

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

Братішко Ю.С.

Національний фармацевтичний університет

У статті висвітлено актуальні питання вирішення проблем соціального розвитку фармацевтичних підприємств в умовах впровадження систем менеджменту якості. У статті доведена необхідність створення методики оцінки корпоративної культури, яка має відповідати умовам економічного стану України та враховувати галузеву специфіку. У статті визначені сутність та значення корпоративної культури у процесі побудови на фармацевтичному підприємстві системи соціальної відповідальності. Запропонована методика оцінки та управління корпоративною культурою фармацевтичних підприємств. Впровадження запропонованої методики оцінки дозволяє: визначити та оцінити проблеми у сфері соціальної відповідальності; створити засади ефективного менеджменту якості; розробити ефективну систему управління соціально-відповідальною діяльністю.

**Ключові слова:** корпоративна культура, соціальна відповідальність, оцінка, показники оцінки, розвиток, фармацевтичне підприємство.

**Постановка проблеми.** 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.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** 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. Пітерса 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 передбачуваного розвитку або нововведенням та адаптації до зовнішніх змін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Залежно від впливу корпоративної культури на загальну результативність діяльності підприємства можна говорити про її позитивну або негативну роль. Позитивна – це та, коли корпоративна культура стимулює результативність діяльності підприємства і його розвиток, негативна – коли заважає його ефективному функціонуванню і розвитку.

У разі позитивної корпоративної культури на підприємстві кожен працівник: сприймає себе як суб'єкт, чия професійно-трудова діяльність впливає на загальну результативність діяльності підприємства і визначає стратегію її розвитку; розуміє особисту відповідальність за загальний продукт спільної діяльності підприємства; орієнтується на пошук, розробку, вибір і впровадження найбільш оптимальних способів здійснення своєї діяльності; пов'язує свою професійно-трудова діяльність з особистим розвитком; розуміє взаємоадекватність особистих і колективних критеріїв своєї діяльності.

Наявність позитивної корпоративної культури має велике значення для підприємства. По-перше, культура дає працівникам відчуття корпоративної ідентичності, виявляє внутрішньогрупове уявлення про підприємство, є джерелом стабільності і послідовності. Це створює у працівників відчуття надійності підприємства і свого місця в ньому, соціальної захищеності. По-друге, знання цінностей, норм і правил, які сформувалися на підприємстві, допомагають новим працівникам правильно інтерпретувати події, які відбуваються в ньому, і відповідно визначити та коригувати свою поведінку. По-третє, корпоративна культура, більш за все інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, який

виконує поставлені перед ним завдання. Механізми впливу корпоративної культури на діяльність організації полягають в тому, що працівники оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки і спілкування, керуючись загальними цінностями.

**Мета статті.** Таким чином, діагностика корпоративної культури фармацевтичного підприємства є засобом оцінки стану культури і визначення проблемних її елементів, що є основною метою даної статті.

**Виклад основного матеріалу.** Багатовекторність і складність механізму управління корпоративною культурою на фармацевтичних підприємствах можна проілюструвати за допомогою схеми, наведеної на рис. 1.

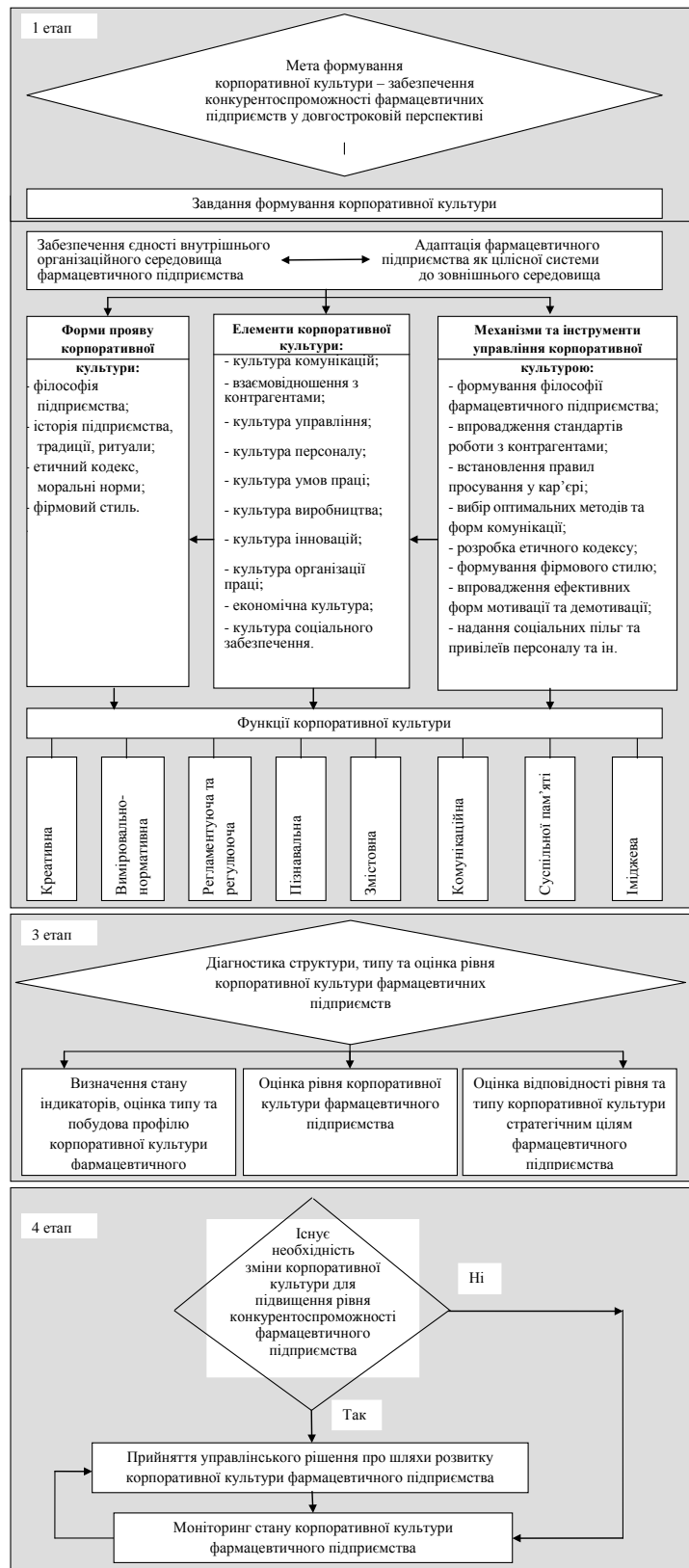
Як видно з наведеної схеми, важливим елементом механізму управління корпоративною культурою фармацевтичних підприємств є діагностика та оцінка її рівня. Для оцінки рівня корпоративної культури фармацевтичних підприємств запропонований алгоритм, згідно з яким корпоративна культура підприємства вміщує певні етапи (рис. 2). Запропонований алгоритм оцінки спирається на використання індикативної методики.

Процедура індикативної оцінки корпоративної культури фармацевтичних підприємств має такі особливості: по-перше, оцінка відібраних індикаторів має як кількісний, так і якісний характер; по-друге, вона здійснюється на підставі експертного опитування.

Після встановлення індикаторів корпоративної культури фармацевтичних підприємств необхідним кроком є формування критеріїв, які можуть свідчити про сильну або слабку культуру підприємства (рис. 2).

На підставі сформованих критеріїв стає можливим проведення оцінки як стану окремих елементів, так і узагальненої оцінки рівня корпоративної культури фармацевтичних підприємств на основі розрахунку відповідного інтегрального показника. У процесі проведених досліджень визначені коефіцієнти вагомості по елементах корпоративної культури з використанням експертного методу і методу рангової кореляції. Умовою відбору експертів був стаж роботи у фармацевтичній галузі не менше 10 років і наявність вищої освіти. Високий рівень узгодженості експертних оцінок був підтверджений розрахованими значеннями коефіцієнта конкордації ( $W = 0,8846$ ). Останній істотно перевищив табличне значення при заданій мірі свободи. Гістограма і полігон розподілу сили впливу елементів на рівень корпоративної культури одного з досліджуваних фармацевтичних підприємств наведені на рис. 3. Таким чином, інтегральний показник рівня корпоративної культури фармацевтичних підприємств є функцією десяти комплексних показників, що характеризують елементи корпоративної культури: комплексний показник культури комунікацій; комплексний показник взаємин з контрагентами; комплексний показник культури управління; комплексний показник культури персоналу; комплексний показник культури умов праці; комплексний показник культури виробництва; комплексний показник культури інновацій; комплексний показник організації праці; комплексний показник економічної культури; комплексний показник культури соціального забезпечення.

Для розрахунку комплексних показників по елементах корпоративної культури може бути використаний метод таксономії на базі прикладного програмного пакету «Statistica». Результати апробації запропонованої методики оцінки рівня корпоративної культури приведені на рис. 4 і в таблиці 1 на прикладі одного з досліджуваних фармацевтичних підприємств.



**Рис. 1.** Схематичне представлення механізму управління корпоративною культурою фармацевтичних підприємств  
Джерело: розробка автора

Як видно з наведеного рисунка, радар свідчить про незбалансованість елементів корпоративної культури на досліджуваному фармацевтичному підприємстві. Найбільш сильними елементами корпоративної культури даного підприємства є: культура персоналу; культура виробництва; культура взаємин з контрагентами. Найбільш слабкими елементами є: культура соціального забезпечення персоналу і культура комунікацій. Заштрихована площа показує потенційні резерви

підвищення рівня корпоративної культури на досліджуваному підприємстві.

Аналіз культури комунікацій показує, що засоби комунікацій на досліджуваному фармацевтичному підприємстві задіяні на низькому рівні, рівень навичок персоналу по їх використанню є задовільним, але їх не достатньо. Також середнім є і технічний рівень засобів комунікацій. А рівень забезпеченості комп'ютерами на підприємстві є низьким.

Аналізуючи такий елемент корпоративної культури як взаємовідношення з контрагентами можна побачити, що він знаходиться на високому рівні. Це означає, що підприємство своєчасно розраховується з бізнес партнерами, з державою, своєчасно надає інформацію про діяльність підприємства, з найменшими втратами виходить з кризових ситуацій.

Аналізуючи культуру управління на цьому підприємстві, можна сказати, що вона знаходиться на середньому рівні.

Аналіз культури персоналу показує, що рівень освіти на підприємстві знаходиться на високому рівні, а професійний досвід, комунікабельність і система підвищення кваліфікації на середньому рівні. У самому найгіршому стані знаходяться такі індикатори, як неформальні відносини і згуртованість колективу.

Аналізуючи культуру умов праці, можна спостерігати, що всі показники знаходяться на середньому рівні, окрім одного: наявність обладнаних місць відпочинку – він знаходиться на низькому рівні.

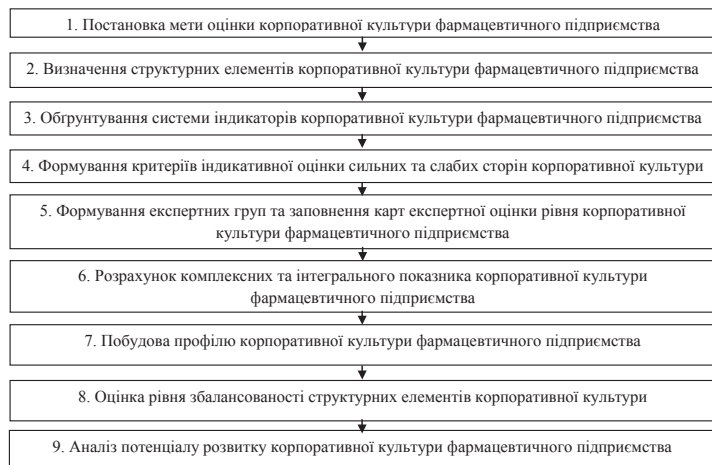
Аналіз культури виробництва показав, що всі показники знаходяться на середньому рівні, окрім трьох, які є досить високими: якість, екологічність і економічність. Це може означати, що продукція на підприємстві є високо конкурентоздатною.

Інноваційна культура досліджуваного фармацевтичного підприємства загалом середня. Підприємством упроваджуються нові види продукції, що відкриває для нього нові ринки, але існуючий рівень інноваційної культури явно не достатній, тому що потенціал підприємства набагато більший. Орієнтація на співпрацю з науково-дослідними організаціями і збільшення гнучкості оргструктури і її адаптації до інновацій є головним напрямком розвитку інноваційної культури.

Економічна культура підприємства, яка оцінюється на основі таких показників як: використання сучасних систем автоматизації обліку, наявність комплексної системи фінансового планування і бюджетування, комплексне економічне обґрунтування всіх дій підприємства, наявність систем бізнес планування і прогнозування, знаходиться на середньому рівні.

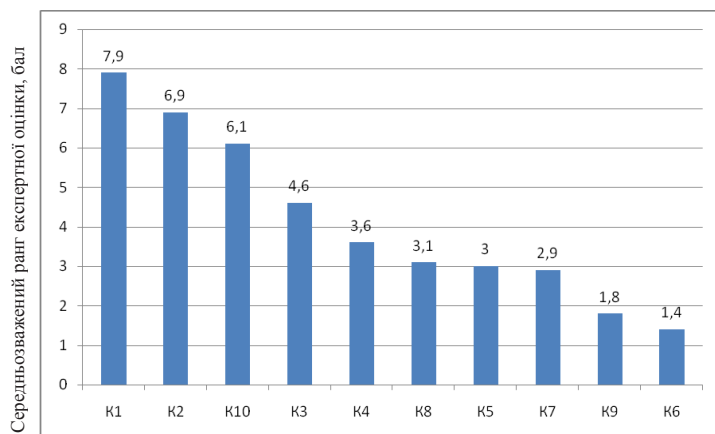
Культура соціального забезпечення знаходиться на низькому рівні. Як показують дослідження, майже всі індикатори, які характеризують культуру соціального забезпечення, знаходяться на низькому рівні. Підприємство не має фондів для фінансування організації дозвілля співробітників та їх відпочинку під час відпустки. Необхідно відмітити, що на підприємстві існує система страхування, організовані медпункти та їдальня.

Узагальнена оцінка сили корпоративної культури здійснюється при об'єднанні даних індикативної оцінки по всіх групах експертів



**Рис. 2. Блок-схема алгоритму оцінки рівня корпоративної культури фармацевтичних підприємств**

Джерело: розробка автора



**Рис. 3. Гістограма і полігон розподілу по рангах значущості елементів корпоративної культури фармацевтичних підприємств**

Джерело: розробка автора



**Рис. 4. Радар корпоративної культури досліджуваного фармацевтичного підприємства**

Джерело: розробка автора за джерелом [1]

по елементах культури і надається у формі профілю сили корпоративної культури підприємства (табл. 2).

Таблиця 1

**Розрахунок комплексних та інтегрального показників корпоративної культури досліджуваного фармацевтичного підприємства**

Елементи корпоративної культури	Умовна позначка	Коефіцієнти ваговитості (r <sub>i</sub> )	Комплексні таксономічні показники елементів корпоративної культури
Культура комунікацій	K1	0,10	0,24
Взаємовідношення з контрагентами	K2	0,15	0,67
Культура управління	K3	0,13	0,46
Культура персоналу	K4	0,12	0,78
Культура умов праці	K5	0,05	0,37
Культура виробництва	K6	0,06	0,62
Культура інновацій	K7	0,04	0,64
Культура організації праці	K8	0,11	0,53
Економічна культура	K9	0,09	0,45
Культура соціального забезпечення	K10	0,15	0,29
Інтегральний показник рівня корпоративної культури фармацевтичного підприємства (ІКК)			0,48

Джерело: розробка автора за джерелом [1]

Таблиця 2

**Профіль сили корпоративної культури фармацевтичного підприємства**

Структурні елементи культури	Рівень культури				
	незадовільний	низький	середній	високий	дуже високий
	Сила культури				
	Низька	Середня		Висока	
	Бальна оцінка				
	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100
Культура комунікацій		☆			
Взаємовідношення з контрагентами				☆	
Культура управління			☆		
Культура персоналу				☆	
Культура умов праці		☆			
Культура виробництва				☆	
Культура інновацій					☆
Культура організації праці			☆		
Економічна культура			☆		
Культура соціального забезпечення		☆			

Джерело: розробка автора за джерелом [1]

Профіль сили корпоративної культури підприємства дає можливість оцінити загальний рівень і силу культури підприємства, та визначити такі елементи корпоративної культури, на які необхідно звернути увагу в першу чергу, а також запропонувати певний комплекс дій, які здатні привести до поліпшення ситуації. Як видно з наведеної таблиці, досліджуване фармацевтичне підприємство має задовільний рівень корпоративної культури. Три елементи з десяти знаходяться на низькому рівні. До них відносяться: культура комунікацій, культура умов праці і культура соціального забезпечення. Три з десяти елементів знаходяться на середньому рівні. До них відносяться культура управління, культура організації праці та економічна культура. Решта елементів мають високий рівень.

Використання запропонованої методики дозволяє визначити резерви підвищення корпоративної культури на підприємстві.

Для оцінки потенціалу розвитку корпоративної культури запропоновано використовувати відповідний показник:

$$PP_{KK} = 1 - \frac{S_{\phi}}{S_0} \tag{1}$$

де  $S_{\phi}$  – фактична площа радара, що характеризує рівень корпоративної культури фармацевтичного підприємства, яка розраховується за формулою:

$$S_{\phi} = \frac{1}{2} \sin a' (a_1 \times a_2 + a_2 \times a_3 + \dots + a_n \times a_1) \tag{2}$$

де  $a_1; a_2; a_n$  – значення комплексних таксономічних показників по елементах корпоративної культури, приведені в сантиметри;

$\sin a'$  – синус кута нахилу між осями радара корпоративної культури;

$S_0$  – площа еталонного радара, яка розраховується за формулою:

$$S_0 = \pi R^2 \tag{3}$$

де  $R$  – радіус радара корпоративної культури, рівний максимальному значенню комплексного таксономічного показника за аналізований період.

Як свідчать проведені дослідження, корпоративна культура, що існує на багатьох вітчизняних фармацевтичних підприємствах, не сприяє їх розвитку і досягненню бізнес-цілей. По-перше, це обумовлене тим, що корпоративна культура, в першу чергу, зорієнтована на узгодження відношень між працівниками, а не на досягнення конкретної мети і результатів. По-друге, наявність протилежних субкультур (топ-менеджерів, керівників середньої ланки, рядових працівників) породжує спори між працівниками і спрямовує їх зусилля в різні боки. Це часто призводить до конфліктів, які заважають досягненню корпоративної мети. Менеджери фармацевтичних підприємств переважно на інтуїтивному рівні визначають, що добре, а що погано. При цьому вони не завжди можуть сформулювати свої уявлення у вигляді етичного кодексу, зведених правил і норм поведінки, які б об'єднували всіх працівників. До того ж в Україні відношення підприємців до культури, зокрема до корпоративної, неоднозначне.

Але якщо порівняти ситуацію, яка мала місце кілька років тому, то деякі зміни в розумінні ролі корпоративної культури для розвитку підприємств відбуваються. У керівників, зокрема молодих, з'явилося поняття того, що чим людяніше будуть відносини на підприємстві, тим легше буде керувати людьми, спрямовуючи їх дії. Ці підприємці проводять тренінги для навчання персоналу, поширюють інформацію про творчі ідеї своїх працівників, намагаються упроваджувати певні заходи для їх об'єднання. Якщо

раніше менеджери, набираючи персонал, обмежувалися, в основному інформацією про кваліфікацію і анкетні дані кандидата на ту або іншу посаду, то зараз вони почали походити з того, наскільки новий працівник зможе адаптуватися до вже сформованого рівня корпоративної культури на підприємстві, як він сприятиме підвищенню його іміджу. Більш того, українські менеджери почали розуміти, що культура дає можливість людям спільно досягати поставлених цілей, і що це відповідає їх власним інтересам.

Дослідження практики діяльності вітчизняних фармацевтичних підприємств дає підстави стверджувати, що: по-перше, корпоративна культура будується на культурі міжособових відносин, культурі спілкування; по-друге, корпоративна культура є ефективним інструментом управління підприємством; по-третє, існує стійкий зв'язок між успішною діяльністю підприємства і ступенем розвитку його корпоративної культури.

Корпоративну культуру підприємства слід не тільки споживати, але і формувати, не стільки як певні артефакти, а як соціальну організацію і соціальну творчість. Зміни у корпоративній культурі підприємства найчастіше обумовлені впливом зовнішнього середовища, відставанням від конкурентів або внутрішніми конфліктами. Це можуть бути психологічні конфлікти (серед засновників підприємства, між керівництвом і колективом, акціонерами і керівництвом), конфлікт інтересів (між партнерами по бізнесу); зіткнення різних систем цінностей, прорахунки кадрового менеджменту і інше. Може виникнути постійний конфлікт між культурою, яку намагаються нав'язати керівники підприємства, і культурою, яка твердо підтримується іншими працівниками.

Менеджери зі світовим ім'ям, виходячи з власного досвіду, зазначають, що успішно реформувати підприємство вдається тільки тоді, коли ставиться і вирішується одночасно подвійне завдання: досягти значного і стійкого підвищення ефективності виробництва і створити ефективну корпоративну культуру і виробничу етику. Аналіз наукових джерел свідчить, що всілякі зміни бізнес-процесів, які йдуть в розріз з корпоративною культурою, здійснюються неефективно, тоді як інші, які знаходяться в її руслі, здійснюються майже безболісно.

Неможливо змінити стратегію підприємства без коригування корпоративної культури, так само як і не можливо змінити корпоративну культуру без зміни стратегії. Ефективність зміни залежить від сили культури: наскільки тісно вона пов'язана з груповими і індивідуальними цінностями і поведінкою людей. При цьому, якщо цінності розділяють всі працівники підприємства, то і саме підприємство стає більш об'єднаним і мобільним до змін. Ранжування цінностей щодо їх значущості для працівників підприємства задає напрям проведенню змін.

Узагальнення даних наукових джерел дозволяє дослідити зміни, які відбуваються у корпоративній культурі російських 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 (ідалень, 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 визначитися 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, побоєння 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 від-

вертості 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 прихо-

ваною, 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.

**Висновки і пропозиції.** 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 відносини: 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.

**Братишко Ю.С.**

Национальный фармацевтический университет

## РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

#### Аннотация

В статье освещены актуальные проблемы социального развития фармацевтических предприятий в условиях внедрения систем менеджмента качества. В статье доказана необходимость создания методики оценки корпоративной культуры, которая бы отвечала условиям экономического состояния в Украине и учитывать отраслевую специфику. В статье определены сущность и значение корпоративной культуры в процессе построения на фармацевтическом предприятии системы социальной ответственности. Предложена методика оценки и управления корпоративной культурой фармацевтических предприятий. Внедрение предложенной методики оценки позволяет: определить и оценить проблемы в сфере социальной ответственности; создать условия эффективного менеджмента качества; разработать эффективную систему управления социально-ответственной деятельностью ответственных фармацевтических компаний.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, социальная ответственность, оценка, показатели оценки, развитие, фармацевтическое предприятие.

Bratishko Yu.S.

National University of Pharmacy

## ROLE OF CORPORATE CULTURE IN FORMATION SYSTEMS OF SOCIAL RESPONSIBILITY PHARMACEUTICAL ENTERPRISES

### Summary

The article highlights the urgent problems of social development of pharmaceutical enterprises in the implementation of quality management systems. The article proved the need to create a method of estimation of corporate culture, which would meet the economic situation in Ukraine and would take account of pharmaceutical specificities. In article the essence and value of corporate culture in the course of construction at the pharmaceutical enterprise of system of social responsibility are defined. The technique of an assessment and management of corporate culture of the pharmaceutical enterprises is offered. Introduction of the offered technique of an assessment allows: to define and estimate problems in the sphere of social responsibility; to create conditions of effective quality management; to develop an effective control system of social and responsible activity of the responsible pharmaceutical companies.

**Keywords:** corporate culture, social responsibility, estimation, assessment indicators, development, pharmaceutical enterprise.

УДК 615.61-008-64+615.22-019

## ВПЛИВ ЛІПОСОМАЛЬНОГО КВЕРЦЕТИНУ-ЛІПОФЛАВОНУ ТА ЛІПІНУ НА ПРОЦЕСИ ПЕРОКСИДАЦІЇ ЛІПІДІВ ТА БІЛКІВ ПРИ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНІЙ ГОСТРІЙ НИРКОВІЙ НЕДОСТАТНОСТІ ЗА УМОВ ОДНОРАЗОВОГО ВВЕДЕННЯ

Горошко О.М., Музика Н.Я., Паламар А.О., Бобик М.П., Горошко Н.А.  
Буковинський державний медичний університет

Проведено аналіз впливу ліпіну як складової ліпофлавонової на процеси пероксидації ліпідів та білків у тварин за умов гліцеролової нефропатії. У результаті експерименту встановлено, ліпофлавонона як ліпосомальна лікарська форма виявляє інтенсивнішу дію на більшість показників процесу пероксидації ліпідів та білків ніж ліпін при експериментальній гострій нирковій недостатності. Разом з цим, ліпін як ліпосомальна структура забезпечує розчинність і біодоступність ліпофлавонона.

**Ключові слова:** ліпін, ліпофлавонона, гостра ниркова недостатність, перекисне окиснення ліпідів.

Кверцетин, який належить до групи біофлавоноїдів, є агліконом багатьох рослинних флавоноїдних глікозидів, у тому числі рутину, і належить до вітамінних препаратів групи Р [14]. Завдяки протизапальній активності за рахунок блокади ліпооксигеназного шляху метаболізму арахідонової кислоти, зниження синтезу лейкотрієнів, серотоніну й інших медіаторів запалення, кверцетин виявляє антиульцерогенну дію, а також має радіопротекторну активність (після рентген- і гамма-опроміненнь [1, 17]. Гальмуючи продукцію протизапальних цитокинів ІЛ-16, ІЛ-8, він сприяє зменшенню об'єму ділянок некротизації і посиленню репаративних процесів. Антиоксидантна активність кверцетину в 90 разів перевищує таку вітаміну Е [15]. Найбільш виражена дія кверцетину в ліпідних розчинах, чому відповідає препарат «Ліпофлавонона» (ліпосомальна форма кверцетину з лецитином). Ліпосомальна структура забезпечує розчинність і біодоступність [6]. Лецитин (фосфатиділхолін) у складі «Ліпофлавонона» посилює антиоксидантні, антигіпоксичні і мембраностабілізуючі властивості кверцетину, сприяє репарації тканин. Лецитин – ліпін як лікарський препарат також проявляє антиоксидантні, антигіпоксичні і мембраностабілізуючі властивості [2,13]. Оскільки ці препарати є спорідненою лікарською формою, то доцільним є порівняльний аналіз їх впливу при експериментальній ГНН.

**Мета роботи.** У порівняльному аспекті з'ясувати вплив ліпіну, як основи ліпосомальної основи кверцетину-ліпофлавонона на процеси пероксидації ліпідів та білків при експериментальній гострій нирковій недостатності за умов одноразового введення.

дів та білків при експериментальній гострій нирковій недостатності за умов одноразового введення.

**Матеріали і методи.** Досліди виконувалися на 28 нелінійних білих безпородних щурах (масою 120-180 г). ГНН викликали внутрішньом'язовим введенням 50% розчину гліцерину у дозі 8 мг/кг [16]. Ліпофлавонона (Біолек, Харків) вводили у дозі 8 мг/кг одноразово внутрішньоочеревинно через 40 хв після введення гліцерину. Ліпін вводили аналогічно у дозі рівні вмісту його у ліпофлавононі. Дозу цього лікарського засобу обрали виходячи із даних літератури [5].

Стан процесу ПОЛ оцінювали за вмістом ДК здійснювали за методом В.Б.Гаврилова, М.І. Мішкорудної [3] та Вміст ТБКАП в крові та гомогенаті нирок визначали за реакцією з 2 тіобарбітуровою кислотою [12]. Стан АОС оцінювали за активністю каталази та ГП (спектрофотометрично [4,8]), вмістом SH групи гомогенатах тканин визначали за методикою, розробленою І.Ф. Мецишеним та Н.П. Григор'євою [10], ЦП в плазмі крові за методом Ревіна [7]. Додатково визначали ступінь ОМБ у тканині нирок за реакцією з 2,4-динітрофенілгідразинном з утворенням гідразонів характерного спектру поглинання [9].

Результати досліджень обробляли статистично за допомогою програми «Statgraphics» з використанням t-критерію Ст'юдента.

**Обговорення результатів.** При використаній моделі ГНН в тканинах нирок уражених тварин разом з накопиченням продуктів вільнорадикального окиснення макромолекул знижувалась активність