

ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: Впровадження оновленої моделі корпоративних компетенцій в умовах реорганізації державного підприємства «Медичні закупівлі України»

Виконала: здобувач/ка вищої освіти II курсу,
групи СУП-21
Галузь знань 07 Менеджмент та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньої програми «Управління персоналом
та організаційний розвиток»
Освітній ступінь магістр
Потапенко П.І.

Керівник Тимощенко-Петрова І.М.

Рецензент Ляшенко О.

Потапенко П.І. Впровадження оновленої моделі корпоративних компетенцій в умовах реорганізації державного підприємства «Медичні закупівлі України»: Магістерська робота: (073 «Менеджмент») / П.І. Потапенко/ Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук.кер: І.М. Тимощенко-Петрова. -Львівб УКУ, 2023.- 70 с.

Анотація. У роботі розкрито теоретико-методологічні засади формування корпоративної культури через цінності та модель корпоративних компетенцій, розглянуто питання конфлікту корпоративних культур як фактору ризику при реорганізації підприємств. Проаналізовано корпоративні кодекси закордонних та вітчизняних компаній як в державному та комерційному секторі. Досліджені корпоративні компетенції ДП «МЗУ» та запропонована їх покращена модель.

Ключові слова: корпоративна культура, цінності, модель компетенцій, корпоративні (базові) компетенції, реорганізація, конфлікт корпоративних культур.

Abstract. The paper reveals the theoretical and methodological foundations of the formation of corporate culture through values and the model of corporate competencies, and considers the issue of the conflict of corporate cultures as a risk factor in the reorganization of enterprises. The corporate codes of foreign and domestic companies in both the state and commercial sectors were analyzed. The corporate competencies of State Enterprise "MPU" were studied and their improved model was proposed.

Keywords: corporate culture, values, model of competencies, corporate (basic) competencies, reorganization, conflict of corporate cultures.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ	
1.1. Поняття корпоративної культури: визначення поняття, функції та принципи, види, рівні культури та підходи до аналізу культури.....	7
1.2. Цінності організації як ядро культури та корпоративні компетенції як відображення корпоративних цінностей.....	17
1.3. Поняття та сутність процесів злиття та поглинання: сутність поняття, мотиваційні чинники.....	21
1.4. Конфлікт корпоративних культур як фактор ризику реорганізації....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	
2.1. Вибір аналітичних інструментів та методик.....	27
2.2. Діагностика корпоративної культури ДП «Медичні закупівлі України» та виклики реорганізації в розрізі корпоративних компетенцій.....	38
2.3. Діагностика корпоративної культури ДП для постачання медичних установ «Укрмедпостач» та виклики реорганізації в розрізі корпоративних компетенцій.....	52
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Сучасні інноваційні організації, всіх форм власності, розуміють виклики сучасності, високу конкурентність ринку та зацікавлені в створенні якісних продуктів та послуг. Однією із можливих стратегій розвитку організацій є угоди злиття та поглинання (M&A), які для себе обирають як державні, так і комерційні організації. Найголовніший мотив укладання таких угод – це отримання синергетичного ефекту через мотив зростання. Тренд розвитку ринку M&A позитивний, і навіть такий «складний» 2022 рік побив рекорди за кількістю угод M&A у Європі.

В Україні реформа корпоративного управління державних компаній передбачає скорочення їхньої кількості шляхом приватизації, ліквідації та реорганізації. Відповідно до стратегії уряду, має відбутись мінімізація частки держави в економіці зі збереженням державного контролю в стратегічних і важливих для безпеки України галузях. В найближчі роки більшість державних підприємств має бути передана до сфери управління Фонду держмайна, які після аналізу будуть або приватизовані, або отримають новий рівень управління за стандартом ОЕСР (Організації економічного співробітництва та розвитку), неспроможні підприємства будуть ліквідовані.

Не зважаючи на надскладну складну ситуацію викликану у 2020 році пандемією коронавірусної хвороби, і повномасштабним вторгненням росії в Україну в лютому 2022 році, ринки продовжують розвиватись. В тому числі це стосується запланованої раніше реформи у сфері охорони здоров'я в Україні. В свій час було прийнято рішення створення закупівельної організації повного циклу через об'єднання декількох державних підприємств. Мова йде про заплановане вертикальне поглинання ДП для постачання медичних установ «Укрмедпостач» державним підприємством «Медичні закупівлі України».

Окремої уваги потребує факт, що 60 % M&A угод не призводять до очікуваного результату синергії. Причини неуспіху можуть лежати як в

стратегічних, юридичних, політичних, фінансових площині, а також мати корінь в «софтовій» частині: слабкій інтеграції бізнес-процесів, а також конфлікті культур. Цікавим є те, що в угодах M&A дедалі актуальнішими та важливішими стають фактори сталого розвитку ESG (анг. environmental, social, governance), зростають вимоги щодо дотримання вищих стандартів управління.

Відомо, що на ефективність організацій суттєво впливає тип та сформованість корпоративної культури, і сучасний менеджмент розуміючи цей факт свідомо формує та управляє нею. Пітер Друкерт казав, що культура з'їдає стратегію на сніданок. Тому культуру можна розглядати як складову нематеріальних активів, що формує людський капітал та додає вартість до репутації та конкурентоспроможності.

В основі корпоративної культури лежать цінності, які поділяють всі співробітники та на основі яких формуються корпоративні (базові або ключові) компетенції. Корпоративними компетенціями повинні володіти всі співробітники кожної організації, не залежно від посади. Свідоме формування здорової корпоративної культури, яка підтримує стратегію організації та веде до успіху, є важливою задачею менеджменту. Управляти корпоративною культурою і відповідно поведінкою співробітників допомагає модель корпоративних компетенцій та такий інструмент як оцінка за компетенціями.

В перші роки діяльності організації задача формування культури та компетенцій лягає саме на плечі першої особи. Значно важливіше ХТО складає ядро корпоративної команди, ніж, ЯКІ продукти створює чи які послуги надає організація. Керівник має виступати рольовою моделлю для співробітників. Для ДП «Медичні закупівлі України» мобілізація генерального директора в березні 2022 року стала додатковим викликом. Окрім цього саме в 2022 рік команда ДП МЗУ зросла найбільше за всі 4 роки існування.

Також варто зазначити, що виклики сьогодення сприяють формуванню суперечливої природи культури державних підприємств нового зразка. З одного

боку, це має бути конкурентна боротьба та інновації, орієнтовані на потреби сучасного вибагливого клієнта. З іншого боку, це культура в межах жорстких правил державного регулювання, відповідальність за ефективне та ощадливе використання ресурсів, публічних грошей платників податків.

Враховуючи вищезазначене, дослідження було зосереджено на трансляції корпоративної культури, цінностей, в тому числі через впровадження оновленої моделі корпоративних компетенцій, з урахуванням запланованої реорганізації на 2023 рік.

Мета проекту – забезпечити трансформацію корпоративної культури для успішного злиття двох державних підприємств.

Завдання проекту: дослідити поточну модель компетенцій та корпоративну культуру ДП «Медичні закупівлі України» та ДП для постачання медичних установ «Укрмедпостач»; визначити потенційні ризики для поглинання в розрізі організаційної культури та впровадження оновленої моделі корпоративних компетенцій; з урахуванням отриманих результатів розробити план заходів для впровадження оновленої моделі корпоративних компетенцій з урахуванням реорганізації підприємства; впровадити заходи.

В ході проекту були використані наступні методи: аналіз артефактів корпоративної культури; аналіз статистичних даних по персоналу; оцінка задоволеності, залученості та лояльності співробітників; незалежна оцінка розвитку рівня розвитку компетенцій; аналіз організаційних документів, оцінка ціннісної пропозиції роботодавця; фокус група з менеджерської командою, робота постійної фокус групи за напрямком «корпоративна культура».

В результаті проведеного дослідження фактор ризику «конфлікт культур» визначений як високий. Розроблені рекомендації для мінімізації даного ризику.

Окрім цього в ході проведеного дослідження також були виявлені напрямки роботи, які після об'єднання підприємств мають стати

пріоритетними як для менеджерської команди, так і для напрямку по роботі з персоналом зокрема. Нові виклики та задачі стосуються розробки стратегії закупівельної організації повного циклу, організаційного розвитку та побудови нової організаційної структури відповідно до рекомендованих стейкхолдерами кращих практик, розробка HR стратегії для залучення нового та утримання ключового персоналу, оновлення корпоративної культури та цінностей відповідно до нової стратегії розвитку, розробка та впровадження системи внутрішніх комунікацій, побудови напрямку навчання та розвитку з урахуванням нової моделі професійних компетенцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

1.1. Поняття корпоративної культури: визначення поняття, функції та принципи, види, рівні культури та підходи до аналізу

Вперше словосполучення «корпоративна культура» було використано в 19 столітті у військовій термінології для визначення відносин в офіцерському середовищі. Формування самої концепції відбулось у 80 роках ХХ століття у США . Проаналізувавши ряд визначень поняття корпоративна або організаційна культура (далі по тексту культура), пропонуємо наступне визначення «унікальна система цінностей, переконань, уявлень, очікувань, формальних та неформальних норм та стандартів поведінки, традицій, індивідуальних та групових інтересів, символів, що склалися в певній організації та поділяються всіма її членами, що задають загальні напрямки поведінки та взаємодії в усіх сферах діяльності для досягнення цілей» [4].

Оскільки ключове питання, чи дійсно підтримує сформована культура в організації визначену стратегію розвитку та допомагає досягати успіху, то можна визначити, що метою корпоративної культури є формування такої поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей організації.

Культура є завжди незалежно від галузі, форми власності чи розмірів організації. І хоч сама по собі вона є невловимою, співробітники всіх рівнів відчують її вплив, бо вона наче повітря пронизує всі процеси управління. Ступінь регламентації культури може бути різним: від деталізації кожного кроку, фіксації окремих принципів або без письмових правил взагалі.

Унікальність культури кожної окремої організації відображає насамперед особистість лідера, першої особи. Сильний керівник може сформувати сильну культуру. Сформована лідером культура визначає поведінку інших

співробітників. Високий рівень культури допоможе в турбулентні часи, забезпечить довготривалі відносини з партнерами та клієнтами [1].

Корпоративна культура організації – це те, як співробітники взаємодіють між собою та клієнтами, коли за ними не спостерігають, чим керуються при прийнятті рішень та яким способом досягають поставлених результатів. З одного боку, культура визначає внутрішні відносини в організації, показники задоволеності, залученості та лояльності співробітників, рівень взаємного співробітництва працівників, впливає на привабливість роботодавця, продуктивність, ефективність та якість роботи. З іншого боку, вона визначає відносини з іншими зовнішніми стейкхолдерами, впливає на рівень надання послуг та задоволеність клієнта, і таким чином впливає на бренд та репутацію організації.

Розглядаючи **функції корпоративної культури**, ми пропонуємо зупинитися на підході запропонованим за Г.Л. Монастирським [58], який умовно розділив їх на 2 групи: перша друга визначається внутрішнім станом організації, а друга – необхідністю адаптації до зовнішнього середовища.

До першої групи функцій належать наступні:

1. Охоронна функція від небажаних зовнішніх чинників, негативних цінностей. Кожна організація має неповторну зовнішність через свою унікальну систему цінностей, організаційний клімат та способи взаємодії учасників.

2. Інтегруюча функція проявляється у створенні відчуття ідентичності та сприйнятті цінностей у кожного учасника та груп, що дає можливість краще усвідомити цілі організації. Таким чином культура підвищує цілеспрямованість та наполегливість учасників у досягненні визначених цілей.

3. Регулююча функція – це про неформальні правила, які визначають звичні способи дій та впорядковують організаційну діяльність: послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією. Так усувається неузгодженість та економиться час.

4. **Функція заміщення** працює у сильних культурах та дозволяє економити ресурси на формальних, офіційних механізмах управління та розпорядженнях, не ускладнювати надмірно формальну структуру.

5. **Адаптивна функція** полегшує процес пристосування працівника та підприємства один до одного через процеси соціалізації та індивідуалізації.

6. **Освітня та розвиваюча функція** полягає у піклуванні керівників про розвиток співробітників, завдяки чому рівень експертизи та компетенцій зростає на рівні співробітника та організації в цілому у вигляді кількості та якості людського капіталу.

7. **Функція управління якістю** відображається у переході якості роботи та робочого середовища в якість створених продуктів.

8. **Орієнтуюча функція** допомагає організації та співробітникам рухатись в одному напрямку.

9. **Мотиваційна функція** створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення мети підприємства.

10. **Функція формування іміджу** підприємства, що здійснює суттєвий вплив на емоційне та раціональне ставлення до неї.

До другої групи функцій корпоративної культури належать [58]:

1. **Функція орієнтації на споживача (клієнта)**. Наразі вииграють саме клієнторієнтовані організації, які піклуються про потреби та інтереси своїх споживачів, встановлюючи з ними міцні та несуперечливі відносини.

2. **Функція регулювання партнерських відносин** допомагає визначити правила взаємин із партнерами, що передбачає моральну відповідальність перед ними.

3. **Функція пристосування економічної організації до потреб суспільства**.

Принципи культури, як суттєві вихідні положення, що забезпечують її формування та розвиток, можна розділити на загальні та спеціальні [63].

До загальних принципів відносяться: соціально-економічного та інтелектуального розвитку, всеохопленості та системності, вимірності та корисності, відкритості та постійного вдосконалення, координації, обов'язковості, винагороди, відповідності чинному законодавству.

Спеціальні принципи культури включають принцип вільного прояву, узгодженості та відповідності цілей, чіткості, особистісно-орієнтованого менеджменту, принцип стосунків «керівництво – працівник» та принцип еталону.

Окремої уваги варті різноманітні підходи до **визначення типів культури**.

За ступенем взаємної адекватності домінуючої ієрархії цінностей і переважаючих способів їх реалізації виділяють **стабільну культуру** з чітко заданими нормами поведінки, традиціями та **нестабільну**, де відсутні чіткі уявлення про оптимальну, допустиму і недопустиму поведінку.

За ступенем відповідності ієрархії особистих цінностей кожного із співробітників і ієрархічної системи групових цінностей виділяють **інтегративну**, що відрізняється внутрішньою згуртованістю, та **дезінтегративна** культура, що характеризується конфліктністю та відсутністю єдиної громадської думки.

За місцем організації та рівнем зовнішнього та внутрішнього впливу на неї виділяють 3 типи культури: **безперечна або закрита, слабку, сильна або відкрита**. Особливість сильної культури полягає в тому, що завдяки своїй відкритості зсередини та ззовні, вона асимілює все найкраще і таким чином стає сильнішою.

Абетка (АВС) корпоративної культури від У.Холла [7] виділяє

А (поверхневий рівень) – артефакти та етикет, що проявляється в конкретних видимих елементах (мова, стиль спілкування, дрескод, офіс).

В (глибший рівень) - поведінка та дії, сталі моделі поведінки, що проявляються у методах ухвалення рішень, організації роботи команди, ставлення до проблем.

С (ядро) – мораль, переконання, цінності більшості співробітників, що є правильним або хибним, справедливим або неетичним.

Управлінська культура є однією зі складових корпоративної культури. Найвідоміша типологія **Ч. Хенді** включає чотири типи управлінської культури [66], кожному з яких він привласнив ім'я олімпійського бога.

«Культура влади» (Зевс), коли ключову роль відіграє особистісна влада на основі управління ресурсами. Лідер через особисті контакти формує команду на основі спільних цінностей. Шляхом великої кількості особистісного спілкування з командою, встановлюється високий рівень довіри та відповідно низький рівень контролю, погоджень та документації. Цінуються такі якості як ініціативність, самостійність, підприємництво, досягнення результату. Але якщо співробітник не виправдовує довіру, то організація дуже жорстко відноситься до нього. Успіх організації визначається професіоналізмом лідера та своєчасним вирішенням проблем. Саме висока швидкість прийняття рішень, які не завжди можуть бути якісними, є сильною стороною для певних сфер. Культура характерна для стартапів, коли акцент робиться на зростанні організації.

«Рольова культура» (Аполлон) характеризується чітким функціональним розподілом ролей, прав, обов'язків та відповідальності, спеціалізацією роботи. Джерелом влади є посада. Бюрократична культура побудована на системі процедур, правил, інструкцій, затверджених функцій, що є причиною довгого прийняття рішень. Малоефективна в умовах змін через відсутність гнучкості та супротив нововведенням, і відповідно така культура ефективна в незмінному середовищі, коли операції налагоджені.

В ситуації кризи, така культура її спочатку ігнорує, а потім робить ще більше того, що робила і раніше, замість пошуку нового рішення та підходу.

Індивідуальність та ініціативність є перешкодою, тому для незалежних талановитих професіоналів така культура не є привабливою. Підходить для людей, які не хочуть брати на себе багато відповідальності, бо потрібно зробити рівно стільки скільки визначено стандартом. Головні цінності та переваги культури – це передбачуваність та стабільність, ефективність. Підходить для сталих ринків, типових завдань, конвеєрів, наукового менеджменту, великих корпорацій, державних структур.

«Культура завдань» (Афіна). Управлінська культура Strategy Guide орієнтована на реалізацію проєктів та вирішення завдань. Основний сенс менеджменту полягає у виявленні проблеми та пошуку швидкого рішення через співпрацю співробітників. Фундаментом влади є професійні компетенції. Сильною стороною є якісні творчі рішення, легко залучати талановитих співробітників, недоліками є висока вартість через залучення дорого вартісних професіоналів та кількість надлишкового спілкування.

Така культура підходить проектним, консалтинговим, рекламним організаціям та орієнтованим на розробку нових продуктів, пристосована до управління в екстремальних умовах.

«Культура особи» (Екзистенціальна культура або культура Діоніса) ґрунтується на творчих цінностях та об'єднує людей для досягнення власних цілей, а не цілей організації. Влада має координаційний характер, рішення ухвалюються на основі згоди. Сильними сторонами є само вмотивованість, легко залучати талановитих людей, недоліком є пріоритетність інтересів співробітників. Таку культуру можна зустріти в спільноті професіоналів, асоціаціях незалежних професіоналів чи деяких університетах.

Тип управлінської культури залежить від стадії розвитку організації: культура влади переважає при створенні; на стадії зростання приходить рольова

культура; на стадії стабільного розвитку – культура завдань чи культура особи; і в кризових ситуаціях переважає культура влади.

Також на основі таких критеріїв як орієнтація культури на людей або матеріальні умови, та відкритість чи закритість, виділяють такі типи як бюрократична, опікунська, праксиологічна та підприємницька [58].

Бюрократична організація регулює діяльність на основі чітких правил та процедур, джерелом влади є посада. Співробітники позбавлені конфліктів, відчувають стабільність та безпеку. **Опікунська культура** орієнтована на морально-психологічному кліматі, згуртованості, групових цінностях, неформальному статусі співробітників, їх особистій активності, взаєморозумінні, гармонійних відносинах. Співробітники відчувають стабільність, розвиваються та активно приймають участь в організації. **Праксиологічна** культура базується на порядку, раціональності, цілях та контролю за їх виконанням, оцінці результатів працівників за результатами, що забезпечує високу ефективність роботи. Головна фігура – це керівник, інші співробітники залучені точково. **Підприємницька культура** зосереджена на отриманні прибутку та підтримує новаторство, творчість персоналу, гарантує розвиток співробітників.

Також на корпоративну культуру варто поглянути з точки зору концепції спіральної динаміки, за допомогою можна оцінювати розвиток як на рівні співробітника, організації чи навіть країни. Модель була розроблена в кінці ХХ століття Доном Беком та Крістом Кованом, і в її основі лежать корпоративні цінності. Виділені етапи розвитку, які позначені певним кольором, відображають певну модель поведінки [60].

Культура виживання / «бежева» має такі ключові цінності як інстинкти та здоров'я, рушійною силою є виживання та фізичне самозбереження. **Культура приналежності** (сім'я, дух племені) або «фіолетова» характерна для компаній, які тільки створюються і де насамперед

важлива лояльність та взаємовиручка. Зазвичай це невеликі приватні або сімейні компанії, стартапи. Влади та розподілу обов'язків ще не має, все тримається на авторитеті та підтримці один одного. Заради єдності «фіолетові» люди готові відмовитись від власних інтересів, думки та розвитку. Ключовими цінностями є безпека, розуміння, рідство, традиції, рушійною силою є містика.

Для **культура сили**, «червона» або лідерська організація, де цінностями є перемога, свобода, сила та влада. Сила та влада визначається ступенем наближеності до першої особи. Основна вимога до співробітників – це покора та результати, заохочення та покарання яких відбувається на основі особистих оцінок керівництва. Тут вже з'являється структура, посади та розподіл обов'язків. **Культура правил** або «синя» цінує порядок, гідність, чіткі правила, чесність та порядність. Організація переходить на цей рівень, коли виросла і структурувала всі свої процеси, і вже самі правила допомагають створювати результат. Рушійною силою виступає закон та правила, які стають важливіші за результат. Ролі формалізовані, процеси налагоджені, незамінних не має, від співробітників вимагається дисципліна та дотримання правил. Недоліком є придушення ініціативи, драйву, високі затрати, формалізм.

Культура результату (драйву, досягнень, успіху) або помаранчева там де є індивідуальність. Ключовими цінностями такої культури є раціоналізм, ефективність, система, успіх, а рушійною силою є амбіції та спільне прагнення до успіху і досконалості. Від людей вимагається результат, але за правилами гри. Компанії готові багато інвестувати в навчання та розвиток, щоб отримувати результат іншого порядку. Вагомою перевагою такої культури є висока ефективність, оперативність прийняття рішень, інноваційність. З іншого боку це висока вартість, обмежений розмір до 150 співробітників, емоційне вигоряння.

Культура згоди (гармонія стосунків), «зелена» цінує людей, взаємну довіру та повагу, духовність, відкритість, співпрацю, право на помилку. Рушійною силою є відносини та емоційний резонанс від спільної

діяльності. Перевагами є гармонія, консунсус та справедливість, а недоліками є обмеженість у розмірі, низька продуктивність, висока вартість, повільність прийняття рішень. **Культура розвитку** (гнучкість потоку), «жовта» цінує функціональність, потік, розвиток, в рушійною силою є гнучкість. І **культура синтезу**, глобальна свідомість, «бірюзова» з'являється там, де важлива свобода, самореалізація, глобалізм, інтегральність, еволюція, рівновага, рушійною силою стає єдність [60].

За характером впливу культури на загальне функціонування, продуктивність, результати діяльності, розвиток підприємства виділяють **позитивні** та **негативні** культури.

В межах однієї організації та загальної корпоративної культури можуть співіснувати бути відразу декілька «локальних» культур або «субкультур».

Рівень культури неможливо оцінити за допомогою єдиного показника, оскільки вона є широкою системою, що охоплює всі сфери діяльності.

Одним з основоположників корпоративної культури є американський дослідник Е. Шейн [64], який виділив **три основні рівні пізнання** організаційної культури: поверхневий, внутрішній і глибинний (1981, США). Розглянемо їх через метафору «Дерева»

Пізнання культури починається з **поверхневого (символічного) рівня**, що включає атрибути, які сторонній спостерігач може сприймати через органи чуттів при входженні в нову культуру (такі артефакти, як продукція або послуги, технологія, архітектура приміщень, інтер'єр офісу та робочі місця, поведінка працівників, що спостерігається, «сленг» або мова, манера спілкування та стиль одягу, гасла, міфи та історія, символи, ритуали та церемонії і т.п). Цей об'єктивний очевидний рівень культури, як крона дерева, яку легко побачити, але важко інтерпретувати в термінах корпоративної культури. Ці артефакти – є результатом свідомого формування культури.

На наступному рівні, **внутрішньому (організаційно - ідеологічному)**, знаходяться «стовбур» у вигляді проголошених норм та цінностей, що приймаються та розділяються співробітниками. Засвоєні цінності професійного середовища (моральні погляди, етичні правила, стратегія, філософія, цінності, кодекс поведінки та норми взаємовідносин, стратегії, цілі, місія та гасла) визначають внутрішнє і частково зовнішнє життя організації, служать орієнтиром в нестандартній ситуації.

Третій, **глибинний (макросоціальний) рівень, «коріння»** включає очевидні базові припущення чи уявлення (національний менталітет, ставлення до буття в цілому, сприйняття часу і простору, відношення до людини та праці, способи реагування на різні ситуації). Люди відчують комфорт, коли поділяють однакові базові уявлення (однакова карта світу або «ментальна карта»).

Зовні культуру можна спостерігати у **трьох зрізах**: як організоване виробництво продукту і як працівники виконують свої професійні обов'язки; як працівники та структурні підрозділи взаємодіють між собою; рівень міжособистісного спілкування між працівниками, з клієнтами, партнерами, стейкхолдерами чи конкурентами.

При розгляді **компонентів** корпоративної культури, варто звернути увагу на наступні: наявність командних заходів (день компанії, професійні свята, дні народження співробітників, святкування досягнення результатів і т.д.); корпоративні засоби та канали інформації (спільний менеджер, корпоративний сайт, інформаційні дошки та листи); корпоративні документи, що відображають кадрову політику (положення про пошук та відбір, про адаптацію, про преміювання та оплату праці, про оцінку, положення про відділи та і т.д.); організаційна та функціональна структура; різноманітні кодекси.

1.2. Цінності організації як ядро культури та корпоративні компетенції як відображення корпоративних цінностей

Кожна організація є унікальною та плекає свої цінності та філософію управління. Саме цінності є фундаментом культури, бо навколо них раніше не знайомі люди об'єднуються в команду співробітників. Цінності мають найбільшу силу, коли вони корелюють з місією та візією організації, просто та чітко описують принципи взаємодії, поділяються всіма співробітниками.

Організації з високим рівнем корпоративної культури підкреслюють, що головною цінністю є Людина, і важливо щоб особистісні цінності збігалися з корпоративними. Важливу роль в трансляції цінностей відіграє засновник і найбільш авторитетні члени організації, які мають виступати рольовою моделлю для співробітників.

Серед цінностей, які б працівники хотіли бачити у своїх керівників, виділяють [63].:

- людські властивості: почуття власної гідності, повага до людей, воля в досягненні мети, неприйняття фальші, чесність, моральна чистота, терпимість, розвинене почуття краси, гармонія, природність поведінки за будь-яких умов, комунікабельність, уміння спілкуватися з людьми;
- професійні якості: відданість справі, виконавча дисципліна, високий професіоналізм, бережне ставлення до ресурсів, уміння чітко ставити завдання, почуття нового, творчість, прагнення до самовдосконалення, здатність знаходити вихід із складних ситуацій, вміння досягати найкращих результатів тощо.

Відповідно до концепції лідерства «Leadership based on character» («Лідерство засноване на характері») [62]., розробленої Інститутом Лідерства

ім. Ігоря О. Ігнатовича в Ivey Business School, з якою працює Центр Лідерства УКУ, характер лідера включає 11 елементів: критичне мислення, візійність, драйв, колаборація, гуманність, смиренність, цілісність, зваженість, підзвітність, справедливість та хоробрість.

Цінності організації можна розділити на базові (мінімальні стандарти поведінки), ключові (основоположні, незмінні), бажані (на «виріст»), а також випадкові чи стихійні.

Оскільки культура впливає на результативність та ефективність бізнесу, важливо не тільки свідомо формувати корпоративною культуру, але й управляти нею через модель корпоративних компетенцій та оцінку за компетенціями. Через ці інструменти можна впливати на поведінку співробітників, і відповідно культуру. П. Ленсіоні зазначає: “Якщо організація толерантно ставиться до всього без винятку, вона не матиме конкретних орієнтирів” [56].

Компетенціями є сукупність професійно необхідних знань, вмінь і навичок, засобів спілкування та досвіду персоналу. Проголошені корпоративні цінності та корпоративні (базові, ключові, стратегічні) компетенції закріплюються в таких корпоративних документах як стратегія, кодексах чи правилах поведінки (контракти, соціальні кодекси, корпоративні та професійні кодекси).

Родонаачальниками корпоративних кодексів були японські компанії, потім цю практику підхопили США. Українські компанії вже також дозріли до розробки та впровадження таких документів.

Ми дослідили корпоративні кодекси таких українських та міжнародних організацій, які працюють на території України, як Porsche Holding, Coca-Cola, PepsiCo, Cargill, Toyota, Colgate, Unilever, МакДональдз, WTW, корпорація Eaton, L'ORÉAL, Intel, MICROSOFT, JTI, KPMG International, Корпорація Sumitomo Electric Group (SEG), Electrolux, АТ «Ощадбанк», АТ АКБ «ЛЬВІВ», АТ «ПУМБ», АТ «КРИСТАЛБАНК», АТ «СК «АХА Страхування» , UNIQA,

Корпорація LKQ, ПАТ "УКРГІДРОЕНЕРГО", ПРАТ «ДМЗ», ПАТ «УКРНАФТА», Група "Нафто-газ України", ПАТ «УКРТРАНСГАЗ», ПрАТ "Полтавський ГЗК" , ТОВ «ОКТАВА - КАПІТАЛ», ПрАТ "ВФ УКРАЇНА" (VODAONE), ПАТ «По виробництву інсулінів «Індар», KERNEL, «Нова Пошта», ДТЕК, Державний концерн «Укроборонпром».

Кількість сторінок досліджених кодексів поведінки варіюється від 8 до 93 сторінок, при цьому їх структура дуже схожа і традиційно включає такі розділи 1. Загальні положення.

2. Місія і корпоративні міфи.

3. Організаційна структура.

4. Мета та завдання

5. Відповідальність

- компанії перед співробітниками,
- персоналу перед клієнтами, партнерами.

6. Внутрішня політика:

- кадрова політика,
- соціальна політика,
- взаємовідносини у колективі,
- обов'язки керівництва,
- обов'язки працівників,
- соціальний пакет для персоналу,
- спілкування співробітників,
- етичні норми спілкування з клієнтами, партнерами,
- поведінка в публічних місцях, з представниками ЗМІ,
- система комунікативної безпеки в Компанії.

7. Ритуали та традиції:

- ритуал посвяти,
- етапи зростання співробітників,

- заохочення та стягнення,
- навчання та розвиток,
- корпоративні свята.

8. Висновки

9. Додатки.

Не зважаючи на схожі структури побудови кодексів різних організацій, кожен з них є унікальним та відображає історію, чим живе та дихає організація, ключові правила поведінки в колективі та з партнерами. Найбільш привабливими з точки зору сприйняття для нас виявились кодекси створені в корпоративному стилі з реальними прикладами як діяти в тій чи іншій ситуації.

1.3. Поняття та сутність процесів злиття та поглинання: сутність поняття, мотиваційні чинники.

Тенденції розвитку «Злиття та поглинання» (далі М&А, від англ. Mergers and Acquisitions) є одним з актуальних питань корпоративної стратегії. Зростання глобалізації, посилення конкуренції, боротьба за ефективність спонукає як комерційні компанії, так і державні організації розглядати М&А як важливий стратегічний вибір для свого подальшого розвитку.

Дослідженням тенденцій та перспектив росту на світовому ринку М&А займаються провідні міжнародні консалтингові та аудиторські компанії (KPMG, Ernst & Young, CMS, Deloitte, Dealogic, PricewaterhouseCoopers, Boston Consulting Group та інші), рейтингові агентства (MOODY'S та інші). Чимало закордонних та вітчизняних вчених досліджують теоретичні засади М&А, їх особливості, середовище здійснення угод, аналізують мотиваційні фактори, методики оцінки ефектів від процесів М&А.

Кількість М&А-угод щорічно зростає. Відповідно до звіту міжнародної юридичної фірми CMS, 2022 рік, не зважаючи на економічні складнощі, побив рекорд за кількістю угод М&А у Європі. Цікавим є те, що в угодах М&А дедалі актуальнішими та важливішими стають фактори сталого розвитку ESG, зростають вимоги щодо дотримання вищих стандартів управління.

М&А-угоди глобально впливають як на світову економіку, так і на економіку окремих країн та окремих галузей. Так, наприклад в українських угодах М&А 2020 року домінували 4 галузі: інновації та технології, сільське господарство, нерухомість та будівництво, транспорт та інфраструктура.

М&А-угода за своєю суттю є переходом корпоративного права над організацію шляхом купівлі/ продажі/ передачі всієї організації або її значної

частки. Найголовніший мотив укладання такої угоди – мотив зростання через отримання синергетичного ефекту. І зазвичай М&А сприяють швидкому зростанню компаній, забезпечують гнучкість, підвищують ефективність та прибутковість, конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

Найпоширенішими мотивами М&А-угод можна виділити наступні три:

- 1) **Синергичний ефект**, через економію на витратах за рахунок дії «ефекту масштабу», взаємодії ресурсів та поєднання потенціалів, технологій, знань та навичок, ринків, продуктів, каналів дистрибуції. В залежності від цілей менеджменту можна виділити види синергетичних ефектів: операційний, фінансовий, управлінський, інвестиційний;
- 2) **Диверсифікація бізнесу**, прагнення максимально ефективно використовувати всі наявні ресурси (виробничі потужності, управлінські та фінансові ресурси);
- 3) **Мотив отримання фінансової або конкурентної вигоди** від придбання діючого цілісного об'єкта порівняно з витратами ресурсів на його самостійне створення.

Виділяють декілька способів злиття в залежності від стратегії об'єднання компаній:

1) **«Горизонтальні»** об'єднують підприємства однієї галузі, що займаються однаковою діяльністю, виготовляють аналогічну продукцію або здійснюють однакові стадії виробництва;

2) **«Вертикальні»** виникають між 2-ма підприємствами, що знаходяться на різних стадіях виробництва одного і того ж кінцевого продукту, і співпрацюють як покупець-продавець;

3) **«Родові» або «паралельні»** об'єднують підприємства, що виготовляють взаємозалежну продукцію;

4) «**Конгломератні**» об'єднують підприємства різних галузей без виробничої схожості.

Таблиця 3.1.

Але не всі М&А угоди є правильним рішенням і призводять до очікуваної синергії, про що свідчить невисока кількість успішних угод від загальної їх кількості (близько 60% невдалих угод).

Для того, щоб управляти факторами, які можуть зменшувати чи збільшувати успішність проєкту М&А, їх потрібно добре знати.

Стратегічні ризики. Найбільші ризики лежать в площині визначення правильної бізнес стратегії та постановки цілей. Процеси М&А можуть привезти до неузгодженості корпоративних стратегій, і «нова» організація може втратити свою позицію на ринку.

Фінансові ризики займають вагому частину, в тому числі з точки зору правильної оцінки вартості. Процеси М&А потребують коштів на належну перевірку, due diligence, юридичні збори, витрати на саму інтеграцію. Може збільшитись рівень боргу, зменшитись прибуток, знизитись віддача від інвестицій. Погіршення фінансових показників можуть виникнути при неефективному процесі інтеграції через втрату клієнтів, складнощі об'єднання процесів.

Ринкові ризики, конкурентність. М&А може призвести до втрати частки ринку. Негативний вплив на відносини з клієнтами та партнерами через неочікувану зміну процесів обслуговування, умов співпраці, що впливатиме на лояльність, задоволеність, бренд та репутацію організації вцілому. Висококонкурентна галузь, нестабільність ринку, політичний вплив також мають місце.

Юридичні чинники у вигляді регуляторних проблем, потенційних судових позовів, правових обмежень.

Інформаційна безпека та ІТ також стали в зоні уваги через цифрову трансформацію та віддалену роботу.

Інфраструктурні чинники можуть полягати у низькому рівні розвитку та автоматизації процесів, загальному зниженні продуктивності. Інтеграція двох організацій може бути досить складною та трудомісткою. Операційні ризики та різке зниження ефективності може виникнути через збільшення організації, якщо завчано не потурбувались про перегляд процесів та їх автоматизацію, і про інтеграцію процесів.

Зниження ефективності та втрата ключових співробітників. Процес поглинання може призвести до зміни організаційної структури та перебудови процесів, зміни профілей ролей, перерозподілу відповідальності та відповідно до появи нових обов'язків у працівників та нових вимог до посад. Такі зміни можуть негативно вплинути на мотивацію та ефективність співробітників. Деякі працівники, які не матимуть бажання перевчатися і відповідати новим умовам, можуть прийняти рішення про звільнення. Втрата ключових кадрів впливає на додаткові витраті пов'язані з залученням та онбордінгом нових працівників.

Культурні ризики. Врахуючи різноманітність ризиків потрібно врахувати всі «за» і «проти» щодо доцільності інтеграції, прорахувати наслідки, і здійснювати не лише правильну підготовку організацій до процесу, але і управляти самим процесом M&A від початку до кінця.

1.4. Конфлікт корпоративних культур як фактор ризику реорганізації

Свідоме формування здорової КК, яка підтримує стратегію організації та веде до успіху, є важливою задачею менеджменту. В перші роки діяльності організації ця задача насамперед лягає саме на плечі першої особи. Значно важливіше ХТО складає ядро корпоративної команди, ніж, ЯКІ продукти створює чи які послуги надає організація.

В ситуаціях злиття та поглинання неузгодженості в корпоративній (організаційній) культурі, кадровій політиці можуть призвести до культурних конфліктів між працівниками двох організацій. Різні цінності, погляди, норми поведінки та стилі управління можуть негативно впливати на командну співпрацю та знижувати ефективність роботи. Як можливий результат матимемо знижений моральний дух, втрата цінних працівників та збільшений показник плинності, складність залучення нових співробітників.

В свою чергу сам процес М&А може мати значний вплив на культуру та призвести до змін в цінностях, поглядах та нормах поведінки, до змін в організаційній структурі та комунікаційних ланцюгах, до розробки нової корпоративної культури відповідно до нових цілей «новоствореної» організації.

Окрім цього потрібно зазначити, що виклики сьогодення сприяють тому, що сама природа корпоративних культур державних підприємств нового зразка виявляються доволі суперечливими. З одного боку, це має бути конкурентна боротьба та інновації, орієнтовані на запити і потреби сучасного вибагливого клієнта. З іншого боку, це культура в межах жорстких правил державного

регулювання, відповідальність за ефективне та ощадливе використання ресурсів (публічних грошей платників податків).

Тому сьогодні для сучасних державних підприємств необхідно розробляти дві траєкторії формування корпоративної культури: зовнішню орієнтовану на забезпечення конкурентоспроможності (орієнтація на потреби споживача чи замовника публічних послуг, фокус на досягнення цілей та результатів, на ефективності прийнятих рішень та підрахунку витрат, постійний розвиток та інновації, ризикувати та брати відповідальність), та внутрішню – орієнтовану на дотримання законодавства, бюрократичних норм та правил.

Виділяється чотири підходи до пошуку варіантів рішення проблеми несумісності стратегії й культури [64]:

1. Ігнорування тієї культури, що перешкоджає реалізації стратегії.
2. Підстроювання системи управління під організаційну культуру, що існує.
3. Спроби зміни культури з метою відповідності стратегії.
4. Зміна стратегії з метою відповідності культурі.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА

2.1. ДП «Медичні закупівлі України» та поточні виклики реорганізації

Державне підприємство «Медичні закупівлі України» (ДП МЗУ) – єдина національна агенція, що забезпечує ефективну централізовану закупівлю якісних медичних ліків та виробів, а також медичного обладнання за кошти державного бюджету, застосовуючи при цьому провідні практики та механізми спеціалізованих міжнародних закупівельних організацій провідних країн світу. ДП МЗУ створено як національну агенцію, спроможну побороти широко розповсюджену корупцію, що панувала в державних медичних закупівлях до 2015 року. ДП МЗУ застосовує найкращі закупівельні практики інституцій, які успішно функціонують у державах-членах ЄС та інших країнах світу. ДП МЗУ належить до сфери управління Міністерства охорони здоров'я України (МОЗ), яке реалізує виключно функцію формування політики без здійснення функції закупівлі [61].

ДП МЗУ є однією з важливих ланок в системі державного забезпечення охорони здоров'я в Україні, яке забезпечує транспарентність та ефективність закупівель. Ключове завдання ДП МЗУ - сформувати прозору, ефективну, конкурентну та ощадливу до коштів платників податків систему публічних закупівель товарів медичного призначення.

Закупівельна національна агенція ДП «МЗУ» має широку **карту стейкхолдерів**.

Насамперед це **набувачі закупівельних послуг у вигляді ДОЗі та ЗОЗів** (департаменти охорони здоров'я та заклади охорони здоров'я, яких більше 3000). Поруч знаходяться кінцеві споживачі послуг в особі **пацієнтів (громадськість) та організацій**, які представляють їх інтереси (в Україні більше 50 пацієнтських організацій).

Професійна спільнота представлена виробниками та постачальниками ліків та медичних товарів, електронна система публічних закупівель ProZorro.

З іншого боку, стейкхолдером є **Держава** у вигляді **спеціалізованих державних органів медичної сфери** (насамперед уповноважений орган управління в особі МОЗ, а також Національна служба здоров'я України, Центр Громадського здоров'я, Державна служба з лікарських засобів і т.д.). Також Держава представлена у вигляді **національних органів влади (виконавча / законодавча)**: Офіс Президента, Відповідні комітети Верховної Ради, Кабінет Міністрів, Антикорупційні (НАЗК, НАБУ, САП, ДБР), Правоохоронні органи (ГПУ, СБУ і т.д.).

Пильно стежить за діяльністю підприємства **Медіа та Антикорупційні громадські організації**. Активно підтримують та допомагають розвиватися **міжнародні донорські організації, проекти технічної допомоги**.

Ну і звісно до карти стейкхолдерів входять **співробітники**, як поточні, так і майбутні, а також «випускники», співробітники, які вже покинули підприємство.

Варто зазначити про реформу корпоративного управління державних компаній, що передбачає скорочення їхньої кількості шляхом приватизації, ліквідації та реорганізації. Відповідно до стратегії уряду України, має відбутись мінімізація частки держави в економіці зі збереженням державного контролю в стратегічних і важливих для безпеки України галузях. В найблищі роки

більшість державних підприємств має бути передана до сфери управління Фонду держмайна, які після аналізу будуть або приватизовані, або отримують новий рівень управління за стандартом ОЕСР (Організації економічного співробітництва та розвитку), неспроможні підприємства будуть ліквідовані.

Відповідно до затвердженої стратегії розвитку підприємства на 2021 – 2023 рік однією зі стратегічних ініціатив є створення закупівельного хабу. Таким чином організація стане закупівельної агенції повного циклу, і зменшить витрати на послуги логістичних партнерів. Не зважаючи на війну, підприємство продовжує запланований рух і в 2023 році має відбутись злиття ДП «МЗУ» та ДП для постачання медичних установ «Укрмедпостач» (далі ДП «УМП»).

Завдяки вертикальному поглинанню активів та пасивів шляхом реорганізації ДП «МЗУ» стане закупівельною агенцією повного циклу і буде надавати весь спектр послуг: від закупівлі до постачання кінцевому набувачу. Водночас ДП «УМП» припинить свою діяльність та буде ліквідоване як підприємство. Працівники ДП «УМП» стануть працівниками ДП «МЗУ».

Активну підтримку процесу реорганізації надає один з стейкхолдерів, проєкт міжнародної технічної USAID через проєкт SAFEMed (Management Sciences for Health). Однією з наданих рекомендацій є впровадження в роботу методології People that Deliver (PtD), яка була заснована в 2011 році BOOЗ, та широко розповсюджена в міжнародних закупівельних організаціях повного циклу. Даний фреймворк може бути основою для побудови організаційної структури, а також моделі професійних та управлінських компетенцій.

Також варто зазначити, що незважаючи на війну росії проти України саме протягом 2022 року команда ДП «МЗУ» суттєво зростала в чисельності, і це було найбільше зростання за всі 4 роки існування організації. Стрімкий ріст штатної чисельності був обумовлений з одного боку значним збільшенням доведених задач, в тому числі залучення до закупівлі медичних товарів в межах

президентської ініціативи United24, з іншого боку спричинений мобілізацією співробітників, а також збільшенням показника плинності кадрів, через співробітників, які прийняли для себе рішення про релокацію в інші країни.

Враховуючи важливість першої особи в розрізі формування та трансляції корпоративної культури, додатковим викликом в березні 2022 року стала мобілізація генерального директора, який очолював підприємство з 2019 року.

Також варто зазначити, що розуміючи стратегію держави стосовно державних підприємств, на стратегічній сесії в 2022 році був визначений новий вектор розвитку, пов'язаний з поступовим виходом підприємства на самоокупність через провадження та реалізацію нових продуктів та послуг.

Таким чином, у зв'язку з швидким ростом чисельності штату, а також із запланованим приєднанням іншого державного підприємства, окресленими планами щодо подальшого розвитку підприємства, виник запит від TOP менеджменту щодо перегляду цінностей та моделі корпоративних компетенцій, посилення напрямку внутрішніх комунікацій, особливо в розрізі трансляції корпоративних цінностей поточним та новим співробітникам для формування відповідної моделі поведінки.

Для реалізації проекту були заплановані наступні задачі:

- 1) Дослідити поточну модель корпоративних компетенцій, корпоративну культуру та внутрішні комунікації ДП «Медичні закупівлі України»
- 2) Дослідити поточну корпоративну культуру та корпоративні компетенції ДП для постачання медичних установ «Укрмедпостач»
- 3) За допомогою проведеного дослідження визначити потенційні ризики для поглинання в розрізі організаційної культури та впровадження оновленої моделі корпоративних компетенцій.

4) У врахуванням отриманих результатів дослідження розробити план заходів для впровадження оновленої моделі корпоративних компетенцій з врахуванням реорганізації підприємства.

5) Впровадити заходи.

Для проведення дослідження були обрані наступні методи аналізу:

1. Аналіз артефактів корпоративної культури (візія, місія, цінності, етичний кодекс та інші).

2. Аналіз поточної моделі компетенцій.

3. Аналіз статистичних даних по персоналу.

4. Аналіз корпоративних комунікацій, в тому числі проведених корпоративних подій та заходів для персоналу.

5. Оцінка задоволеності, залученості та лояльності поточних співробітників через проведене опитування з використанням таких методик як eNPS, Gallup Poll, вади команд Патрік Ленсіоні, оцінка менеджеських компетенцій «People management» та обговорення отриманих результатів опитувань в групах.

6. Робота робочої групи за напрямком «корпоративна культура».

7. Незалежна (зовнішня) оцінка розвитку процесів, рівня розвитку компетенцій менеджерського складу (анкетування, індивідуальні та групові інтерв'ю, бізнес гра для ТОП менеджерів, груповий асесмент для middle mgmt.)

8. Аналіз таких організаційних документів, внутрішніх локальних актів та нормативних документів як колективний договір, штатний розпис, з метою оцінки та порівняння умов праці співробітників, оцінки привабливості бренду роботодавця (EVP).

Gallup Poll. Відомо, що на поведінку співробітників впливають 3 фактори: мотивація, лояльність та залученість. Мотивація – це напрям поведінки людей і фактори, які на нього впливають. Лояльність можна

визначити як асоціацію себе з компанією та участь в її житті. Залучення - це ситуація, в якій люди пов'язані зі своєю роботою і компанією, а також мотивовані досягати високого рівня своєї ефективності. Саме залученість на фоні цих трьох чинників максимально впливає на те, як людина працює, з якою ефективністю, який результат вона показує для своєї компанії. Залученість складається з декількох елементів. Коли співробітники лояльні до своєї роботи і організації, а також мотивовані досягати високого рівня ефективності. Формула залучення могла б виглядати так = лояльність + активні дії. Коли людина, залучена в своїй компанії, вона і мотивована досягати високого рівня ефективності, і лояльна, і робить якісь дії. На відміну від мотивації: людина може бути мотивована, але не показувати результатів, які потрібні компанії. Людина може бути лояльна, при цьому працює «не напружуючись».

Щоб співробітник залучений, він повинен вірити, що компанія дійсно піклується про нього. Коли керівник показує, що йому небайдужий рівень комфорту роботи команди, працівники відповідають підвищенням ефективності і більшою лояльністю.

Опитник Gallup Poll дозволяє визначити залученість персоналу через 12 питань (Додаток А), які діляться на 4 категорії: **організація роботи** (питання про те, як організована робота, чи поставлені цілі, задачі та чи наявні всі необхідні для її виконання інструменти), **менеджмент** (кожен член команди хоче отримати визнання і похвалу за хорошу роботу, і блок питань допомагає оцінити, чи працює наша програма визнання і цінності), **навчання та зростання** (про кар'єру та розвиток, чи відчуває співробітник, що зростає та розвивається на роботі) та **командна робота**

Аналітична компанія Gartner говорить, що питання місії та цілей є одними з найважливіших для будь-якого опитувальника по залученості співробітників. Для членів команди життєво важливо бачити свій вклад в щоденну роботу, те, як вони сприяють місії компанії. Успіх компанії буде

частково залежати від того, чи усвідомлюють члени команди не тільки саму місію, а й свою значимість. Співробітники працюють краще, коли у них є друзі на роботі. Оцінка того, як колеги в загальному ставляться один до одного також має величезне значення для продуктивності і визначення того, де ефективність може бути знижена важкими стосунками з токсичними колегами.

Згідно з дослідженнями Gallup, 30% людей в світі дійсно залучені.

Ті люди, які залучені, показують набагато кращі результати: ↑ 10% рівень задоволеності замовника, ↑ 22% прибутковість, ↑ 21% продуктивність, ↓ 25% плинність кадрів, ↓ 48% нещасних випадків, ↓ 28% крадіжок, ↓ 37% абсентеїзм (пасивний протест), ↓ 41% дефектів.

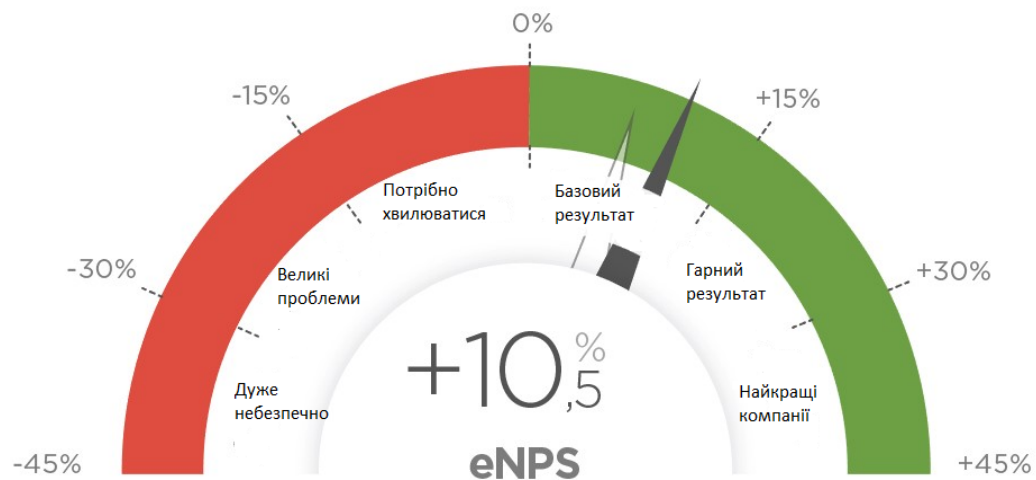
Шкала оцінювання залученості - шкала від 1 до 5, яка дозволяє визначити рівень залученості, де “активна залученість” - це високий позитивний результат і визначається від 4,1 до 5, “залученість” - це середній показник від 4 до 3,5, який вимагає уваги та визначає зони розвитку, “низька/неактивна залученість” - найнижчий показник від 1 до 3,49, який може потребувати втручання.

Другий опитник **eNPS (Employee Net Promoter Score)** дозволяє підрахувати індекс чистої прихильності працівників, індекс лояльності або бренда працедавця. Він дозволяє виміряти наскільки співробітники задоволені роботою в організації, чи налаштовані на спільний розвиток, чи мають бажання продуктивно працювати зараз та в майбутньому, чи підтримають зміни або ж розчаровані і готові перейти до іншого роботодавця. eNPS визначає плинність кадрів, потенційну конфліктність, можливу демотивацію (також внутрішнє вигорання). Оцінку задоволеності колективу проводять шляхом анкетування за наступними 2 основними питаннями, та третім додатковим:

- 1) По шкалі від 0 до 10, наскільки вірогідно, що Ви порекомендуєте ДП «МЗУ» в якості "робочого місця" своїм друзям, знайомим? (10 - максимальне значення, 0 - мінімальне)
- 2) Яка основна причина такої оцінки?

3) Що необхідно зробити, щоб покращити вашу оцінку?

Для аналізу результатів, співробітників умовно розподіляють на 3 групи. **Промоутери**, що дали оцінку 9 чи 10 балів, лояльні до організації, діють в її інтересах, позитивно оцінюють роботу в організації та свої перспективи, готові рекомендувати своїм друзям. **Нейтралі (пасивні)**, що дали оцінку 7 чи 8 балів, не критикують, але і не рекомендують організацію. Пасивні співробітники, які в принципі готові змінити роботу, як тільки отримують більш вигідну пропозицію. **Критики (дестрактори)**, що дали оцінку в інтервалі від 0 до 6 балів. Ніколи не будуть рекомендувати, розчаровані, скоріше за все знаходяться в активному пошуку альтернативного варіанта. Показник eNPS - це різниця між відсотком співвідношенням Промоутерів та Критиків. Індекс eNPS із знаком плюс (позитивний) говорить про домінування лояльних над критиками. Чим вище, тим краще. Показник +10 це межа норми (для порівняння: найкращі роботодавці, такі як Google и Amazon, демонструють +70, +80 eNPS).



Чим вищий індекс, тим менше буде плинність кадрів і вірогідність того, що в компанію будуть приходити професійні кадри за рекомендацією поточних співробітників. У компаній з високим eNPS на 47% знижується середня вартість закриття вакансії. Кандидати, які обирають при рівних умовах на ринку компанію-роботодавця, готові вийти на меншу заробітну плату, але в ту компанію, де високий рівень репутації. Компанія готова до активного

розвитку. Якщо індекс дорівнює нулю або приймає негативне значення, то можливе звільнення активних та цінних співробітників, можуть бути труднощі з рекрутингом через негативні відгуки про організацію. Компанія не готова до розвитку, можливий сильний спротив змінам. Організація має намагатися досягти показника, коли відсоток промоутерів значно більше відсотку критиків (на 30% и більше).

Оцінка команди також проводилась з використанням опитника **Патріка Ленсіоні** (Додаток Б). Автор *The Five Dysfunctions of a Team* описує 5 елементів, які заважають команді працювати продуктивно: взаємна недовіра, страх конфліктів, безвідповідальність, невибагливість, байдужість до результату [55].

Взаємна недовіра членів команди виникає через страх продемонструвати перед всіма свою вразливість, слабкість. Якщо члени команди побоюються відкрито визнавати свої помилки та недоліки і приховують їх за будь-яку ціну, створюється атмосфера взаємної недовіри і підозрілості. В командах з такою вадою співробітники демонструють таку поведінку як: приховують свої слабкості та помилки від інших; не критикують колег; неохоче звертаються по допомогу, якщо це не входить в їх посадові обов'язки; швидко роблять висновки про наміри та переконання інших, не намагаються розібратись; не цікавляться досвідом і навичками колег і не слухають їх поради; багато часу та сил витрачають не на роботу, а на те, щоб справити враження; не висловлюють незадоволення; бояться нарад і шукають причини, щоб не проводити час разом з колегами.

В командах, де присутня атмосфера довіри, співробітники демонструють наступну поведінку: не приховують своїх помилок та слабкостей; звертаються одне до одного по допомогу; охоче відповідають на питання, пов'язані з їх роботою; виходять з того, що у колег добрі наміри, та не поспішають переконувати себе у зворотному; ризикують пропонувати свою допомогу та

критику; цінують та використовують досвід та навички колег; витрачають час та енергію на вирішення важливих задач, а не на інтриги; за необхідності негайно вибачаються та приймають вибачення інших; з нетерпінням чекають нарад та будь-якої іншої можливості попрацювати разом [55, с.146].

Недовіра в колективі створює підґрунтя для розвитку другої вади - **страху конфліктів**. Люди, які не довіряють одне одному, не здатні до щирої, відкритої дискусії, бояться зачепити когось або бути зачепленим. Замість цього вони ведуть обережний обмін нейтральними зауваженнями, обережними коментарями, іноді переходять на токсичні коментарі, і в результаті приймають одноголосне рішення, яке нікого не влаштовує та ні до чого не призводить. В командах, де бояться конфліктів, можна стикнутись я такими явищами як нудні наради; зароджуються інтриги та накопичуються взаємні образи; не вирішуються складні питання, думки щодо яких розділяються; працівники не прислуховуються одне до одного; час та сили витрачаються дарма, тому що використовуються методи управління, які мінімізують ризик міжособистісних конфліктів. В командах, в яких не бояться конфліктів: живі , цікаві наради; учасники хочуть знати та використовують думку всіх членів команди; швидко вирішують проблеми; відсутні та нетолеруються інтриги; важливі проблеми обговорюються відкрито одразу ж як їх виявили [55, с.152].

Уявна гармонія дуже небезпечна, оскільки породжує третю ваду команди - **безвідповідальність**. Оскільки в команді домінує атмосфера недовіри, ніхто не говорить те що думає, а рішення приймаються для проформи. Члени команди вважають, що не несуть ніякої відповідальності за все те, що не стосується їх особисто. Безвідповідальна команда: не може чітко пояснити собі свої цілі та задачі; втрачає можливості, час, на обмірковування та досягнення ясності; породжує безвідповідальність та страх невдачі; знову і знову обговорює свої плани та рішення; змушує членів команди приймати рішення на свій страх та ризик. Відповідальна команда: має чіткі задачі та цілі; об'єднує всю команду;

розвиває вміння вчитись на помилках; реалізує сприятливі можливості швидше, ніж конкуренти; рішуче йде вперед; змінює напрям без вагань та не відчуває провини [55, с.157].

Приймаючи рішення, до виконання яких члени команди байдужі, вони не відчувають ні по відношенню до себе, ні до своїх колег жодних зобов'язань. **Невибагливість** - четверта вада команди. Навіть маючи розуміння, що якісь дії (або, навпаки, бездіяльність) шкодять компанії, працівники часто користуються принципом “це не моя справа”. Невибаглива команда: страждає від взаємних образ членів команди, одні з яких працюють добре, інші - погано; опосередковано підтримує посередність; зриває терміни та показники; звалює весь тягар відповідальності на лідера. Вимоглива/вибаглива команда: впливає на поганих працівників та змушує їх виправлятися; швидко виявляє та вирішує проблеми які назрівають; створює атмосферу взаємоповаги, оскільки всі працюють з високою ефективністю; перешкоджає зловживання адміністративними заходами для управління та досягнення результатів [55, с.162].

Безвідповідальність та невибагливість створюють підґрунтя для розвитку п'ятої вади. **Байдужість до результату** виникає, коли члени команди висувують свої особисті потреби (марнославство, кар'єру, визнання) чи потреби своїх відділів вище загальних цілей команди чи компанії. Команда, яка байдужа до результатів: не розвивається або делегує; рідко перемагає конкурентів; втрачає амбіційних працівників; опосередковано змушує працівників всю увагу приділяти власній кар'єрі та досягненню особистих цілей; легко втрачає направлення та фокус. Команда, яку хвилюють результати: зберігає амбіційних працівників; мінімізує індивідуалістичну поведінку; любить успіх та гостро переживає невдачі; виграє від наявності працівників, які ставлять колективні цілі вище особистих; не втрачає з фокусу ціль. Згуртованість колективу проявляється в наступному: члени команди довіряють одне одному; відкрито

обговорюють ідеї та проблеми; зацікавлені в рішеннях та планах, які приймаються; відповідають за виконання або невиконання цих рішень та планів; націлені на досягнення загальної цілі [55, с.165].

Шкала оцінювання: вади не має (12-15), існує загроза розвитку вади (8-11), потрібні термінові заходи (3-7).

Також, до опитувальника були додані питання для вимірювання задоволеності керівною функцією (Додаток В). Даний блок має 15 питань, що стосуються взаємодії керівника зі співробітником, їх комунікації, мотиваційної складової/складової визнання, заохочення росту та розвитку співробітника, створення комфортного робочого середовища тощо.

Період реалізації проекту: з жовтня 2022 року по травень 2023 року.

2.2. Аналіз корпоративної культури та моделі компетенцій ДП «Медичні закупівлі України».

Аналіз пропонуємо почати з поверхневого, об'єктивного рівня корпоративної культури через розгляд артефактів (продукція або послуги, технологія, інтер'єр офісу та робочі місця, поведінка працівників, манера спілкування та стиль одягу, гасла, міфи, символи, ритуали та церемонії) і перейти до глибинного організаційно-ідеологічного рівня (цінності, етичні правила, стратегія, філософія, кодекс поведінки та норми взаємовідносин, стратегії і цілі, місія та гасла).

ДП МЗУ було створено 25 жовтня 2018 року і продовжує стрімко розвивається. В своїй сфері державних централізованих закупівель в медичній галузі є монополістом.

Основними напрямками діяльності «ДП МЗУ» є: закупівля ліків та обладнання за централізованими напрямками МОЗ України; розробка ІТ рішень для держави та громадян, які забезпечують прозорість на всіх етапах процесу

медичного постачання; адміністрування медичних каталогів Prozorro Market; надання послуг іншим замовникам як централізована закупівельна агенція.

Штатна чисельність за 4,5 роки існування виросла з 2 до 130 співробітників (дані станом на травень 2023 року). Окрім штатних співробітників, утримання яких здійснюється за рахунок державного бюджету, організація залучає до співпраці проектних тимчасових консультантів за рахунок міжнародної технічної допомоги.

Аналізуючи статистичні дані по персоналу станом на травень 2023 року в гендерному розрізі можна зазначити, що в загальній сукупності жінок на 15 % більше (58 % жінок та 42 % чоловіків відповідно), при цьому в менеджменті домінують чоловіки (38 % жінок та 62 % чоловіків відповідно). В 2022 році гендерний баланс був порушений через війну, мобілізацію частини співробітників, складність залучення нових співробітників чоловічої статі через складний та довготривалий процес бронювання військовозобов'язаних.

Щодо вікового розподілу, то колектив можна описати як “молодий”: 80 % персоналу представлено поколінням Y (Міленіали), з них 20 % знаходиться у віковому діапазоні 22 -28 років та 60 % - в діапазоні 28-40 років.

Аналізуючи плинність кадрів можна побачити, що вона на низькому рівні. Так показник активної плинності останні три роки тримається на рівні 6 відсотків. Також у 2022 році через війну ряд працівників прийняли рішення про релокацію на постійне місце проживання в інші країни, і цей новий показник плинності склав 4,5%. Показник пасивної плинності, коли роботодавець є ініціатором звільнення, знизився за три роки з 6, 5 % до 1 %. Загальний показник плинності протягом 3 років коливається в районі 11-13 %.

Якщо подивитись на архітектуру приміщень, інтер'єр офісу та робочі місця, то можна побачити, що в орендованому приміщенні, яке знаходиться в центрі столиці створені прості, але гідні умови праці. Співробітники забезпечені всіма необхідними ресурсами для виконання своєї роботи. Робочі

місця розташовані в опенспейсі або у кабінетах, де кожен знаходиться один в одного на очах. Зазвичай двері в кабінетах відкриті та організація дотримуватися політики «відкритих дверей», що дозволяє співробітникам напряму спілкуватися з робочих питань з керівниками всіх рівнів.

Варто зазначити, що до 22 лютого 2022 року в організації домінував офісний формат роботи і дистанційна робота дозволялась як виключення при певних обставинах. Після повномасштабного вторгнення організація за лічені дні змогла перебудувати процеси та організувати дистанційну роботу для всіх співробітників. В тому числі ІТ спеціалісти оперативно створили інструмент у вигляді телеграм боту, який дозволяв швидко відстежувати наявність зв'язку зі співробітниками, щоденні плани та перформанс. Поступово організація повернулась до офісу, але цей новий досвід дистанційної роботи дозволив переглянути кадрову політику та для певної категорії посад дозволити такий формат на постійній основі.

Жорстких правил чи обмежень щодо дрес-коду в організації не існує, як і контрольних заходів щодо часу приходу - уходу на роботу чи спеціалізованого програмного забезпечення, яке відстежує чим саме займається співробітник. Аналізуючи мову можна почути багато іноземних слів, а також ІТ термінів, що обумовлено великою долею ІТ спеціалістів в організації та використання ІТ підходів в роботі.

Якщо дивитись на підприємства з точки зору стадій життєвого циклу по Адізесу, то ДП «МЗУ» переходить від «Юності» до «Розквіту», і зараз в пріоритеті стоять питання підвищення ефективності, оптимізації та автоматизації процесів, впровадження ERP системи.

Якщо дивитись на підприємства з точки зору спіральної динаміки то ДП «МЗУ» переходить від «Червоного» до «Синього». Також в ДП «МЗУ» ярко проявляться помаранчевий колір, особливо в структурних підрозділах пов'язаних з такою цінністю як «інновації» (наприклад, це стосується ІТ

управління, PR та зовнішні комунікації, клієнтський сервіс). Це допомагає швидко рухатись вперед, але в свою чергу породжує дуальність корпоративної культури, коли з одного боку існує величезна зарегульованість процесів з боку держави і частина співробітників розуміє всю відповідальність за слідуванням правилам. З іншого боку, є частина колективу яка бореться за впровадження кращих світових практик, розробку більш швидких сучасних рішень, розширення продуктового портфелю організації та вихід на нові ринки.

Якщо подивитись на бізнес-процеси, то в ДП МЗУ більша частина процесів описана через стандартні операційні карти (СОК) та стандартні операційні процедури (СОК), візуалізовані в нотифікації BPMN.

Корпоративна культура ДП МЗУ є кодифікованою, є описані місія, візія, цінності, етичний кодекс, які регулярно транслуються співробітникам через внутрішні канали комунікації.

Співробітники ДП МЗУ характеризують культуру як демократичну, відкриту, прозору, де кожен співробітник має право голосу. Однією з ключових цінностей є нульова толерантність до корупції. В 2022 році перші в закупівельній сфері отримали міжнародний сертифікат антикорупційного стандарту ISO 37001:2016. Також впроваджена ІТ система ethicontrol.com, через яку кожен партнер (виробник чи постачальник), кінцевий набувач послуг (ДОЗ, ЗОЗ, чи пацієнт), а також співробітник має можливість анонімно повідомити про ситуацію.

Щодо бренду роботодавця та ціннісної пропозиції для співробітників, ДП «МЗУ» серед інших державних підприємств виглядає привабливим внаслідок запропонованих умов праці, можливостей для професійного та кар'єрного зростання, для внутрішнього і зовнішнього навчання та розвитку, можливостей для розширення нетворкінгу, високого рівня диджиталізації процесів.

Через роботу фокус групи з менеджерською командою були визначені наступні чинні практики, ритуали, церемонії, звички, байки:

- Завжди працюємо багато і на результат, а не з 9 до 18.00 як зазначено в правилах внутрішнього трудового розпорядку. Робота не зупиняється через карантинні обмеження через Covid 19 чи спуск в бомбосховище від час повітряної тривоги;
- Важливість дедлайнів та дотримання домовленостей, а не настроїв, комір волосся чи вбрання колеги;
- Щотижневий стендап для всього колективу, на якому генеральний директор та ТОП-менеджмент ділиться новинами, успіхами та планами, і у кожного співробітника є можливість задати питання;
- Ділимося своїми професійними успіхами з колегами в спільному чаті;
- Вітаємо колег з важливими подіями та підтримуємо в складних життєвих ситуаціях;
- Святкуємо разом важливі події та свята, в тому числі річницю організації;
- Церемонія знайомства з новим співробітником на щотижневому стендапі;
- АМА-сесія як анонімний простір для «незручних» питань, відповідь на які дає генеральний директор чи відповідальна особа;
- Завжди відстоюємо свою позицію на всіх рівнях, особливо в питаннях нульової толерантності до корупції;
- Демократія;
- Розвиваємо корпоративну соціальну відповідальність через волонтерство, спільні заходи з донації крові, допомогу мобілізованим співробітникам;
- Постійно впроваджуємо інновації в роботу через розвиток та впровадження нових закупівельних інструментів;
- Диджиталізація державного підприємства та впровадження сучасних ІТ інструментів в роботу;
- Змінотворство через внесення змін в законодавство;

- Доступність для співробітників всіх необхідних документів, в тому числі стратегічних планів та регулярних звітів;
- Зовнішня прозорість та звітність;
- Проводити позаробочий час разом;
- Співробітники діляться досвідом з колегами та проводять внутрішнє навчання;
- Довготривалий, багато етапний процес пошуку та відбору персоналу, в основі якого не тільки перевірка професійної експертизи та перевірка від комплаєнсу, але і ціннісне співпадіння.

Ключова ідея організації, місія, візія і цінності визначені в документі «Стратегії розвитку на 2021-2023 рік», який є в доступі для кожного співробітника на спільному корпоративному диску, а також на корпоративному сайті [64]. **Ключова ідея:** «Розмежування закупівельних функцій на формування політики (МОЗ України) та реалізацію цієї політики (ДР МЗУ); професіоналізація закупівель у сфері охорони здоров'я». **Місія:** «Ми забезпечуємо прозорі та ефективні державні закупівлі товарів медичного призначення та стати центром закупівельної експертизи у медичній сфері». **Візія:** «Ключова державна агенція України в закупівлях і поставках товарів медичного призначення». Корпоративна культура ДП «МЗУ» базується на таких **цінностях** як цінностях:

- **Життя пацієнтів** (Через своєчасне забезпечення ліками та сучасними виробами медичного призначення ми бережемо життя пацієнтів);
- **Прозорість, довіра та партнерство** (Ми прозорі, тому нам довіряють. Довіра є основою наших партнерських відносин.);
- **Ефективність через професійність** (Ми використовуємо ресурси у найбільш оптимальний спосіб. Задля цього кожен працівник вдосконалює свої навички та поглиблює професійні знання)

- **Командність через етику** (Спільне розуміння місії, цінностей об'єднує нас в одну команду).
- **Гідність та відповідальність** (Ми вмотивовані діяти на результат. Кожен усвідомлює відповідальність за свої дії).

З 2020 року в організації розроблена та впроваджена **модель компетенцій** (додаток Д.), яка включає 3 групи компетенцій: **управлінські** (лідерські), **технічні** (професійні) та базові (**корпоративні**). Кожна з зазначених груп містить по 5 компетенцій та визначені 4 рівні їх прояву: базовий рівень (мінімально прийнятний рівень компетенції для організації, невпевненість та висока вірогідність помилок), середній рівень (працівник впевнено володіє компетенцією, рідко припускається помилок), високий рівень (працівник готовий допомагати колегам і бути наставником для новачків) та експерт (працівник досконало володіє компетенцією і готовий генерувати нові рішення як в рамках підприємства, так і за його межами).

Дана модель компетенцій використовується для прийняття таких кадрових рішень як прийом на роботу нових співробітників, підвищення чи ротація на іншу посаду, і також звільнення.

Управлінська група включає наступні 5 компетенцій: формування і «Впровадження стратегічного бачення», «Розвиток кадрового потенціалу», «Управління відносинами з ключовими партнерами», «Управління якістю та ефективністю», «Управління ризиками та змінами». Станом на сьогодні дана модель управлінських компетенцій вже не є актуальною та потребує змін через запит виокремлення різних рівнів менеджменту.

Технічна або професійна група компетенцій включає три ключових компетенції притаманних власне для певної ролі, а також компетенцію «Володіння спеціалізованим програмним забезпеченням», «Розуміння регуляторного середовища та профільні знання, навички».

Корпоративна (базова) група включає такі компетенції як «Ефективність, орієнтація на результат»; «Командність через етику / Ефективна робота в команді», «Ефективна письмова та усна комунікація», «Обслуговування запитів клієнтів (внутрішніх або зовнішніх)», «Постійний розвиток, підвищення професіоналізм». Проаналізувавши опис поведінкових індикаторів, провівши опитування серед співробітників на предмет відображення цінностей, розуміння моделі співробітниками, зручності її використання в роботі, автор прийшов до висновку про нагальну потребу перегляду моделі.

Щодо внутрішніх комунікацій та каналів комунікацій варто зазначити, що організація не має спільного корпоративного чату і використовує декілька загальновідомих месенджерів, в яких створені групи для обговорення тих чи інших питань. При проведенні щопіврічного опитування співробітників, виявилось що використання власних месенджерів для роботи порушує особистісний простір і вже не є прийнятним для співробітників, як це було раніше.

Щопіврічне анонімне опитування персоналу проводиться починаючи з 2019 року, і наразі включає такі методики як опитування залученості персоналу Gallup Poll, eNPS - Employee Net Promoter Score, оцінка команди методикою Патріка Ленсіоні, та оцінка управлінських компетенцій.

Дата проведення	04/23	10/22	04/22	07/21	11/20	10/19
RR* (%)	85,8	74,8	75,5	58	65,57	84

*Response rate (коефіцієнт відповідей, також відомий як коефіцієнт завершення або коефіцієнт повернення) - це кількість людей, які відповіли на опитування, поділена на кількість людей у вибірці.

Для аналізу результатів дослідження не тільки в цілому по організації, але в межах окремих структурних підрозділів, Співробітники були поділені на групи на основі критерію роботи в певному структурних підрозділі. Окремо була виділена група TOP та Middle менеджменту. Для забезпечення

анонімності, окремі співробітники та підрозділи, в яких працює менше 4 співробітників були об'єднані в групи за близькістю підпорядкування.

Загальні результати команди проведеного дослідження прихильності представлений у Додатку Е. Рівень eNPS загалом по всій організації знизився у порівнянні з попереднім опитуванням. Загальною тенденцією до пропозицій покращень є питання рівня заробітної плати та фінансового стимулювання, навчання та розвитку, зокрема кар'єрного зростання, фізичних умов праці (кількості робочих місць, якості та зручності цих місць, умов в приміщеннях загального користування).

Результати дослідження залученості та оцінка компетенції «Управління командою» по всій організації відображені в Додатку Ж. В цілому можна побачити, що по всіх 4 напрямкам, організація має високий рівень залученості (оцінки вище 4 балів). В 2022 році на середньому рівні був оцінений блок навчання та зростання, що посприяло активізації даного напрямку роботи через поновлення системного внутрішнього навчання та підтримки зовнішнього навчання співробітників. Вже через пів року можна побачити позитивну динаміку оцінки даного показника співробітниками (з 3,96 до 4,1).

Опитування не виявило низьких або середніх показників залученості працівників, проте, в порівнянні з попередніми показниками, рівень залученості в сферах Менеджменту (середні показники схвального зворотного зв'язку, піклування про працівника, як про особистість) та Командної роботи впав (незначні зниження оцінки тверджень про увагу до думки працівників, концептуальну (візійну) складову, яка дає можливість відчутти важливість виконуваної роботи та наявність друзів серед колег). Показник залученості в сфері “Навчання та розвиток” підвищився.

Сильними сторонами організації залишаються:

- концептуальний елемент - візія, місія, цінності, цілі, задачі, принципи;
- соціальна важливість діяльності організації;

- ріст та розвиток організації та її перспективність;
- стабільність організації;
- гнучкість роботи (зокрема можливість працювати як в офісі так і віддалено);
- дружній, професійний колектив;
- можливість розвиватись професійно та навчатись за рахунок команди та робочих задач.

Зонами для розвитку та покращень залишаються:

- бізнес процеси - їх доопрацювання та автоматизація (особливо стосується бізнес процесів, де залучені кілька відділів)
- розвиток внутрішніх ІТ інструментів для автоматизації процесів
- визначення чіткого розподілу задач між структурними підрозділами
- робоче навантаження (з урахуванням високого рівня відповідальності) ,
- фізичні умови роботи (кількість місць, якість робочих місць, умови в приміщеннях загального користування)
- рівне ставлення до всіх структурних підрозділів, транслювання цінності кожного структурного підрозділу та поваги до нього
- покращення зворотного зв'язку (від керівників до працівників)
- якість комунікації та співпраці між структурними підрозділами
- розвиток внутрішніх комунікацій,
- вузьконаправлене навчання та підвищення кваліфікацій відповідно потребам структурних підрозділів

Серед нових зон розвитку співробітники виділяли наступні:

- рівень заробітної плати через низку зовнішніх та внутрішніх чинників став менш привабливим, додаткова фінансова/нематеріальна мотивація
- підвищення рівня довіри до працівників, відкритість внутрішньої інформації та прийнятих рішень, які стосуються персоналу
- покращення комунікації з виконавцями

- покращення можливостей для кар'єрного зростання

Також була створена **фокус-група**, в яку увійшли більше 10 проактивних співробітників різних рівнів, які проявили зацікавленість в покращенні корпоративної культури та зустрічались в позаробочий час на щотижневій основі. Завдяки роботі групи був сформований “профіль працівника”, “профіль команди”, проаналізована структура корпоративної культури та запропоновані нові формулювання цінностей.

“Профіль працівника” описує ключові мотиви, цінності та компетенції. Розкриваючи питання **мотивів** через питання “навіщо з нами”, були визначені наступні фактори: залученість у глобальні процеси, можливість розвитку (професійного, кар'єрного, особистісного), можливість змінювати самому, стабільний та надійний роботодавець, команда (професійна, дружня, підтримуюча). Описуючи **цінності** (що саме важливо для працівників) група визначила наступне: можливість висловлювати власні ідеї та бути почутими, нульова толерантність до корупції, чесність та довіра, відкритість та повага, “геройство” в складних ситуаціях, командність. Розкриваючи питання необхідних компетенцій, команда виділила такі блоки як: вміння швидко адаптуватись та вчитись, вміння швидко вирішувати “проблеми”, комунікації, багатозадачність та широкий погляд, впевненість як цілеспрямованість, стресостійкість, висока професійна експертиза в своєму профілі.

Опис **профілю команди** за принципом SWOT аналізу включив опис сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Сильним сторонами команди фокус група вважає взаємопідтримку, ініціативність та відданість справі, стійкість до кризових ситуацій, креативність та ініціативність, довіру, конструктивні конфлікти, прийняття один одного, дружні стосунки. Як слабкі сторони були зазначені несинхронність команд та відсутність крос функціональних цілей і KPI, низька залученість в деяких підрозділах, ініціативність в розумінні відповідальності за нововведення, відсутність

розуміння індивідуального внеску. Можливості команди були зазначені наступні: вплив на інші екосистеми в сфері охорони здоров'я, державного підприємництва, закупівельних організацій, диджиталізації держави, потенційні точки розвитку в умовах кризи, підтримка держави та ключових стейкхолдерів. В розрізі опису загроз команда зазначила про ризик залучення не ціннісних співробітників (токсичних, не командних гравців), швидкість змін середовища через війну, економічні кризи, епідемії, зміни законодавства.

Аналізуючи корпоративну культуру, фокус група зосередила свою увагу на таких аспектах як принципи роботи, які визначені в корпоративному кодексі, цінностях, взаємодії, комунікаціях.

З 2019 року в організації існує **«Кодекс професійної етики та ділової поведінки співробітників ДП МЗУ»**, який розміщений як на корпоративному сайті, так і на внутрішньому корпоративному диску і є обов'язковим документом для ознайомлення для всіх нових працівників. Кодекс є загальною основою поведінки і нормою щоденних взаємин для всіх працівників в колективі, а також з діловими партнерами та іншими особами. Кодекс здебільшого орієнтований на сферу запобігання та протидії корупції, а також описує ключові принципи поведінки працівників (додаток Г).

Проаналізувавши чинний «Кодекс професійної етики та ділової поведінки співробітників ДП МЗУ» варто зазначити, що документ потребує змін в частині відповідності поточному баченню цінностей. Фокус група порекомендувала переглянути перелік поточних принципів, а також додати до переліку принципи результативності та відповідальності, командності, доброчесності та нульової толерантності до корупції, прозорості та відкритості, екологічності у взаємодії та досягненні результатів,

Також порівнявши наявний документ з Кодексами інших сучасних як комерційних компаній, так і державних організацій, уваги потребує зміна дизайну, візуальна та текстова подача матеріалу, стиль комунікацій.

Проаналізувавши **цінності**, які були сформовані ще в 2019 році, фокус група запропонувала наступне нове бачення.

- 1. Служіння заради життя пацієнта. Головне - це люди:** пацієнти, які отримують належне лікування через своєчасне забезпечення товарами медичного призначення; наша команда, яка підтримує та поважає один одного.
- 2. Довіра та партнерство.** Ми звикли довіряти та покладатись на тих, з ким працюємо, підтримуючи екологічну взаємодію та створювати максимально сприятливе середовище навіть за найнесприятливіших обставин.
- 3. Продуктивність.** Ми будуємо нашу роботу не заради процесу, а для найкращого результату. Тому ми поважаємо дедлайни та даємо найвищу якість.
- 4. Розвиток через професіоналізм.** Ми всі рухаємось вперед і для цього постійно розвиваємо свої компетенції. Без навчання та готовності до нового працювати в МЗУ неможливо.
- 5. Повага та відповідальність.** Ми проявляємо повагу один до одного, до нашого часу, виконуваної роботи та ресурсів, які вкладаємо, тому ми дуже відповідально ставимось до нашої взаємодії, виконання домовленостей та спільного результату.
- 6. Активна громадянська позиція.** Ми всі цінуємо причетність до масштабних змін в медичній сфері та прагнемо реалізовувати найкращі практики для розвитку всієї країни.

Для покращення взаємодії були створені декілька гайдів для співробітників, в яких були зафіксовані правила комунікацій через корпоративну пошту, корпоративні месенджери, правила ведення календарів та бронювання переговорних кімнат, правила планування та проведення всіх видів робочих зустрічей, пам'ятка по офісним питанням.

Підводячи підсумки проведених досліджень, проаналізувавши цінності та «ритуали», які були сформовані організацією, поточну модель компетенцій, можна говорити про нагальну потребу змін. Сама система цінностей потребує зміни. Для спрощення прийняття внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами потрібно знайти нові формулювання, а також дати більше пояснення що саме очікується від співробітників на загальному, корпоративному рівні.

Для формування необхідної поведінки у співробітників та посилення ряду цінностей за такими напрямками як інноваційність, ефективність та компетентність, командність та повага, необхідно сформулювати ряд нових звичок та ритуалів, наприклад таких як:

- Проект “Є ідея” , де кожен співробітник може подати ідею щодо покращення продукту, процесу, організації. Якщо ідея прийнята, цей співробітник стає проектним менеджером по впровадженню та отримує всю необхідну підтримку, включаючи додаткове навчання, проектну команду, ресурси, визнання.
- Приходимо на зустрічі з варіантами рішень
- Рахуємо вартість всіх видів ресурсів та відповідально споживаємо їх.
- Відмовляємось від проектів та задач, які не створюють додаткової цінності для клієнта.
- Хакатон для пошуку інноваційних рішень в сфері диджиталізації процесів закупівель та постачання.
- Тримаємо баланс, цінуємо особистісний час та комунікуємо в робочих чатах в робочий час.
- Дякуємо колегам та партнерам.
- Максимально завчасно інформуємо всіх дотичних про плани та зміни.
- Вітаємо співробітників з всіма важливими професійними та особистісними подіями (перший день роботи, закінчення

випробувального терміну, підвищення та ротації, професійне свято, річниця роботи, день народження).

- Розвиваємо та підтримуємо відносини є «випускниками»

Також для подальшого розвитку організацій та усунення виявлених недоліків пропонується ряд наступних **проектів та активностей**, точок уваги менеджменту:

- Розробити нову стратегію організації повного закупівельного циклу на наступні 3 роки, 2024-2026 рік.
- Відповідно до нової стратегії оновити цінності організації та модель корпоративних компетенцій, оновити «Кодекс професійної та ділової етики співробітників» та запровадити роботу «етичного комітету».
- Оновити організаційну структуру та створити функціональну структуру, де будуть чітко розмежовані зони відповідальності як між структурними підрозділами, так і між окремими посадами.
- Відповідно до нової організаційної структури та виділених рівнів менеджменту створити відповідні моделі управлінських компетенцій.
- Розробити новий інструмент для проведення оцінки рівня розвитку компетенцій співробітників.
- Розробити та впровадити механізм контролю слідування працівниками описаним бізнес-процесам, стандартним операційним картам (СОК), стандартним операційним процедурам (СОП) та законодавчим нормам.
- Розробити різноманітні гайди для співробітників, які описують правила поведінки в різних ситуаціях, в тому числі щодо планування та проведення різних видів внутрішніх та зовнішніх зустрічей.
- Впровадити канал корпоративних внутрішніх комунікацій.
- Сформувавши культуру вдячності.
- Розвинути систему визнання досягнень працівників.
- Сформувавши команду менеджерів.

- Сформувати культуру зустрічей «віч-на-віч»

2.3. Аналіз корпоративної культури та моделі компетенцій ДП для постачання медичних установ «Укрмедпостач»

ДП «УПМ» було засновано в 1990, також і знаходяться у підпорядкуванні МОЗ, штатна чисельність останні роки коливається в районі 40 співробітників.

Середній вік співробітників ДП «УМП» 45 років (покоління X). Щодо показників плинності ДП «УМП», то вони також на досить низькому рівні, є навіть працівники які з організацією майже 30 років.

Якщо дивитись на підприємства з точки зору спіральної динаміки то ДП «УМП» більше відповідає Червоному кольору.

Якщо подивитись організацію робочого простору, то можна побачити кабінетну систему з «зачиненими» дверима. Фізичні умови праці є достойними, розвитку потребує робоча техніка та процеси діджиталізації. Віддалений,

дистанційний режим роботи не передбачений. Жорстких правил чи обмежень щодо дрес-коду в організації не існує.

Корпоративна культура не є кодифікованою, відсутні визначені місія, візія, цінності. Корпоративні канали комунікацій відсутні. Щодо бренду роботодавця та ціннісної пропозиції для співробітників, ДП «УМП» наразі не є конкурентоспроможним.

Результати проведеного опитування персоналу в травні 2023 року свідчать, що працівники ДП «УМП» можуть проявляти лояльність до ДП МЗУ, високо оцінюють за такими напрямками як перспективність організацій, умови праці, стабільність, молодий та приязний колектив, можливості для професійного та кар'єрного росту.

Для підвищення лояльності працівники рекомендується налагодити комунікацію, більше надати інформації про різноманітні аспекти роботи, провести навчання по ІТ інструментам.

ВИСНОВКИ

Враховуючи проведені дослідження, ймовірні організаційні ризики проекту реорганізації підприємства виглядають наступними:

- Конфлікт двох різних корпоративних культур
- Конфлікт поколінь
- Супротив співробітників організаційним змінам в частині зміни процесів, перерозподілу обов'язків,
- Небажання співробітників необхідності освоювати нові знання, навички, підвищувати свій рівень професійних та управлінських компетенцій відповідно до нових вимог до посад

- Ріст плинності кадрів, що є особливо чутливо для посад, від яких залежить ліцензійна діяльність та ризик «зупинки» роботи
- Збільшення вартості залучення нових співробітників, враховуючи поточний складний стан ринку праці
- Збільшення вартості навчання (перекваліфікації) співробітників відповідно до оновлених процесів та професій ролей.
- Зниження продуктивності роботи

Окрім цього в ході проведеного дослідження також були виявлені напрямки роботи, які мають в ході проведення реорганізації підприємств вийти на перший план для менеджерської команди, так і для напрямку по роботі з персоналом зокрема. Нові виклики та задачі стосуються розробки стратегії закупівельної організації повного циклу, організаційного розвитку та побудови нової структури відповідно до рекомендованих стейкхолдерами кращих практик, оновлення корпоративної культури відповідно до стратегії, побудови кадрової політики для залучення нового та утримання ключового персоналу, побудови напрямку навчання та розвитку з урахуванням нової моделі професійних компетенцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент / М. П. Бутко. – Київ: Видавництво "Центр учбової літератури", 2016. – 376 с.
2. Закон України «Про правила етичної поведінки» від 16.04. 2015 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4722-17#Text>
3. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова. – Київ: Центр учбової літератури, 2013. – 600 с.
4. Корпоративна культура / [Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук та ін.]. – Львів, 2011. – 317 с. – (МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”).

5. Кубко В. П. Процес створення корпоративних кодексів. Праці Одеського політехнічного університету. 2008 (1). С. 314-317
6. Концепція «Leadership based on character»: які чесноти потрібні лідерам сьогодні?
<https://uculeadership.com.ua/knowledgebase/kontseptsiya-leadership-based-on-character-yaki-chesnoty-potribni-lideram-sogodni/>
7. Конспект лекцій з нормативної навчальної дисципліни циклу професійної та практичної підготовки “Теорія організацій”, 2013 р.
<https://studfile.net/preview/5679683/>
8. Кодекс корпоративної поведінки Porsche Holding
<https://www.porschefinance.ua/files/ukraine/%D0%9A%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81-%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%96%CC%88-%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B8-Porsche-Holding.pdf>
9. Кодекс «Золотих арок» «МакДональдз». Норми ділової поведінки.
https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/Ukraine_Ukrainian_Standards_of_Business_Conduct_December_2019.pdf.
10. Кодекс корпоративної етики АТ «КРИСТАЛБАНК»
<https://crystalbank.com.ua/ua/control/download/11/?f=pdf&noattach=true>
11. Кодекс поведінки (етики) АТ «Ощадбанк»
<https://www.oschadbank.ua/korporativna-etika-ta-komplaens>
12. Кодекс Корпоративної Етики АТ «ПУМБ»
https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/press_content_%D0%BA%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81%20%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8%202022.pdf

13. Кодекс ділової поведінки та етики АТ «СК «АХА Страхування»
<https://arx.com.ua/uploads/code-of-ethics.pdf>
14. Кодекс корпоративної етики АТ АКБ «ЛІВВІВ»
<https://www.banklviv.com/wp-content/uploads/2023/02/Kodeks-korporatyvnoi-etyky-AT-AKB-Lviv-1.pdf>
15. Кодекс корпоративної етики «УкрОборонПром»
https://ukroboronprom.com.ua/storage/documents/kodeks_ochishchenya.pdf
16. Кодекс корпоративної етики Евонік Індастріз АГ
https://codeofconduct.evonik.com/files/files/Ukrainian_Evonik_Compliance.pdf
17. Кодекс корпоративної етики ПАТ «УКРНАФТА»
https://www.ukrnafta.com/data/Investor_docs/%D0%9A%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81_%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D0%9F%D0%90%D0%A2_%D0%A3%D0%9A%D0%A0%D0%9D%D0%90%D0%A4%D0%A2%D0%90.pdf
18. Кодекс корпоративної етики «Нова Пошта»
https://novaposhta.ua/o_kompanii/corporate_ethics
19. Кодекс корпоративної етики ПАТ "УКРГІДРОЕНЕРГО"
<https://uhe.gov.ua/sites/default/files/2020-12/%D0%9A%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81%20%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D0%A3%D0%93%D0%95%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9.pdf>
20. Кодекс корпоративної етики - Укртрансгаз
<https://utg.ua/img/menu/company/Corporate-ethics-code-2018-11-20.pdf>
21. Кодекс поведінки УНІКА https://uniqa.ua/about_us/our_values/

22. Кодекс корпоративної етики ПАТ «УКРНАФТА»

https://www.ukrnafta.com/data/Investor_docs/%D0%9A%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81_%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D0%9F%D0%90%D0%A2_%D0%A3%D0%9A%D0%A0%D0%9D%D0%90%D0%A4%D0%A2%D0%90.pdf

23. Кодекс корпоративної етики - Укртрансгаз

<https://utg.ua/img/menu/company/Corporate-ethics-code-2018-11-20.pdf>

24. Кодекс етики “Донецьксталь”

<https://donetsksteel.com.ua/uploads/files/kodeks-etiki-A4-ua.pdf>

25. Глобальний кодекс етики PPG

<https://procurement.ppg.com/getmedia/3241664b-2287-4d73-ac43-f5aa3b4f8da5/Ukrainian.pdf>

26. Кодекс ділової поведінки компанії Cargill

<https://www.cargill.com/doc/1432076404523/guiding-principles-uk.pdf>

27. Кодекс ділової поведінки Coca-Cola HBC

https://ua.coca-colahellenic.com/content/dam/cch/ua/documents/about-us/COBC_upd.pdf.downloadasset.pdf

28. Кодекс поведінки Colgate-Palmolive

https://www.colgatepalmolive.com/content/dam/cp-sites/corporate/corporate/en_us/corp/locale-assets/pdf/code-of-conduct/2022/code-of-conduct-ukrainian.pdf

29. Кодекс етики та ділової поведінки ДТЕК

https://dtek.com/content/files/dtek_kodeks_etiki_ua_print2.pdf

30. Кодекс етичної поведінки - Eaton

<https://www.eaton.com/content/dam/eaton/company/ethics-compliance/files/eaton-ethics-guide-ukrainian.pdf>

31. Кодекс поведінки | Electrolux Group

<https://www.electroluxgroup.com/wp-content/uploads/sites/2/2015/04/electrolux-code-of-conduct-2018-ukrainian.pdf>

31. Кодекс етичної поведінки . Code of Conduct - Ferrexpo

<https://www.ferrexpo.com/media/plvbisi5/ferrexpo-plc-code-of-conduct-april2020-jn-1.pdf>

32. Кодекс корпоративної етики Intel

<https://www.intel.com/content/dam/www/public/emea/xen/en/documents/corporate-information/policy-code-conduct-corporate-information-ua.pdf>

33. Кодекс корпоративної етики JTI Code of Conduct

https://codeofconduct.jti.com/app/uploads/2022/11/JTI_CoC2022_Ukrainian.pdf

34. Етичний кодекс ГО «Стоп корупції»

<http://stopcor.ngo/wp-content/uploads/2021/02/1613053347776222.pdf>

35. Корпоративний кодекс - Kernel

https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/10/Kodeks_ukraine.pdf

36. Кодекс корпоративної етики ТОВ «ОКТАВА КАПІТАЛ»

<https://octavacapital.ua/wp-content/uploads/2020/07/KODEKS-OKTAVA-KAPITAL-2.pdf>

37. Кодекс поведінки - KPMG International

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2019/04/Code-of-Conduct-UA.pdf>

38. Кодекс ділової етики L'ORÉAL

<https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/7-local-country-folder/ukraine/documents/codeofethicsukrainian.pdf?rev=8014ae5389ae4f48a357ffb97fe1374e>

39. Кодекс корпоративної етики LKQ Corp

<https://www.lkqcorp.com/wp-content/uploads/2021/07/LKQ-Code-of-Ethics-UKR-0721.pdf>

40. Кодекс корпоративної етики - НАК «Нафтогаз України

https://www.naftogaz.com/rails/active_storage/disk/eyJfcMfPbHMiOmsibWVzc2FnZSI6IkJBaDdDVG9JYTJWNVNTSWhjSE4zWIRKdFpHbzVjWHA1Y0dObGJuTnlNblJyT0dadU1YWjFlZ1k2QmtWVU9oQmthWE53YjNOcGRHbHZia2tpWTJsdWJHbHVhVHNnWm1sc1pXNWhiV1U5SWs1aFpuUnZaMkY2TFVodlpHVXRSWFJvYVdOelgxVkxVaTV3WkdZaU95Qm1hV3hsYm1GdFpTbzlWVlJHTFRnbkownNWhablJ2WjJGNkxVTnZaR1V0UlhSb2FXtNpYmVZMVWk1d1pHWUdPd1pVT2hGamIyNTBaVzUwWDNSNWNHVkpJaFJoY0hCc2FXtmhkR2x2Ymk5d1pHWUdPd1pVT2hGelpYSjJhV05sWDI1aGJXVTZDbXh2WTJGcyIsImV4cCI6bnVsbCwicHVyIjoYmxvY19rZXkifX0=-b299c55e32c9948ccf464bcd087a4ffc265c57f/Naftogaz-Code-Ethics_UKR.pdf

41. Кодекс корпоративної етики. PepsiCo. Глобальний кодекс поведінки

<http://pepsico.ua/pdf/COC2022.pdf>

42. Кодекс корпоративної етики Sumitomo Electric Group

https://sumitomelectric.com/sites/default/files/2021-08/download_documents/SCoC_Ukrainian.pdf

43. Кодекс корпоративної етики Toyota CODE OF CONDUCT

https://global.toyota/pages/global_toyota/company/vision-and-philosophy/code_of_conduct_001_en_2.pdf

44. Кодекс корпоративної етики Unilever Code of Business Principles and Code Policies

<https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/a7ad961ef886a578ab4dd316b4e5195cbc0965a0.pdf>

45. Кодекс поведінки - Vodafone.ua

https://www.vodafone.ua/images/files/VF_UKR_Code.of.Conduct.pdf

46. Етичний кодекс посадових осіб Державної служби гірничого нагляду та промислової безпеки України

<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0144811-12#Text>

47. Етичний кодекс фармацевтичних працівників України

<https://nuph.edu.ua/etichnijj-kodeks-farmaceutichnih-prac/>

48. Кодекс ділової поведінки | Abbott

https://webstorage.abbott.com/cobc/pdf/ebook_uk.pdf

49. Кодекс етики державного підприємства - «Адміністрація морських портів України».

https://www.uspa.gov.ua/wp-content/uploads/2022/11/ethical_code_uspa.pdf

50. Кодекс етики та ділової поведінки акціонерного товариства «Укрпошта»

https://www.ukrposhta.ua/doc/pro-ukrposhtu/kodeks_etyky_ta_dilovoi_povedinky.pdf

51. Кодекс корпоративної етики PwC

<https://www.pwc.com/ua/uk/about/3rd-party-code-of-conduct-ukr.pdf>

52. Кодекс поведінки групи «Райффайзен Банк Інтернаціональ»

https://www.rbinternational.com/de/ueber-uns/governance-und-compliance/code-of-conduct/_jcr_content/root/responsivegrid/contentcontainer_cop/contentbox/downloadlist_80713304.download.html/4/Y_____pdf

53. Кодекс поведінки (етики) АТ КБ “ПриватБанк”

https://static.privatbank.ua/files/kodex_now.pdf

54. Кодекс корпоративної етики Контінентал Фармерз Груп

https://cfg.com.ua/content/announces/continental_corporate_ethics_file_pdf_s4_t44_i84_orig_file_pdf_s4_t44_i84_orig.pdf

55. Ленсіоні П. П'ять вад у роботі команди. Історії реальних викликів та перемог / Патрік Ленсіоні., 2002.

56. Ленсіоні П. Перевага. У чому сила корпоративної культури, 2017. – 224с.

57. Міллс Р. Компетенції / кишеньковий довідник / Р. Міллс, перек. з англ М.: НІРРО, 2004- 128 с.

58. Монастирський Г. Л. Теорія організації. К.: Знання, 2008. 319 с.

59. Нагорняк Г. Вплив корпоративної культури на подолання конфліктів на підприємстві як важливий напрямок забезпечення ефективності праці

менеджера / Галиня Нагорняк, Василь Мулярчук // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2010. — Випуск 1 (3). — С. 83-93.

60. Пекар В. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування / Валерій Пекар., 2023.

61. Сайт державного підприємства “Медичні закупівлі України”
<https://medzakupivli.com/uk/>

62. Концепція «Leadership based on character»: які чесноти потрібні лідерам сьогодні?
https://uculeadership.com.ua/knowledgebase/kontseptsiya-leadership-based-on-character-yaki-chesnoty-potribni-lideram-sogodni/?fbclid=IwAR0Hfz2pzC-m_UR410YFtJ6FVupkkozLNdxmrqJe9WQRm51Zks5ZON65b5w

63. Сергеева Л. М. Лідерство / Л. М. Сергеева, В. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей. – ІваноФранківськ: ЛілеяНВ, 2015. – 296 с.

64. Стаття Gallup's Q12 Employee Engagement Survey: How to Interpret It.
<https://www.effy.ai/blog/gallup-q12>

65. Стаття Зеліч В.В. “Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства”
http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/6.pdf

66. Комарова К. В. Організаційна культура. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. / К. В. Комарова. – Дніпропетровськ: ДДФА, 2011. – 166 с.

67. Небава М. І. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 108 с.

68. Стаття M&A 2022 в цифрах
<https://inventure.com.ua/analytics/investments/ryнок-pryamyh-investicij-i-manda-v-ukraine-2022:-v-ozhidanii-okonchaniya-vojny>

69. Стаття **Методологія eNPS: гайд по работе**
<https://hurma.work/ru/blog/metodologiya-enps-gajd-po-rabote/>

70. Цілі Сталого розвитку - Добровільний національний огляд
<https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%A6%D1%96%D0%BB%D1%96%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20-%20%D0%94%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BE%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4.pdf>
71. Хаусова В. Є. , Колодяжна Т.В., Вплив процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації –Монографія, Харків, 2019.
72. Шейн Е. Х.. Організаційна культура і лідерство / Пер. з англ. під ред. В. А. Співака. - СПб: Пітер. - 336 с: ил. - (Серія «Теорія і практика менеджменту»), 2002
73. The Impact of Mergers and Acquisitions on Innovation: A Review and Future Research Agenda. Journal of Management, 2020

Додаток А.

Опитник залученості персоналу Gallup Poll

Блок	Питання
Організація роботи	1. Я знаю, що від мене очікується на роботі
	2. Я маю всі необхідні для виконання моєї роботи ресурси
Менеджмент	3. У мене на роботі є можливість щодня займатися тим, що у мене виходить найкраще
	4. Не менше одного разу на тиждень я чую схвальні відгуки про виконану мною роботу
	5. У мене є відчуття, що мій безпосередній керівник або хтось інший на роботі піклується про мене, як про особистість
	6. У мене на роботі є людина, яка заохочує моє професійне зростання та розвиток
Командна робота	7. У мене є відчуття, що на роботі прислуховуються до моєї думки
	8. Місія, цілі, завдання моєї організації дають мені можливість відчувати важливість моєї роботи
	9. Мої колеги, товариші по роботі схильні виконувати свою роботу якісно
	10. В моїй організації працює один з моїх кращих друзів
Навчання та розвиток	11. За останні 6 місяців хто-небудь на роботі розмовляв зі мною про мій прогрес

12. Протягом минулого року у мене була можливість вчитися і зростати на роботі
--

Додаток Б. Опитник Патріка Ленсіоні

1. Члени нашої команди палко та відкрито обговорюють будь-які питання і проблеми.
2. Члени нашої команди відкрито критикують одне одного за недоліки та непродуктивну поведінку.
3. Члени нашої команди знають, над чим працюють їх колеги і який внесок вони вносять в досягнення загальної цілі команди.
4. Члени нашої команди щиро та одразу ж вибачаються, якщо вони чіпляють когось з колег або випадково шкодять командній роботі.
5. Члени нашої команди готові жертвувати чимось заради команди та загального результату
6. Члени нашої команди визнають свої слабкості та помилки
7. Народи нашої менеджерської команди дуже цікаві, на них ніколи не буває нудно

8. Члени нашої команди після наради впевнені в тому, що їх колеги повністю підтримують прийняті рішення і будуть їх виконувати, навіть якщо спочатку не погоджувались.
9. Атмосфера в нашій команді значно залежить від успіху в досягненні цілей
10. На нарадах нашої команди розглядаються найважливіші та найскладніші питання; обов'язково приймаються конкретні рішення.
11. Члени нашої команди роблять все, аби не підвести своїх колег
12. Члени нашої команди знають про особисте життя одне одного спокійно його обговорюють
13. Члени нашої команди завершають обговорення всіх питань чіткими та зрозумілими резолюціями
14. Члени нашої команди контролюють виконання планів і якість роботи одне одного
15. Члени нашої команди не хизуються своїми досягненнями, але із задоволенням визнають успіх колег

Додаток В.

Опитник для оцінки рівня розвитку компетенції «Управління командою»

- Мій керівник надає мені достатній рівень самостійності у моїй роботі (тобто не втручається в деталі та питання, які можна вирішити на моєму рівні)
- Мій керівник проявляє повагу до мене як до особистості
- Мій керівник регулярно дає мені корисний, розвиваючий зворотний зв'язок
- Мій керівник приділяє увагу моєму кар'єрному розвитку
- Мій керівник регулярно доносить до мене важливу інформацію, отриману від вищого керівництва
- Я би рекомендувала(вув) свого керівника як керівника колегам

- Мій керівник ясно та чітко ставить цілі команді
- Вище керівництво надихає мене своїм баченням майбутнього ДП

МЗУ

- Моїй команді властива атмосфера співпраці та командної роботи
- Мені комфортно спілкуватися зі своїм керівником та колегами на зустрічах, в рамках проектів, при вирішенні проблемних питань.
 - Моя команда / відділ / керівник підтримує мою роботу, щоб я міг (могла) досягти найкращих можливих результатів.
 - Моя команда отримує якісну підтримку (послуги, інформацію, ресурси та ін.) від тих структурних підрозділів, від яких ми залежимо
 - Мій керівник поважає мій особистий сімейний час та розуміє, що означає мати здоровий баланс між роботою та життям
 - Коли я добре виконую роботу, це не залишається непоміченим
 - Мій керівник однаково ставиться до всіх членів команди

Додаток Г.

«Кодекс професійної етики та ділової поведінки співробітників ДП МЗУ»

Ключові принципи поведінки працівників.

- принцип верховенства права та законності;
- принцип незалежності та самостійності;
- політичної неупередженості та нейтральності;
- принцип рівності;
- принцип професійної честі і гідності;
- формування довіри до Підприємства;
- принцип конфіденційності;
- принцип утримання від виконання незаконних рішень чи доручень;
- принцип добросовісності;

- принцип недопущення конфлікту інтересів;
- принцип зразковості поведінки;
- принцип додержання вимог антикорупційного законодавства;
- принцип додержання етичних норм;
- принцип персональної відповідальності;
- принцип особистого прикладу керівництва;
- принцип залучення працівників;
- принцип ефективності;
- принцип прозорості і відкритості;
- принцип корпоративності;
- принцип підконтрольності і підзвітності;
- принцип дотримання внутрішніх політик і вимог;
- принцип гарантування захисту прав працівників.

Додаток Д.

Модель компетенцій ДП МЗУ

Групи компетенцій	Компетенції
Управлінські (лідерські) компетенції	3.1. Формування і впровадження стратегічного бачення 3.2. Розвиток кадрового потенціалу 3.3. Управління відносинами з ключовими партнерами 3.4. Управління якістю та ефективністю 3.5. Управління ризиками та змінами
Технічні компетенції (профіль ролі)	2.1. Досконалі профільні знання та навички, в т.ч. англійська мова + Розуміння регуляторного середовища. 2.2. Володіння спеціалізованими ПЗ / базовим ПЗ (MS Excel, Power Point, та ін.)

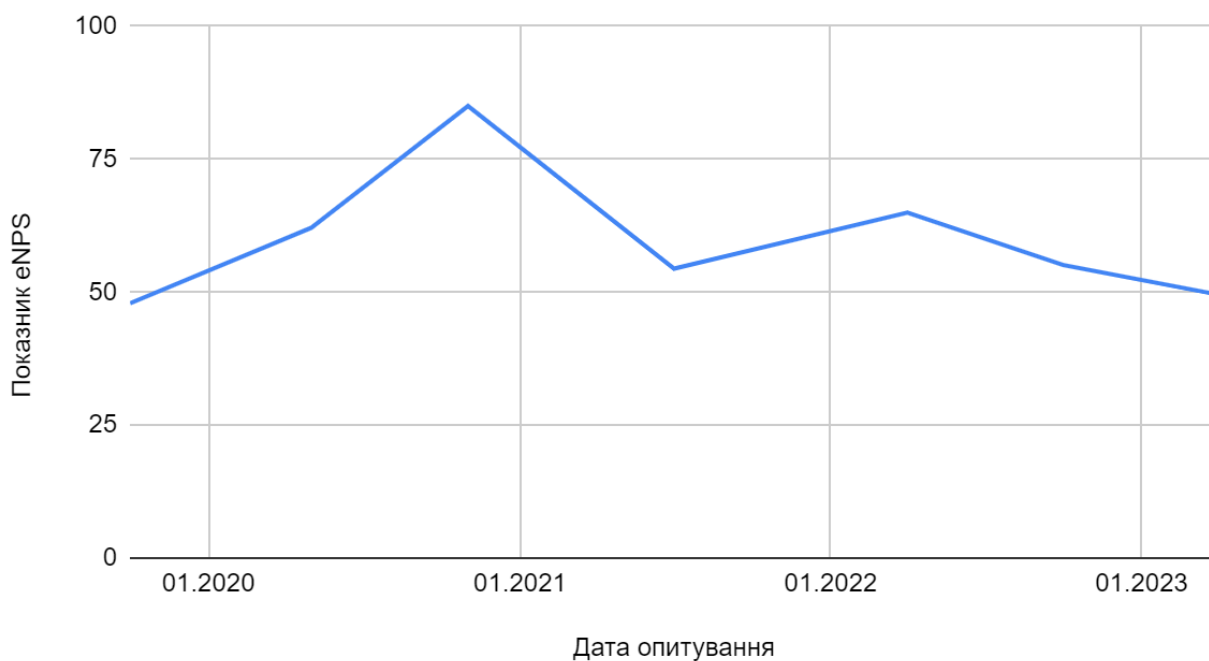
	2.3. Ключова компетенція 1 2.4. Ключова компетенція 2 2.5. Ключова компетенція 3
Корпоративні, базові компетенції	1.1. Ефективність / Орієнтація на результат 1.2. Командність через етику / Ефективна робота в команді 1.3. Ефективна письмова та усна комунікація 1.4. Обслуговування запитів клієнтів (внутрішних або зовнішних) 1.5. Постійний розвиток, підвищення професіоналізму

Додаток Е.

Результати загальної оцінки eNPS. прихильності співробітників ДП МЗУ

Дата опитування	04.2023	10.2022	04.2022	07.2021	11.2020	05.2020	10.2019
Показник eNPS	50%	55 %	65%	54 %	85%	62%	48 %

Показник eNPS/Варіант 1



Додаток Ж.

Результати загальної оцінки залученості персоналу Gallup Poll та оцінки рівня розвитку компетенції «Управління командою» ДП МЗУ

Gallup Poll

Сфера залученості	04/23	10/22	04/22
Організація роботи	4,47 (позитивна динаміка)	4,36 (негативна динаміка)	4,8

Менеджмент	4,04 (негативна динаміка)	4,2 (негативна динаміка)	4,31
Командна робота	4,05 (негативна динаміка)	4,11 (негативна динаміка)	4,31
Навчання та зростання	4,1 (позитивна динаміка)	3,96	3,93

«Управління командою»

Дата проведення	04/23	10/22
People mngmnt	4,48	4,49