

54%. Серед інгібіторів ангіотензинперетворюючого ферменту (іАПФ) в 2016 р. найменша ціна за DDD була у Еналаприлу Артеріум, Україна (1,1 грн.), найбільша – у Зокардісу Berlin-Chemie Німеччина (21,9 грн.). В 2017 р. межові позиції в групі і АПФ зберегли ті самі препарати, діапазон цін на DDD коливався від 2,24 грн. (ріст ціни на 140%) до 25,3 грн. (зростання ціни на 30%). Серед блокувальних рецепторів ангіотензину II (БРА) найдешевшим був Клоскарт Кусум Фарма, Україна (відповідно 2,7 грн. та 5,3 грн.), зростання ціни на 35%, а найдорожчим – Діован 385 Novartis Pharma, Швейцарія (18,8 грн. та 28,1 грн., зростання ціни на 48%) [3].

**Висновки.** В період 2016-2017 рр. відбулося подорожчання гіпотензивних ЛПІ як в високо вартісному, так і в найнижчому ціновому сегменті, в той же час, більш суттєво (у відсотках) збільшилась ціна найбільш дешевих ліків; ціни препаратів-аналогів на фармацевтичному ринку гіпотензивних ЛПІ варіюють в широкому діапазоні, в межах одного МНН відрізняються в 2-10 разів, що надає пацієнту можливість обирати ЛПІ з урахуванням індивідуальних економічних можливостей.

#### Перелік використаних джерел

1. <http://www.morion.ua/> (дата звернення 18.09.2018)
2. <https://www.dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/4749/1/222.pdf> (дата звернення 17.09.2018)
3. <https://www.dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/13647/.../78-85>. (дата звернення 19.09.2018)

**Сулова М., Братішко Ю. С.**

*Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна*

#### **РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*bratishko@i.ua*

Необхідність розробки в умовах сьогодення сучасної концепції управління фармацевтичними підприємствами (ФП), головним чином, пов'язана з тим, що розгляд ФП лише як економічної системи, яка має за мету виробництво лікарських засобів та максимізацію прибутку, не відображає його цілісної суті. Без уваги залишається той факт, що сьогодні ФП – це ще й об'єкти процесу соціалізації, тобто така соціальна система, в межах якої відбувається реалізація певних інтересів працівників, будь то процес заробляння коштів на самовідтворення, отримання необхідного соціального захисту персоналу чи спілкування.

Отже, кожне ФП слід розглядати як систему, в якій тісно перетинаються економічні та соціальні процеси, які впливають на його функціонування та розвиток [4, с. 286]. При цьому треба відзначити, що в управлінні ФП сьогодні значної уваги набуває саме соціальний бік економічних процесів, що значною мірою обумовлене як великою соціальною значущістю продукції, яку вони виробляють, так і новою роллю персоналу, який сьогодні стає їх головним активом в умовах необхідності розвитку його самоменеджменту в процесі побудови системи менеджменту якості, зростання творчого характеру праці, підвищення ролі корпоративної культури, прогнозованості поведінки ФП, його взаємодії з партнерами [5, с. 142].

Це обумовлює необхідність розвитку соціально-економічної моделі управління ФП, формування соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу (СВФБ) та системи її оцінки, яка має відповідати умовам економічного стану України та враховувати галузеву специфіку.

Сьогодні існує безліч підходів до визначення залежності між культурою підприємства і результатами його діяльності. Серед основних з них: модель Сате, модель Пітерса-

Уотермана, модель Парсонса і модель Квіна-Рорбаха. У моделі Сате [10, с. 18] вплив культури на діяльність організації розглядається через такі процеси: корпоративний дух; ухвалення рішень; контроль виконання; канали комунікації; ототожнення організації; сприйняття внутрішнього середовища; виправдання своєї поведінки.

Модель Т.Питерса і Р.Уотермана полягає в тому, що ці американські вчені, взявши за зразок успішні американські фірми, описали управлінську практику, що існувала в них, «вивели» певні вірування і цінності організаційної культури, які сприяли їх успіху [2, с. 99]. Ось деякі з них: дотримання основної мети; віра в дії; задоволеність покупця; людський капітал; простота структури; стабільність і гнучкість управління; заповзятливість і самостійність; відвідування робочих місць.

Модель американського соціолога Т. Парсонса [6, с. 74] розроблена на основі специфікації певних функцій, які будь-яка соціальна система (підприємство) повинна виконувати, щоб досягти успіху. Перші букви англійських назв цих функцій в аббревіатурі складають назву моделі — AGIL: адаптація, досягнення мети, інтеграція, легітимність.

Удосконаливши раніше згадану модель AGIL, дослідники Д. Квін і Дж. Рорбах [2, 114] розглянули її вплив на результати діяльності підприємства не в одному, а в двох аспектах, яким надається перевага у процесі управління: стабільності, порядку, контролю і передбачуваної розвитку або нововведенням та адаптації до зовнішніх змін.

Узагальнення даних наукових джерел дозволяє дослідити зміни, які відбуваються у корпоративній культурі закордонних і українських фармацевтичних підприємств. До основних напрямків змін слід віднести: заміну авторитарного стилю керівництва на демократичний; впровадження замість фіксованих окладів преміальної системи, зокрема за особисті досягнення; навчання кадрів (з метою впровадження нових цінностей і стандартів поведінки); підбір на ключові позиції носіїв позитивних цінностей і переміщення досвідчених управлінців на роль експертів; зовнішній стан приміщень (їдалень, туалетів, введення уніформи); побудову системи внутрішнього PR; створення системи інформування працівників на всіх рівнях; нову інтерпретацію історії підприємства, його символів, міфів, традицій і звичаїв.

В той же час по результатах дослідження можна зробити висновок про те, що зміна базових уявлень породжує атмосферу страху і тривоги. У зв'язку з цим, вносячи зміни до корпоративної культури, керівництву слід добре проаналізувати можливі наслідки і свої дії, щоб вони не суперечили тим корпоративним цінностям, які вже сприйняті працівниками підприємства. Розраховувати на серйозні зміни культури на підприємстві можна тільки тоді, коли систематично і послідовно використовуються «культурні інструменти», спрямовані на формування ціннісних орієнтацій, поведінкових норм і ефективності роботи співробітників.

На думку фахівців, коли керівництво підприємства буде активно цим займатися і його ідеї відповідатимуть цілям бізнесу і лежатимуть в основі програми перевтілення, тоді ці ідеї підтримають більшість працівників підприємства [4, с. 307].

Ухвалюючи рішення про зміну корпоративної культури на підприємстві, в першу чергу, керівництву слід визначити шляхи діяльності в цьому напрямку, її філософію. При цьому повинні бути сформовані: місія підприємства; базові цілі підприємства; кодекс поведінки працівників.

Паралельно з визначенням шляхів повинні визначатися і етапи формування корпоративної культури. Так, наприклад, Спивак В.А. виділив серед них такі: проведення аналізу стану і тенденцій корпоративної культури на підприємстві; визначення причин виникнення проблем, їх характер, а також визначити суб'єктів, які мають відношення до їх виникнення; висунення гіпотези з приводу шляхів і способів вирішення проблем; перевірка гіпотези; розробка механізмів реалізації заходів, проведення яких сприятиме вирішенню проблем (підтвердити експериментально); проведення необхідної організаційної роботи з підготовки відповідних указів, призначення відповідальних персон, створення робочих груп, визначення стимулів за якісного виконання і санкції за невиконання, розробка

пам'яток, положень і інше; виведення на «робочий режим», тобто перетворення окреслених заходів на щоденне життя підприємства; забезпечення постійного моніторингу стану культури, діагностику стану її елементів.

Готуючись до зміни корпоративної культури на підприємстві, в першу чергу, необхідно проаналізувати ті цінності, які вже створені.

Проаналізовані цінності доцільно розбити на три групи.

Першу групу складатимуть позитивні цінності, які є на теперішній час і будуть потрібні в майбутньому.

До другої групи можна віднести все негативне, які є на цей час і не будуть необхідні в майбутньому (наприклад, безініціативність працівників, побосення менеджерів ухвалювати складні і відповідальні рішення, низька самовіддача).

На заміну негативному слід знайти відповідні позитивні цінності (розвиток ініціативи, уміння нести відповідальність за ухвалені рішення, збільшення продуктивності праці, висока якість роботи). Ці цінності слід віднести до третьої групи і до них додати також і ті, яких зараз на підприємстві немає, але вони будуть необхідні в майбутньому.

Потім необхідно визначити інструменти, за допомогою яких зміцнюватимуться і формуватимуться нові цінності. Для цього потрібно поставити такі питання: «Чому потрібно все міняти?», «Що необхідно зробити?», «Що це дасть кожному?». Необхідно чесно і відверто відповісти на ці питання, особливо на останнє, тому що при будь-яких змінах будуть такі люди, які постраждають.

При проведенні змін, спілкування і взаємодія на підприємстві повинні будуватися на принципах відвертості і чесності, відношення до працівників як до партнерів в справі перетворень. Якщо цього не зробити, то люди будуть або відкрито протидіяти, або висловлювати свою незадоволеність новою корпоративною культурою, якщо зміни все-таки необхідно здійснити.

Існують досить стійкі типові поведінкові моделі протидії персоналу нововведенням. Під протидією змін розуміють будь-які дії працівників, спрямовані на дискредитацію або затримку проведення змін. Протидію змінам можуть мати такі форми: відкидання, індиферентність, демонстрація некомпетентності, скептицизм, нетерпіння. У їх основі лежить проблема відносин на підприємстві (міжособових, міжгрупових або між керівником і групою).

Причинами протидії найчастіше стають відчуття безконтрольності ситуації; прагнення зберегти те, до чого звикли працівники; нерозуміння нових вимог; конфлікт інтересів; боротьба за владу; недовіра.

Фахівці з менеджменту узагальнили уроки, які отримали підприємства, упроваджуючи фундаментальні зміни, і зробили такі висновки: протидія з боку персоналу буде обов'язковою, тому що серйозні зміни підривають уявлення людини про майбутнє; протидія визначається по-різному залежно від того, подобаються зміни співробітникам чи ні; протидія може бути відкритою або прихованою, керувати якою дуже складно; при протидії змінам люди не завжди говорять те, що думають; люди протидіють змінам в першу чергу тоді, коли необхідно змінитися їм самим.

Для того, щоб зміни відбулися з найменшими втратами, менеджерам необхідно не стояти осторонь, а відчувати себе частиною тієї системи, де розвивається протидія. Тоді вони краще будуть розуміти цінності, які підтримують працівники, інтереси та ролі. А це допоможе будувати відносини, спрямовані на запобігання конфліктам. Відкрите спілкування з працівниками забезпечує розуміння наслідків змін і сприяє тому, що люди висловлюють свої справжні думки, а якщо їх знаєш, з ними можна працювати.

Як свідчить накопичений досвід, корпоративна культура на підприємстві може змінюватися достатньо довго – і з цього повинні виходити менеджери, починаючи подібну роботу. За оцінками фахівців, вірогідність успіху проголошеної програми змін коливається від 25 до 75%.

При цьому успіх здійснення змін залежить від того, як менеджери фармацевтичного підприємства, її керівники показують особистий приклад у відношенні до них. Під час проведення зміни корпоративної культури на підприємстві необхідно постійно аналізувати процеси, розвиток окремих елементів, мотивувати працівників, своєчасно вносити корективи.

#### Список літератури:

1. Діагностика стану підприємства : теорія і практика : монографія / за ред. А. Е. Воронкової. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 448 с.
2. Марсель ван Ассен. Ключевые модели менеджмента : монография. – М. : БИНОМ, Лаборатория знаний, 2012. – 323 с.
3. Офіційний сайт Центру розвитку КСВ в Україні. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.csrukraine.org>.
4. Посилкіна, О. В. Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості: монографія / О. В. Посилкіна, О. В. Доровський, Ю. С. Братішко, М. І. Сидоренко : за ред. О. В. Посилкіної. – Х. : НФаУ, 2010. – 422 с.
5. Посилкіна, О. В. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч. посіб. для студ. економ. спец. / О. В. Посилкіна, О. В. Доровський, Ю. С. Братішко. – Х. : НФаУ, 2014. – 346 с.
6. Толкотт Парсонс. Социальная система. – М. : Слово, 1951. – 222 с.
7. Томас Дж. Питерс. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. – СПб.: Вильямс, 2005. – 164 с.
8. Bratishko Yu. S. Modern state of personnel management in pharmaceutical enterprises / Yu. S. Bratishko // Institutionelle Grundlagen fur die Funktionierung der Okonomik unter den Bedingungen der Transformation: Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel. Vol. 1 – , Nurnberg, Deutschland, 2014. – S. 148–151.
9. Bratishko Yu. S. The mechanism of formation pharmaceuticals social responsibility / Yu. S. Bratishko, O. V. Posylkina, G. V. Kubasova // Wirtschaft und management : theorie und praxis : Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel. Vol. 1 – Verlag SWG imex GmbH, Nurnberg, Deutschland, 2014. – S. 182–188.
10. Sathe V. Culture and related corporate realities. Richard D. Irvin, Inc., 1985. – С. 18.

**Тищенко А.Є.**

*Таврійський державний агротехнологічний університет, Мелітополь, Україна*

#### **АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ РОЗВИТКУ СФЕРИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ В УКРАЇНІ**

[tyshchenko.nastya@ukr.net](mailto:tyshchenko.nastya@ukr.net)

Розвиток суспільства в цілому та розвиток економіки зокрема неможливий без використання телекомунікацій, які є елементом виробничої, ринкової та соціальної інфраструктури одночасно. Тільки за допомогою телекомунікацій (електрозв'язку) в різних сферах економічної діяльності стає можливим швидкий доступ до інформації. Розвинутість та сталість телекомунікаційної мережі, якість надання телекомунікаційних послуг стають факторами розвитку галузевої економіки, підвищення конкурентоспроможності країни та її здатності забезпечити зростання добробуту для населення. Відтак, аналіз функціонування сфери телекомунікацій України вважається нам доцільним та аргументованим.

**Метою даного дослідження** є виявлення особливостей формування конкурентного середовища та перспектив розвитку сегментів ринку телекомунікацій в Україні.

Під телекомунікаціями розуміється «передавання, випромінювання та/або приймання знаків, сигналів, письмового тексту, зображень та звуків або повідомлень будь-якого роду по радіо, проводових, оптичних або інших електромагнітних системах» [1].