудова прозорої двоконтурної моделі менеджменту забезпечує вихід підприємства із зони чистого збитку завдяки дії кількох взаємопов'язаних ефектів.

По-перше, публічність дерева цілей та концентрація зусиль на вимірюваних Key Results комерційних команд, які прямо прив'язані до обсягів фактичного ринкового виторгу, дозволяють усунути неефективне використання ресурсів роздутим апаратом середнього менеджменту. Оптимізація витрат на адміністрування та усунення зайвих контролюючих бар'єрів забезпечують радикальне зниження накладних операційних витрат, відновлюючи стійкість фінансового стану компанії.

По-друге, створення безпечного, позбавленого страху покарання соціокультурного середовища у Контурі розвитку стимулює масовий приплив раціоналізаторських пропозицій безпосередньо з робочих місць. Виробничий та науковий персонал лабораторій центру досліджень та розробок спрямовує творчу активність на пошук способів економії енергоносіїв, прискорення циклів пакування ліків та заміну дефіцитної імпоротної сировини на альтернативні аналоги. Це призводить до безпосереднього зниження валових витрат і підвищення показників рентабельності бізнесу.

По-третє, квартальна циклічність системи OKR ліквідує хронічний розрив між високими кадровими інвестиціями (програмами розвитку бренду роботодавця, системами тривалого навчання) та реальними фінансовими можливостями бізнесу під час кризи. Усі витрати на людський капітал починають гнучко адаптуватися до динаміки отримання доходів, що усуває передумови для накопичення боргових зобов'язань. У підсумку, це зумовлює стрімке зростання індивідуальної продуктивності праці персоналу, трансформуючи інертну організаційну систему в адаптивну ринкову екосистему, здатну генерувати чистий прибуток в умовах перманентної воєнної нестабільності.

З метою недопущення декларативності та забезпечення високого рівня практичної придатності запропонованих соціокультурних реформ, автором було розроблено та декомпоновано прикладну матрицю системи «цілей та ключових результатів» (OKR) для ключових департаментів ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ». У межах реалізації антикризової стратегії загальна мета вищого керівництва компанії на певний поточний період може звучати так: «стабілізувати операційну діяльність та ліквідувати фінансовий регрес шляхом агресивної диверсифікації каналів збуту і оптимізації внутрішньої структури витрат бізнесу».

На виконання цього стратегічного імпульсу профільні робочі групи спільно з координаторами (менторами) формують локальні карти цілепокладання, які публікуються у відкритому для всього персоналу модулі інтелектуальної системи управління людським капіталом (системи SMART HCM). Конкретизовану специфікацію антикризових цілей та жорстко оцифрованих ключових результатів на рівні окремих підрозділів наведено в табл. 3.4.

Представлена в табл. 3.4 прикладна архітектура наочно демонструє ключову соціокультурну та управлінську відмінність пропонованої реформи. Робочі групи фокусуються не на процесі (наприклад, «проведення переговорів» чи «моніторинг ринку постачальників»), а на конкретних бізнес-ефектах. Оскільки Key Results формуються за участю самих виконавців знизу догори, рівень внутрішньої мотивації та залученості персоналу зростає, що нівелює негативні наслідки «бюрократичного затиску».

Впровадження системи «цілей та ключових результатів» (OKR) вимагає перегляду застарілих підходів до оцінювання ефективності соціокультурного простору. У межах академічного аналізу за матрицею конкуруючих цінностей (модель OSAI К. Камерона та Р. Куїнна) запропонована реформа виступає унікальним інструментом гармонізації внутрішнього середовища. Традиційний менеджмент ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ», що опирався на тотальну алгоритмізацію, штучно роздував Ієрархічний квадрант, пригнічуючи ринкову пластичність.

Таблиця 3.4

Проект антикризової карти «цілей та ключових результатів» (OKR) для функціональних департаментів ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ»

Формулювання цілі (Objective)	Специфікація ключових результатів (Key Results)	Очікуваний фінансово-економічний ефект для подолання регресу
Комерційної діяльності та збуту		
Форсувати експансію на високомаржинальні зовнішні ринки та розширити присутність у країнах ЄС.	KR 1. Укласти щонайменше 4 нові прямі контракти з великими європейськими дистриб'юторськими мережами без залучення посередників. KR 2. Збільшити частку валютного виторгу в загальній структурі доходів підприємства з поточного рівня до цільового — 25%. KR 3. Забезпечити присутність щонайменше 15 нових найменувань лікарських засобів фірми на ринках Польщі та Румунії.	Стабільне надходження твердої валютної виручки, мінімізація збитків від комерційного тиску з боку монополізованих внутрішніх аптечних мереж [53].
Логістики та матеріально-технічного постачання		
Оптимізувати архітектуру матеріальних потоків і мінімізувати капітал, заморожений у складських запасах.	KR 1. Скоротити тривалість логістичного циклу постачання імпортованих активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ) на 14 календарних днів. KR 2. Перевести 70% укладених договорів із постачальниками первинної упаковки на консигнаційні умови зберігання сировини. KR 3. Зменшити обсяг неліквідних залишків готової продукції на складах на 30% протягом кварталу.	Вивільнення дефіцитного оборотного капіталу з надлишкових товарно-матеріальних запасів, відновлення показників поточної фінансової ліквідності [53].
Центр досліджень та розробок (R&D)		
Прискорити виведення на ринок генеричних імпортозамінних препаратів за умови жорсткого контролю вартості досліджень.	KR 1. Скоротити термін проведення біоеквівалентних та доклінічних випробувань для 3 нових кардіологічних засобів на 20% без порушення вимог GLP. KR 2. Успішно валідувати й сертифікувати 2 альтернативні джерела постачання діючих речовин вітчизняного походження. KR 3. Згенерувати й передати у виробництво не менше 5 раціоналізаторських ідей щодо зміни формуляцій для зниження собівартості.	Отримання довгострокових ринкових переваг за рахунок нижчої ціни готових ліків, форсоване імпортозаміщення на дефіцитному внутрішньому ринку [54].

Джерело: розроблено автором

Запровадження культури OKR дозволяє збалансувати профіль організації через одночасне посилення двох стратегічних векторів:

1) ринковий квадрант (зовнішній фокус / контроль): посилюється за рахунок того, що всі Key Results команд мають чітку математичну вимірюваність

і безпосередню прив'язку до комерційних індикаторів фірми (виторг, обсяг експорту, зниження собівартості);

2) адхократичний квадрант (зовнішній фокус / гнучкість): активізується завдяки наданню повної операційної свободи дій усередині Контуру розвитку. Менеджмент відмовляється від тотального нагляду за тим, як саме виконується завдання, фокусуючись виключно на тому, який результат отримано [54].

У результаті такої соціокультурної еволюції середня ланка управління остаточно позбавляється функцій лінійного авторитаризму. Публічність дерева цілей у цифровому контурі SMART HCM унеможлиблює суб'єктивне викривлення стратегічних планів вищого керівництва або штучне приховування неефективності окремих менеджерів. Система щотижневих або щоквартальних нарад з моніторингу прогресу та коригування (замість застарілих репресивних перевірок) перетворює координаторів на наставників, які допомагають командам виявляти «вузькі місця» у бізнес-процесах та оперативно усувати їх.

Нарешті, відокремлення Контуру розвитку від преміального фонду є головним соціокультурним запобіжником проти психологічного заціпеніння працівників. Усвідомлення персоналом того, що невиконання надскладної, амбітної цілі на 100% не потягне за собою депресивних фінансових санкцій, повністю знімає страх перед ризиками та нововведеннями. Колектив отримує законну можливість експериментувати, пропонувати сміливі раціоналізаторські ідеї та брати на себе відповідальність за проривні проекти.

Саме ця соціокультурна трансформація – від страху покарання до культури залученості та амбіцій – забезпечує максимальне зростання індивідуальної продуктивності праці персоналу, стрімко знижує показник адміністративних накладних витрат та трансформує ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» на адаптивну, висококонкурентну ринкову екосистему, здатну стабільно генерувати чистий прибуток в умовах тривалої макроекономічної нестабільності.

Таким чином, успішна перебудова горизонтальної взаємодії всередині організації на засадах гнучкого управління (Agile) потребує модернізації системи цілепокладання, контролю та вертикальних управлінських зв'язків. У зв'язку з

цим логічним продовженням трансформації корпоративної культури стає впровадження системи «цілей та ключових результатів» (OKR), яка забезпечує координацію міжфункціональних команд навколо ключових фінансово-економічних орієнтирів. Запровадження цієї системи дозволяє перейти від жорсткої бюрократичної моделі управління до гнучкої та адаптивної системи менеджменту, у якій працівники беруть активну участь у формуванні ключових результатів. Ключовим елементом запропонованої моделі є розмежування двох контурів оцінювання та мотивації персоналу: «контур стабільності» (KPI), що забезпечує підтримання поточної ефективності та фінансової дисципліни, та «контур розвитку» (OKR), який орієнтований на досягнення амбітних стратегічних результатів без прямого фінансового тиску на працівників. Такий підхід створює безпечне соціокультурне середовище для генерації нових ідей, внутрішнього раціоналізаторства та підвищення продуктивності праці. У результаті впровадження системи «цілей та ключових результатів» підприємство отримує можливість швидше адаптуватися до кризових умов, оптимізувати витрати, активізувати експортний потенціал та трансформувати корпоративну культуру у напрямі залученості, відповідальності й стратегічної гнучкості.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Процес перебудови соціокультурного простору підприємства на засадах філософії гнучкого управління (Agile) розпочинається з демонтажу ієрархічних бар'єрів і штучного зниження дистанції влади, що дозволяє розгорнути внутрішні навчальні програми та сформувати спеціалізовані агенції соціокультурних змін. На цьому етапі відбувається ментальний зсув у сприйнятті ризиків, коли лінійний персонал отримує право на операційну ініціативу, а менеджмент відмовляється від авторитарного тиску на користь координації. Послідовність змін передбачає руйнування ізольованих функціональних структур і перехід до мережевої моделі взаємодії. Логічним продовженням реформи стає перебудова рекрутингових і адаптаційних процесів, спрямована на усунення затягнутих бюрократичних процедур погодження. Фінальна стадія алгоритму полягає в повному масштабуванні

гнучкої моделі та реструктуризації середньої управлінської ланки з переведенням керівників у статус наставників і менторів. Завдяки ліквідації надлишкового адміністрування, прискоренню виходу продуктів на ринок та активізації раціоналізаторського потенціалу працівників, оновлена культура безпосередньо трансформується у зростання індивідуальної продуктивності праці, оптимізацію операційних витрат та відновлення механізмів фінансового самофінансування бізнесу. Послідовне розгортання філософії гнучкого управління забезпечує поетапну еволюцію підприємства від інертної, заформалізованої вертикальної структури до високоефективної адаптивної екосистеми, здатної миттєво реагувати на деструктивні ринкові виклики.

Успішна перебудова горизонтальної взаємодії всередині організації на засадах гнучкого управління (Agile) потребує модернізації системи цілепокладання, контролю та вертикальних управлінських зв'язків. У зв'язку з цим логічним продовженням трансформації корпоративної культури стає впровадження системи «цілей та ключових результатів» (OKR), яка забезпечує координацію міжфункціональних команд навколо ключових фінансово-економічних орієнтирів. Запровадження цієї системи дозволяє перейти від жорсткої бюрократичної моделі управління до гнучкої та адаптивної системи менеджменту, у якій працівники беруть активну участь у формуванні ключових результатів. Ключовим елементом запропонованої моделі є розмежування двох контурів оцінювання та мотивації персоналу: «контур стабільності» (KPI), що забезпечує підтримання поточної ефективності та фінансової дисципліни, та «контур розвитку» (OKR), який орієнтований на досягнення амбітних стратегічних результатів без прямого фінансового тиску на працівників. Такий підхід створює безпечне соціокультурне середовище для генерації нових ідей, внутрішнього раціоналізаторства та підвищення продуктивності праці. У результаті впровадження системи «цілей та ключових результатів» підприємство отримує можливість швидше адаптуватися до кризових умов, оптимізувати витрати, активізувати експортний потенціал та трансформувати корпоративну культуру у напрямі залученості, відповідальності й стратегічної гнучкості.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та нестабільності ринкового середовища корпоративна культура набуває стратегічного значення як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та антикризової стійкості підприємства. Саме соціокультурне середовище організації визначає рівень залученості персоналу, ефективність внутрішніх комунікацій, здатність до інновацій і швидкість реагування на зовнішні виклики. У роботі корпоративна культура розглядається як цілісна система спільних цінностей, норм поведінки, управлінських принципів і моделей взаємодії, яка формує унікальну ідентичність підприємства та безпосередньо впливає на ефективність його діяльності.

У результаті узагальнення наукових підходів систематизовано основні елементи корпоративної культури та визначено ключові вектори її впливу на систему менеджменту підприємства: соціально-психологічний клімат, кадрову політику та бренд роботодавця. Доведено, що рівень збалансованості між цими елементами визначає операційну гнучкість, кадрову стабільність і довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Встановлено, що формування корпоративної культури залежить від поєднання зовнішніх факторів (ринкового середовища, галузевих стандартів, стану ринку праці, регуляторних вимог) та внутрішніх чинників (організаційної структури, стилю управління, рівня діджиталізації, кадрової політики).

Проведене дослідження підтвердило, що великі наукомісткі підприємства традиційно тяжіють до ієрархічних моделей управління, орієнтованих на жорсткий контроль, багаторівневі процедури та мінімізацію операційних ризиків. Водночас надмірна бюрократизація призводить до пригнічення ініціативності персоналу, уповільнення ухвалення рішень і зниження адаптивності підприємства до кризових змін. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність використання сучасних гнучких моделей корпоративної культури, заснованих на партнерській взаємодії, командній роботі та розвитку персоналу.

Інформаційною базою практичного дослідження виступило ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» яке уособлює тип сучасного високотехнологічного та наукомісткого фармацевтичного підприємства з повним циклом виробництва, яке розробляє, випускає та реалізує широкий спектр готових лікарських засобів, що охоплюють понад 16 різних лікарських форм і спрямовані на забезпечення критично важливих терапевтичних напрямів. Початковий період воєнного стану продемонстрував високу життєздатність системи менеджменту підприємства: оперативна переорієнтація закупівель та автономізація виробничих майданчиків дозволили підтримувати статус об'єкта критичної інфраструктури, виводити на ринок нові бренди ліків і забезпечувати прибутковість діяльності. Проте подальше загострення воєнної ситуації виявило управлінські диспропорції: зниження доходів, подорожчання логістики та конфлікт з аптечними мережами призвели до операційних збитків і втрати операційного самофінансування. Навіть активізація експорту та вихід на європейський ринок не змогли повністю компенсувати втрати внутрішнього ринку. Це засвідчило недостатню адаптивність чинної моделі управління та актуалізувало потребу в переході від надмірно бюрократизованої системи до більш гнучкої й адаптивної моделі розвитку підприємства.

У процесі аналізу корпоративної культури ПрАТ «Фармацевтична фірма «ДАРНИЦЯ» встановлено наявність соціокультурного розриву між різними рівнями управління. На виробничому рівні домінує жорстко заформалізована бюрократична культура, тоді як топменеджмент орієнтований на ринкову результативність і конкурентне лідерство. Водночас гнучкі типи корпоративної культури залишаються недостатньо розвиненими через авторитарний стиль управління середньої ланки. Надмірна регламентація процесів, тривалий рекрутинговий цикл та високий рівень централізації негативно впливають на швидкість ухвалення рішень, кадрову маневреність і внутрішню ініціативність персоналу. У результаті чинна ієрархічна модель корпоративної культури поступово втрачає здатність забезпечувати необхідний рівень адаптивності та операційної гнучкості підприємства.

Для подолання виявлених проблем у роботі обґрунтовано необхідність трансформації корпоративної культури підприємства на засадах філософії Agile. Запропонований підхід передбачає зменшення дистанції влади, скорочення надмірної бюрократії, розвиток крос-функціональної взаємодії та перехід від авторитарного контролю до координації й наставництва. Важливими елементами трансформації є модернізація кадрової політики, скорочення рекрутингового циклу та делегування частини операційних повноважень безпосередньо на рівень команд.

Логічним продовженням Agile-трансформації запропоновано впровадження системи «цілей та ключових результатів» (OKR), яка забезпечує координацію міжфункціональних команд навколо стратегічних фінансово-економічних орієнтирів підприємства. Встановлено, що система OKR дозволяє перейти від жорсткої бюрократичної моделі управління до більш гнучкої та адаптивної системи менеджменту, у якій працівники беруть активну участь у формуванні ключових результатів діяльності.

Ключовим елементом запропонованої моделі є розмежування двох контурів оцінювання та мотивації персоналу: «контур стабільності» (KPI), орієнтованого на підтримання поточної ефективності та фінансової дисципліни, і «контур розвитку» (OKR), спрямованого на досягнення стратегічних та інноваційних результатів. Такий підхід створює сприятливе соціокультурне середовище для розвитку ініціативності, внутрішнього раціоналізаторства, командної взаємодії та підвищення продуктивності праці.

У результаті впровадження запропонованих заходів підприємство отримує можливість підвищити швидкість реагування на ринкові виклики, оптимізувати витрати, зміцнити експортний потенціал і забезпечити відновлення механізмів операційного самофінансування. Практична реалізація запропонованої моделі трансформації корпоративної культури сприятиме формуванню сучасної адаптивної системи управління, орієнтованої на стратегічну гнучкість, розвиток людського капіталу та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2014. 699 с.
2. Федорова В. А. Формування корпоративної культури як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/256>
3. Управління організаційною культурою підприємства : монографія / А. Е. Воронкова та ін. ; за заг. ред. А. Е. Воронкової. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2014. 412 с.
4. Захарчин Г. М. Організаційна культура підприємства: теорія і методологія формування : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 244 с.
5. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2014. 559 с.
6. Пономаренко В. С., Журавльова І. В. Організаційна культура підприємства: формування та розвиток : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2011. 180 с.
7. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2010. 436 p. (Переклад українською: Шайн Е. Організаційна культура і лідерство. Київ : Основи, 2016. 418 с.)
8. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 288 p.
9. Alvesson M. *Understanding Organizational Culture*. 2nd ed. London : SAGE Publications, 2013. 240 p.
10. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2001. 596 p.
11. Доронін М. В. Управління організаційною культурою підприємства: інституційний підхід : монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 296 с.

12. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2015. 384 с.
13. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 468 с.
14. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 337 с.
15. Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 398 с.
16. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 351 с.
17. Велешук С. С. Бренд роботодавця як інструмент стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 4. С. 73–77. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/2019-4-15.pdf>
18. Ковальов В. М., Рижих О. А. Корпоративна культура підприємства та її вплив на ефективність виробництва. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2018. № 2. С. 117–122. URL: [http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/ddma/visnik_2\(43\)_18/pdf/22.pdf](http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/ddma/visnik_2(43)_18/pdf/22.pdf)
19. Отенко І. П., Москаленко Н. О. Управління організаційною культурою підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 210 с.
20. Крікун О. О. Роль корпоративної культури в забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8342>
21. Назарова Г. В., Мішин О. В. Формування соціокультурного простору організації в системі кадрової безпеки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 82–88. URL: https://www.business-inform.net/pdf/2022/3_0/82_88.pdf
22. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: соціокультурний аспект. *Економіка та держава*. 2015. № 3. С. 140–144.
23. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2014. 559 с.

24. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2015. 384 с.
25. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. 2nd ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2001. 596 p.
26. Федорова В. А. Формування корпоративної культури як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/256>
27. Велешук С. С. Бренд роботодавця як інструмент стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 4. С. 73–77. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/2019-4-15.pdf>
28. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 468 с.
29. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2010. 436 p. (Переклад українською: Шайн Е. Організаційна культура і лідерство. Київ : Основи, 2016. 418 с.)
30. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 288 p.
31. Ковальов В. М., Рижих О. А. Корпоративна культура підприємства та її вплив на ефективність виробництва. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2018. № 2. С. 117–122. URL: [http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/ddma/visnik_2\(43\)_18/pdf/22.pdf](http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/ddma/visnik_2(43)_18/pdf/22.pdf)
32. Пономаренко В. С., Журавльова І. В. Організаційна культура підприємства: формування та розвиток : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2011. 180 с.
33. Захарчин Г. М. Організаційна культура підприємства: теорія і методологія формування : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 244 с.

34. Handy C. B. Understanding Organizations. 4th ed. London : Penguin Books, 1993. 448 p.
35. Sonnenfeld J. A. Managing Career Systems: Channels for Tactical Career Decisions. 1st ed. Homewood : Irwin, 1988. 312 p.
36. Назарова Г. В., Мішин О. В. Формування соціокультурного простору організації в системі кадрової безпеки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 82–88. URL: https://www.business-inform.net/pdf/2022/3_0/82_88.pdf
37. Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 398 с.
38. Офіційний сайт ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». URL: <https://www.darnitsa.ua/>.
39. Річний звіт ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ» за 2025 рік. Київ, 2026. 94 с.
40. Річний звіт ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ» за 2024 рік. Київ, 2025. 91 с.
41. Річний звіт ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ» за 2023 рік. Київ, 2024. 88 с.
42. Картка компанії ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» в аналітичній системі YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/>.
43. «Дарниця» ставить на експорт: +64% на тлі падіння виторгу на 40% у 2025 році. *Forbes Ukraine*. 2025. 10 груд. URL: <https://forbes.ua/news/darnitsya-narostila-eksport-na-64-na-tli-padinnya-zagalnogo-vitorgu-10122025-34757>.
44. Довоювались. Через конфлікт з аптеками «Дарниця» призупинила виробництво ліків. *Економічна правда*. 2025. 11 вер. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/dovoyuvalis-cherez-konflikt-z-aptekami-darnitsya-prizupinila-virobnictvo-likiv-811704/>.
45. Фармкомпанія «Дарниця» змінює модель управління. *Forbes Ukraine*. 2026. 10 квіт. URL: <https://forbes.ua/news/framkompaniya-darnitsya-zminyue-model-upravlinnya-10042026-37897>.
46. 50 найкращих роботодавців 2024 року: Forbes та robota.ua оголосили переможців рейтингу. *Budni Robota.ua*. 2024. URL: <https://budni.robota.ua/hr/50->

[naykrashhih-robotodavtsiv-2024-roku-forbes-ta-robota-ua-ogolosili-peremozhstv-reytingu](https://darnytsia.ua/career/press-center/darnytsya-sered-50-naykrashchych-robotodavtsiv-ukrayiny-chomu-lyudy-obyayut).

47. Дарниця – серед 50 найкращих роботодавців України: чому люди обирають нас. *Прес-центр Darnitsa*. 2026. URL: <https://darnytsia.ua/career/press-center/darnytsya-sered-50-naykrashchych-robotodavtsiv-ukrayiny-chomu-lyudy-obyayut>.
48. ПРАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА „ДАРНИЦЯ“». URL: <https://opendatabot.ua/c/00481212>
49. Аптекар В. М., Колісник О. В. Управління соціокультурними змінами на великих промислових підприємствах: покроковий інжиніринг та адаптація персоналу. *Менеджмент та інновації*. 2024. № 3 (18). С. 112–125.
50. Шеремет А. І. Економічний ефект від Agile-трансформації корпоративної структури наукомістких виробництв. *Український економічний журнал*. 2025. Вип. 4. С. 45–59.
51. Мельник О. Г., Романченко В. І. Трансформація систем цілепокладання на промислових підприємствах: перехід від жорсткого контролю до культури ОКР. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. Вип. 2 (15). С. 84–97.
52. Коваленко М. В. Антикризовий потенціал методології Objectives and Key Results у соціокультурному середовищі високотехнологічних компаній. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1 (48). С. 130–142.
53. Федоренко С. П., Ткаченко О. М. Стратегічне каскадування цілей у фармакологічному бізнесі: інтеграція гнучких методик в операційну діяльність. *Український фармацевтичний журнал*. 2025. Вип. 3 (19). С. 77–89.
54. Кравченко Ю. О. Застосування матриці конкуруючих цінностей ОСАІ для реструктуризації систем управління великих наукомістких підприємств. *Менеджмент та бізнес-адміністрування*. 2024. № 4. С. 201–214.