

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Фармацевтичний

Кафедра організації та економіки фармації з післядипломною підготовкою

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної роботи

Едуард БУРЯЧКІВСЬКИЙ

« 07 09 2023 » р.



МЕТОДИЧНА РОЗРОБКА
ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«МЕДИЧНИЙ ТА ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом

Одеса - 2023

Затверджено:

Засіданням кафедри організації та економіки фармації з післядипломною підготовкою
Одеського національного медичного університету

Протокол № 1 від "28" 08 2023р.

Завідувач кафедри  Оксана БЕЛЯЄВА

Розробники:

д.фарм.н., проф. Унгурян Л.М.

к.фарм.н., доц. Беляєва О.І.

старший викладач кафедри Ящук І.С.

ТЕМА 1.
МЕНЕДЖМЕНТ І ПІДПРИЄМНИЦТВО. СУБ'ЄКТИ
ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА УМОВИ ЇХ
ГОСПОДАРЮВАННЯ.

Мета: Закріпити теоретичні знання про завдання, функції, законодавче регулювання та особливості підприємницької діяльності у фармації, виділення й групування ризиків на рівнях забезпечення якості лікарських засобів та набути практичних умінь щодо планування підприємницької діяльності, розробки проєктів й складових бізнес-плану, аналізу ефективності інвестиційних вкладів.

Основні поняття:

1. Організаційні форми фармацевтичних підприємств
2. Бізнес і соціальна відповідальність.
3. Форми виявлення соціальної відповідальності підприємця.

ПЛАН

1. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ:

Організаційні форми підприємницької діяльності

Підприємництво в Україні, зокрема і у фармації, здійснюється у будь-яких організаційних формах за вибором підприємця. Найбільш розповсюдженими суб'єктами підприємницької діяльності є приватні підприємства та господарські товариства, а також об'єднання підприємств, серед яких асоціації, корпорації, концерни, консорціуми тощо.

Як було вже сказано вище, *приватним підприємством* визнається підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці. Приватним є також підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання – юридичної особи. Класична форма приватної власності – одноосібне володіння. Це перша і найпростіша форма організації підприємницької діяльності. Кожен, хто має капітал та бажання, може розпочати власну справу і виробляти та пропонувати ринку ті товари і послуги, які, на його думку, матимуть попит. Власна справа – це, як правило, малий та середній бізнес.

Господарські товариства – це організації, створені на засадах угоди юридичними особами та громадянами шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою отримання прибутку. До господарських товариств належать акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства та командитні товариства. Основні види, засновники (учасники) товариства та їх права наведені на рис.

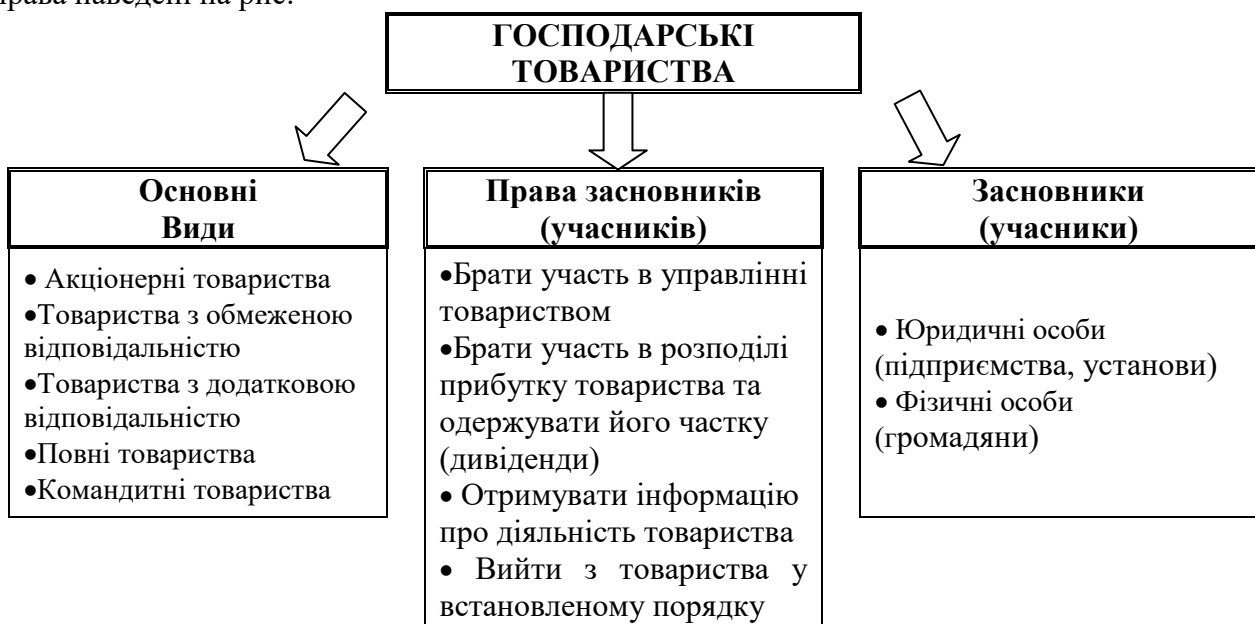


Рис. Основні види господарських товариств, засновники та їх права

Як видно з рис., засновники (учасники) товариства мають право приймати участь в управлінні товариством, розподілі прибутку, отримувати інформацію про діяльність товариства, а також можуть вийти з товариства у встановленому порядку.

Іноземні громадяни, особи без громадянства, іноземні юридичні особи, а також міжнародні організації можуть бути засновниками та учасниками господарських товариств нарівні з громадянами і юридичними особами України.

Акціонерне товариство (АТ) - господарське товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості. Акції визначають частку власника в акціонерному капіталі. Акціонери відповідають за зобов'язання товариства тільки в межах належних їм акцій. Загальна номінальна вартість випущених акцій становить статутний фонд акціонерного товариства, який повинен бути не менше 1250 мінімальних заробітних плат. Характерні риси акціонерного товариства наведені на рис 3.5.

Як видно з рис., існують два види акціонерних товариств: **закриті (ЗАТ) і відкриті (ВАТ)**. У закритому акціонерному товаристві акції розподіляються між засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом передплати, купуватися чи продаватися на фондовій біржі; випускаються лише іменні акції. У відкритому акціонерному товаристві акції вільно розповсюджуються шляхом відкритої передплати та купівлі-продажу на ринку цінних паперів.

За кордоном акціонерне товариство називається "company" або "incorporation".

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТзОВ) - товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими (засновницькими) документами. Статутний фонд товариства з обмеженою відповідальністю повинен бути не менше 100 мінімальних заробітних плат. Учасники даного товариства несуть відповідальність у межах їх вкладів. За кордоном у назві такого товариства, як правило, вказують поняття "лімітед" (від англійського - обмежувати) або скорочено ЛТД.

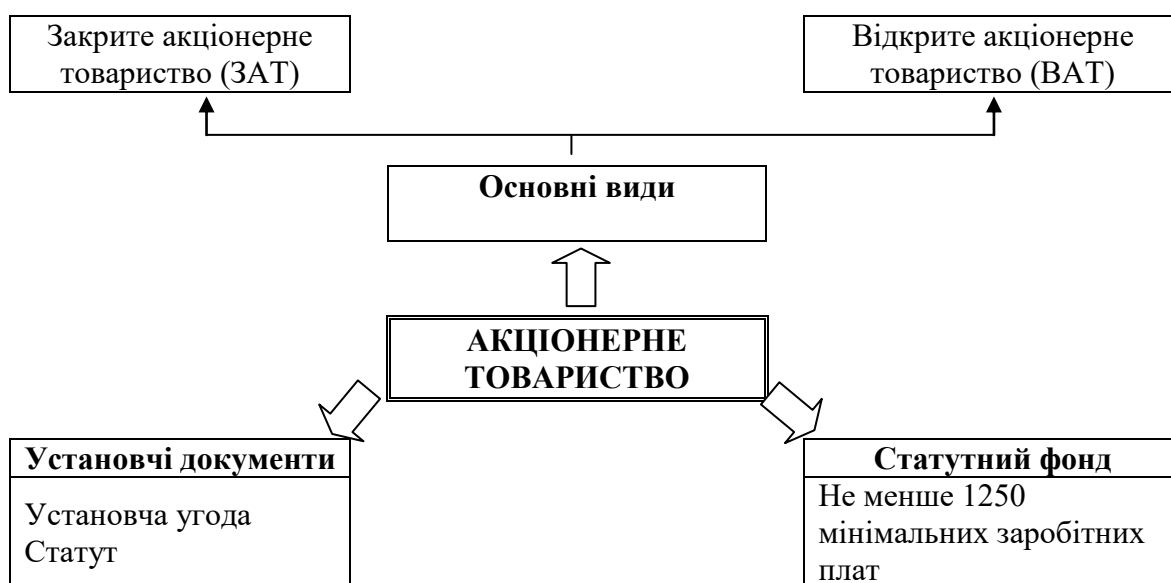


Рис. Характерні риси акціонерного товариства

Товариство з додатковою відповідальністю (ТзДВ) - це теж, що й товариство з обмеженою відповідальністю. Однак, на відміну від останнього, його учасники відповідають за борги товариства не тільки своїми внесками до статутного фонду, а при недостатності цих сум додатково належним їм майном у однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника. Граничний розмір відповідальності учасників передбачається у засновницьких документах. Варто зауважити, що за кордоном ця форма товариства в окрему не виділяється, а є різновидністю товариства з обмеженою відповідальністю.

Повне товариство (ПТ) - господарське товариство, всі учасники якого відповідно до

укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язання товариства усім своїм майном. Статут для повного товариства не затверджується. У назву повного товариства, як правило, включають одне або кілька імен його засновників.

Командитне товариство (КТ) (від франц. "командіте" – спілка за вірою). Його особливістю є те, що у склад входять так звані повні учасники і вкладники. Перші за своїми правами і обов'язками не відрізняються від членів повного товариства і теж несуть додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном. Що стосується вкладників, то їх називають "обмеженими" або "сплячими" партнерами. Вони присутні в діяльності товариства лише своїми вкладками і несуть відповідальність також лише у межах вкладу. Ця форма підприємництва у світі не набула поширення. У США і Великій Британії цій правовій формі відповідає ТзОВ. Найхарактерніша вона для Франції і Німеччини.

Об'єднання підприємств

В умовах ринкової економіки підприємства часто об'єднуються у своїй підприємницькій діяльності. Ці об'єднання можуть бути постійними або тимчасовими. Об'єднання дозволяє збільшувати прибуток, зменшувати витрати капіталу, досягти необхідного його обсягу тощо.

В Україні підприємства можуть створювати такі господарські об'єднання (рис.):

- **асоціації** - договірні об'єднання, створені з метою постійної координації господарської діяльності підприємств. Усі члени асоціації мають виробничу і комерційну самостійність. Це найпростіша форма добровільного об'єднання підприємств;

- **корпорації** - договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів учасників з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації;

- **консорціуми** - тимчасові статутні об'єднання підприємств для досягнення спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних та інших проектів). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність;

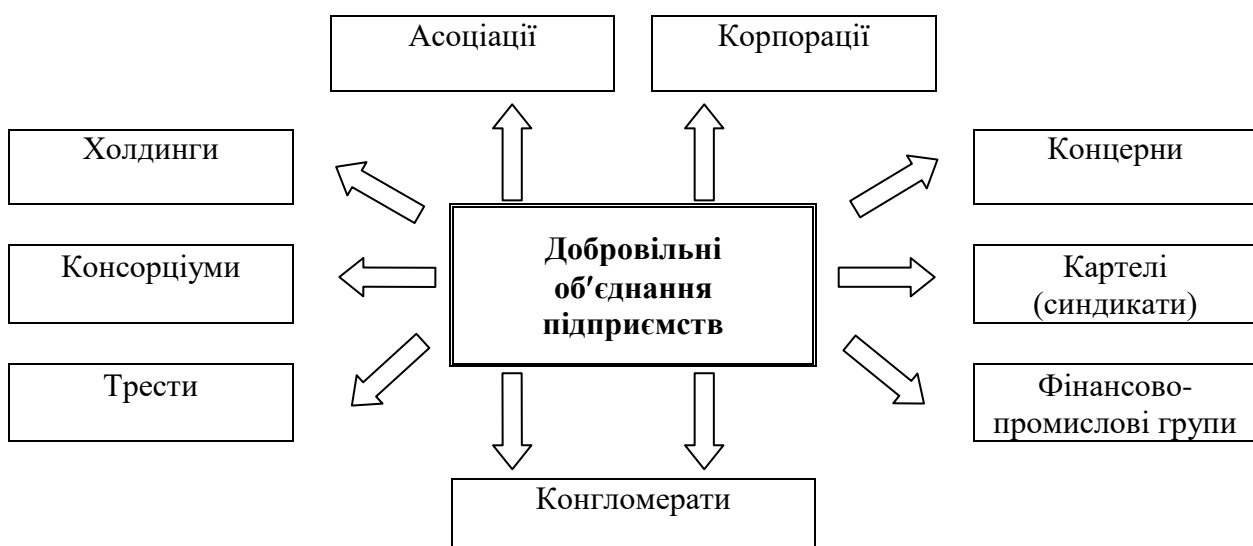


Рис. Види добровільних об'єднань підприємств

- **концерни** - статутні об'єднання підприємств, а також інших організацій на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової,

зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Державні і комунальні господарські об'єднання утворюються переважно у формі корпорації або концерну;

- **картелі** – договірне об'єднання підприємств переважно однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності (наприклад, регулювання збуту виготовленої продукції);

- **синдикати** - різновид картельної угоди, що передбачає реалізацію продукції учасників через створений спільний збутовий орган або збутову мережу одного з учасників об'єднання. Таким же чином може здійснюватися закупівля сировини для всіх учасників синдикату. Об'єднання підприємств створюється для галузей, що випускають однорідну продукцію. Синдикати зберігають виробничу, але втрачають комерційну самостійність;

- **трести** – організаційно-виробнича одиниця або форма монополії, при якій всі об'єднані підприємства втрачають комерційну та виробничу самостійність і підпорядковуються єдиному органу;

- **холдинги** – організаційна форма об'єднання, при якій окрема компанія не має виробничих підприємств, а володіє контрольним пакетом акцій інших компаній, завдяки чому здійснює контроль за їх діяльністю. Об'єднані у холдингу підприємства мають юридичну і господарську самостійність, проте вирішення основних питань їх діяльності належить холдинговій фірмі;

- **промислово-фінансові групи** – об'єднання, яке створюється за рішенням Кабінету Міністрів України на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України. До складу промислово-фінансової групи можуть входити промислові та інші підприємства, наукові та проектні установи, інші установи і організації всіх форм власності. При цьому визначається головне підприємство, яке має виключне право діяти від імені промислово-фінансової групи як учасника господарських відносин. Промислово-фінансова група не є юридичною особою і не підлягає державній реєстрації як суб'єкт господарювання;

- **конгломерат** – організаційна форма об'єднання підприємств, що виникає в результаті об'єднання різних компаній, незалежно від їх горизонтальних чи вертикальних зв'язків. Конгломерати орієнтовані на розвиток й максимізацію прибутків, незалежно від сфер діяльності. Поширеними конгломератами є такі, що поєднують під єдиним фінансовим контролем мережу різних підприємств. Основними способами утворення конгломератів є злиття й поглинання підприємств різних напрямків діяльності.

2.. Юридична та соціальна відповідальність у менеджменті

Будь-яка організація використовує у своїй діяльності різні законодавчі акти, матеріальні, фінансові, трудові ресурси держави, і тому вона відповідальна перед суспільством.

У менеджменті виділяють два види відповідальності – юридичну та соціальну.

Юридична відповідальність – дотримання і виконання чинного законодавства та норм державного регулювання, які визначають, що може, а чого не повинна робити організація. Суб'єктами відповідальності можуть бути власники, керівники, їх заступники, інші посадові особи та рядові працівники.

Різновиди юридичної відповідальності: *дисциплінарна, матеріальна, адміністративна, кримінальна.*

Дисциплінарна відповідальність виражається в тому, що працівник, який порушив трудовий правопорядок підлягає дисциплінарному стягненню та іншим санкціям правового впливу. Дисциплінарна відповідальність настає лише за таких умов:

- невиконання або неналежне виконання службових обов'язків;
- дія або відсутність відповідних дій працівника є протиправними;
- порушення правових норм з вини працівника.

Дисциплінарна відповідальність має місце лише тоді, коли між суб'єктами є пряма підпорядкованість у роботі. Застосування чи не застосування санкцій дисциплінарної

відповідальності – це виключна компетенція адміністрації організації. Регулюються види дисциплінарних стягнень, умови та порядок їх застосування Кодексом законів про працю України.

Матеріальна відповідальність виражається в тому, що працівник зобов'язаний компенсувати збитки організації, в якій він працює, якщо він їх завдав своїми протиправними діями (або бездіяльністю). Умовами, за яких настає матеріальна відповідальність, є: 149

- наявність прямих дійсних збитків;
- протиправність дій або відсутність відповідних дій працівника, які призвели до збитків, внаслідок порушення службових обов'язків;
- наявність причинного зв'язку між діями працівника і завданими збитками;
- наявність вини працівника, який навмисне або з необхідності завдав збитки.

Види матеріальної відповідальності, умови та порядок компенсації за завдані збитки визначаються Кодексом законів про працю України.

Адміністративна відповідальність виражається в тому, що особа, яка скоїла правопорушення, підлягає адміністративному стягненню з боку уповноваженого органу або посадової особи.

Адміністративні стягнення накладаються уповноваженими органами і посадовими особами на правопорушників, які їм безпосередньо не підпорядковані в роботі. Органи і посадові особи, уповноважені накладати адміністративні стягнення, перелічені в Кодексі про адміністративні правопорушення. Види адміністративних порушень і види адміністративних стягнень за них, умови та порядок їх накладання регламентуються вказаним Кодексом.

Кримінальна відповідальність настає у випадку скоєння злочину, який характеризується як суспільно небезпечні дії у вигляді активних протиправних вчинків. Кримінальна відповідальність застосовується до фізичних осіб, встановлюється тільки судом і тільки на основі закону. Види кримінальних злочинів і види кримінальних покарань за них, умови та порядок їх застосування регламентуються кримінальним Кодексом.

Соціальна відповідальність – добровільна реакція організації на соціальні проблеми суспільства.

Визнання підприємцями та менеджерами соціальної відповідальності й відповідна поведінка мають переваги і недоліки. Переваги соціальної відповідальності виявляються в забезпеченні стабільного функціонування організації, а також у її здатності впливати на стан, динаміку розвитку суспільства. Отже, соціальна відповідальність має такі переваги: 150

- забезпечує довгострокові перспективи розвитку суспільства;
- створює можливості впливу на зміни суспільства;
- допомагає розв'язувати соціальні проблеми, в тому числі й працівників організації;
- формує норми моралі в організації;
- забезпечує встановлення доброзичливих відносин між підприємцями (менеджерами) та іншими членами суспільства тощо.

Водночас соціально відповідальна поведінка організації, менеджера пов'язана з певними проблемами, найістотнішими серед яких є:

- порушення принципу максимізації прибутку;
- зростання собівартості продукції у зв'язку зі збільшенням витрат на соціальні потреби;
- неможливість забезпечення високого рівня підзвітності суспільству.

Часто соціальна відповідальність супроводжується невмілим задоволенням соціальних потреб, організацією гучних акцій задля рекламних цілей тощо.

Підприємці та менеджери повинні намагатися досягнути такого рівня соціальної відповідальності, який забезпечив би реалізацію переваг та усунення (послаблення) недоліків.

3. Етика у менеджменті

Соціальна відповідальність є похідною цінностей, які впливають із етичних норм підприємців, менеджерів, працівників організації. У кожному суспільстві, колективі вони

мають свої особливості.

Кожна організація функціонує в економічному просторі, де склалися певні моральні устої, принципи, культура. Тому підприємці та менеджери повинні будувати свої стосунки з підлеглими, партнерами на засадах етики.

Етика – норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою або яких вимагає від неї оточення.

Відповідно етичною поведінкою є сукупність вчинків, дій людей, які відповідають нормам моралі, свідомості, порядку, що сформувалися в суспільстві або до яких воно прямує. В процесі діяльності є випадки відхилення від суспільних норм, що власне і є неетичною поведінкою.

Основними причинами неетичної поведінки можуть бути:

- конкурентна боротьба;
- прагнення отримати великі прибутки;
- невміле стимулювання керівників за етичну поведінку;
- недооцінкою етичних норм у суспільстві;
- намагання досягнути мети та реалізувати місію організації будь-якою ціною;
- неетичною поведінкою партнерів;
- конфліктними, стресовими ситуаціями в організації;
- невдалий підбір та невміле застосування стилів керівництва;
- неетична поведінка партнерів;
- занадто складна система розроблення та прийняття рішень в організації тощо.

Щоб уникнути цих причин, сучасний менеджмент пропонує такі заходи для забезпечення етичної поведінки:

– запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань, правил поведінки працівників організації. Так, етичними нормами заборонено хабарі, подарунки, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям, необґрунтовані вимоги, розкриття секретів фірми, використання забороненої інформації тощо.

- створення комітетів з етики;
- застосування механізмів стимулювання, які б протидіяли неетичній поведінці та вчинкам;
- здійснення соціальних ревізій для з'ясування впливу соціальних факторів на організацію;
- організацію навчання етичної поведінки керівників і всього персоналу;
- постійне інформування працівників про випадки високоетичної поведінки через різні інформаційні канали;
- проведення нарад, конференцій, симпозіумів тощо з проблем етичної поведінки.

Етична чи аморальна практика ведення бізнесу є відображенням системи цінностей, яка сформувалась у суспільстві, певній соціальній групі чи організації. Тому етичні норми поведінки необхідно впроваджувати на засадах виховання високого рівня культури та навчання етикету кожного члена колективу.

Юридична відповідальність разом із соціальною відповідальністю є джерелом етичної поведінки. Від неї залежать реалізація функцій, якість методів менеджменту і, відповідно, результативність та коректність управлінських рішень. Саме завдяки цьому система менеджменту реагує на соціальні потреби суспільства. Ця реакція може виявлятися у наданні соціальної допомоги, підтриманні певних соціальних програм, дотриманні норм моралі тощо.

2. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. За якими ознаками класифікують підприємства?
2. Яке значення мають малі підприємства? Їх переваги і недоліки?
3. Які основні види фармацевтичних підприємств?
4. На яких засадах утворюються господарські товариства та їх види?
5. Які права засновників товариства?
6. Як трактується АТ, його види?

3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ:

Завдання 1. Вказати переваги та недоліки приватного підприємства, товариства та корпорації. Представити у табличній формі.

Види фармацевтичних підприємств	Переваги	Недоліки
Приватне підприємство		
Товариство		
Корпорація		

Завдання 2. На підставі вивчення Закону України “Про господарські товариства” та Господарського кодексу України охарактеризувати основні види господарських товариств. Представити у вигляді таблиці, за даними дайджеста журналу “Провізор” та журналу “Аптека галицька” навести приклади різних видів господарських товариств у фармації (по п’ять назв), зробити висновок.

Характеристика функціонування основних видів господарських товариств та приватного підприємства

Характеристики	Товариство					Приватне підприємство
	акціонерне	з обмеженою відповідальністю	з додатковою відповідальністю	повне	командитне	
1	2	3	4	5	6	7
1. Установча угода						
2. Статут						
3. Статутний фонд						
4. Розподіл капіталу підприємства						
5. Управління						
6. Виконавчий орган						
7. Ступінь матеріальної відповідальності власників						
8. Характер розподілу доходів						
9. Вилучення власниками долі капіталу						
10. Приклади						

Теми доповідей / рефератів:

4. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

Тестування:

1. Яку назву має добровільне об'єднання підприємств, організацій, установ, що створюється з метою здійснення спільної діяльності на основі господарського розрахунку, самофінансування, самоврядування?

- A. Асоціація
- B. Концерн
- C. Консорціум
- D. Корпорація
- E. Холдинг

2. Три засновника створюють господарське товариство з оптової торгівлі лікарськими засобами і виробами медичного призначення. Яким буде дане товариство?

- A. Корпоративним
- B. Унітарним
- C. Державним
- D. Комунальним
- E. Індивідуальним

3. Новостворена ринкова структура, при якій орган управління — збори власників, пайовий внесок може бути як фінансовий, так і матеріальний, а відповідальність здійснюється в межах вкладеного внеску. Яку назву має ця структура?

- A. Товариство з обмеженою відповідальністю
- B. Командитне товариство
- C. Товариство з необмеженою відповідальністю
- D. Акціонерне товариство закритого типу
- E. Акціонерне товариство відкритого типу

4. При організації акціонерного товариства між засновниками виникла дискусія стосовно матеріальної відповідальності. Яка, на Вашу думку, матеріальна відповідальність у членів акціонерного товариства?

- A. В межах належних їм акцій
- B. У межах подвійної суми вкладів
- C. Внесками до статутного фонду і належним їм майном
- D. У межах вкладів
- E. Необмежена і солідарна

5. Організаційна форма об'єднання, при якій окрема компанія не має виробничих підприємств, а володіє контрольним пакетом акцій інших підприємств, завдяки чому здійснює контроль за їх діяльністю, носить назву:

- A. Холдинг
- B. Конгломерат
- C. Синдикат
- D. Картель
- E. Трест

6. Низка регіональних оптових фірм з метою здійснення закупівель лікарських засобів в іноземних виробників створили тимчасове статутне об'єднання. Як називається таке об'єднання?

- A. Консорціум
- B. Концерн
- C. Корпорація
- D. Асоціація
- E. Синдикат

7. З метою консолідації сил з розробки та виробництва нового лікарського засобу відбулося тимчасове об'єднання науково-виробничої фармацевтичної фірми «Астерія» та банківської установи «Енерго». Вкажіть вид даного господарського об'єднання:

- A. Консорціум
- B. Асоціація
- C. Холдинг
- D. Корпорація

Е. Концерн

8. Яку назву має добровільне об'єднання підприємств, організацій, установ, що створюється з метою здійснення спільної діяльності на основі господарського розрахунку, самофінансування, самоврядування?

А. Асоціація

В. Концерн

С. Консорціум

Д. Корпорація

Е. Холдинг

9. Три засновники створюють господарське товариство з оптової торгівлі лікарськими засобами і виробами медичного призначення. Яким буде дане товариство?

А. Корпоративним

В. Унітарним

С. Державним

Д. Кооперативним

Е. Індивідуальним

10. Товариство, акції якого розповсюджуються шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на біржах називається:

А. Публічне акціонерне

В. Товариство з додатковою відповідальністю

С. Приватне акціонерне

Д. Командитне

Е. Товариство з обмеженою відповідальністю

11. Товариство, акції якого розповсюджуються між засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, конвертування, а також вільно продаватися на біржі називається:

А. Приватне акціонерне

В. Товариство з обмеженою відповідальністю

С. Товариство з додатковою відповідальністю

Д. Командитне

Е. Публічне акціонерне

12. Товариство, у якому поряд з одним або більшістю учасників, які несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, існує також один або більше учасників, відповідальність яких обмежується внеском у майні товариства (вкладників) називається:

А. Командитне

В. Публічне акціонерне

С. Приватне акціонерне

Д. Акціонерне

Е. Товариство з обмеженою відповідальністю

13. Фармацевтичні працівники вирішили організувати господарське товариство. Вкажіть, у чому сутність товариства з обмеженою відповідальністю?

А. Товариство, учасники якого несуть відповідальність за зобов'язаннями (боргами) у межах своїх внесків

В. Товариство, учасники якого несуть відповідальність у межах своїх внесків, а при недостатності цих сум – належним їм майном

С. Товариство, учасники якого несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язання товариства усім своїм майном

Д. Товариство, учасники якого несуть додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, а вкладники – лише у межах вкладу

Е. Товариство, учасники якого несуть повну відповідальність

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

Основна:

1. Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Валінкевич Н.В. Основи підприємництва: Підручник. Житомир : ЖДТУ, 2019. 493 с
2. Владимир О. М. Фінансування підприємницької діяльності. Економіка і бізнес [підручник] / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с
3. Шепель Т. В., Комліченко О. О., Живець А. М. Основи підприємницької діяльності [Текст]: навч. посіб. Херсон: Олді Плюс, 2022. 305 с.
4. Спориш О., Тягунова Н. Підприємництво і бізнес-культура. Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 118с.

Додаткова:

1. Менеджмент у фармації. Модуль 1. Навчально-метод. посіб. / В.О. Демченко, Н.О. Ткаченко, Н.М. Червоненко, Т.П. Зарічна; за ред. Є Г. Книша. – Запоріжжя: ЗДМУ, 2017. – 194 с.

Електронні інформаційні ресурси:

2. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
3. Закон України «Про інвестиційну діяльність» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
4. Закон України «Про підприємництво» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
5. Закон України «Про підприємства в Україні» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/887-12>

ТЕМА 2.

МЕТОДИ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.

Мета: сформувати у здобувачів розуміння про те, які існують способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління

Основні поняття:

1. Сутність і класифікація методів фармацевтичного менеджменту. Характеристика методів фармацевтичного менеджменту за впливом на керовану систему: економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні.
2. Стандарти фармацевтичного управління.
3. Комплекс Належних фармацевтичних практик.

ПЛАН

1. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ:

Сутність методів фармацевтичного менеджменту

У теоретичному аспекті **методи фармацевтичного менеджменту** – це способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (фармацевтичне підприємство, підрозділ, служба тощо), а в прикладному аспекті – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення місії організації та її цілей.

Методи фармацевтичного менеджменту спрямовані та орієнтовані на об'єкт управління (фармацевтичне підприємство, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників, які здійснюють різні види діяльності. Змістом методів менеджменту є специфіка прийомів і способів впливу.

Основним завданням керуючої системи є створення методів фармацевтичного менеджменту, за допомогою яких вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню активність, керуючи їх діяльністю та координуючи її, адже головною ціллю методів фармацевтичного менеджменту є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів.

Класифікація методів фармацевтичного менеджменту

Усі методи фармацевтичного менеджменту діалектично пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів фармацевтичного менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються з допомогою загальних. Усі методи менеджменту розглядаються керівником не як окремі, розрізнені і самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів. Їх можна класифікувати за такими ознаками:

- напрямком впливу;
- способом врахування інтересів;
- формою впливу;
- характером впливу.

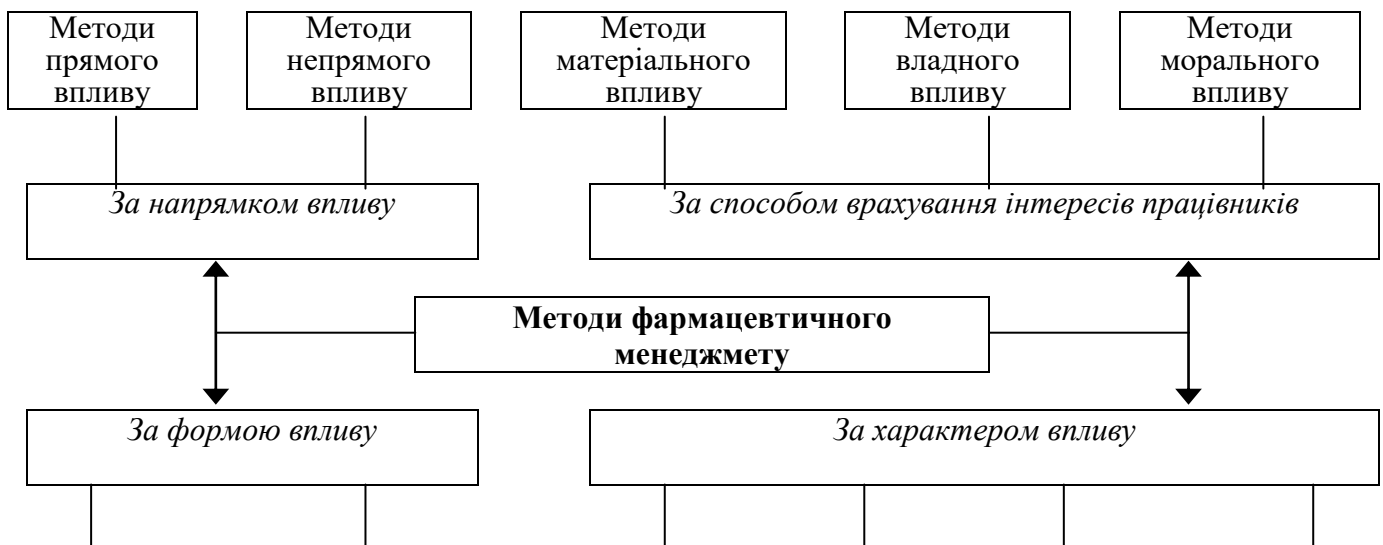
Узагальнена класифікація методів фармацевтичного менеджменту за вищепереліченими ознаками представлена на рис.

За **напрямком впливу** на керований об'єкт методи фармацевтичного менеджменту можна поділити на:

- **методи прямого впливу**, які безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо);
- **методи непрямого впливу**, які створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

За **способом врахування інтересів працівників**, які забезпечують методи менеджменту при здійсненні впливу керуючої системи на керовану, вони поділяються на такі групи:

- **методи матеріального впливу**: враховують майнові та фінансові інтереси працівників і включають різноманітні економічні стимули.
- **методи владного впливу**: націлені на упорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо).



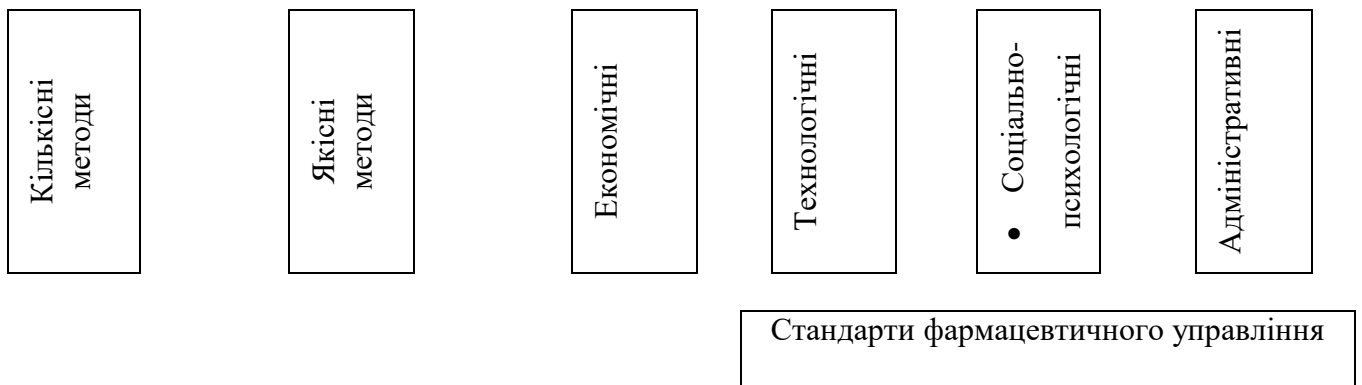


Рис. Класифікація методів фармацевтичного менеджменту

- **методи морального впливу:** спрямовані на підвищення соціально - господарської активності та включають етичні норми, моральні стимули, методи установалення хороших взаємовідносин між керівником і підлеглими тощо.

За *формою впливу* методи менеджменту можна умовно поділити на:

- **кількісні методи** (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо).

- **якісні методи** (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

За *характером впливу* методи менеджменту поділяють на: **економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні**. Різновидом технологічних та адміністративних (організаційно-розпорядчих) методів є **стандарти фармацевтичного управління**.

2. Характеристика економічних методів фармацевтичного менеджменту

До економічних методів фармацевтичного менеджменту належать: економічні плани та матеріальні стимули. Розглянемо докладніше їх зміст.

Економічні плани. Ця група методів фармацевтичного менеджменту утворюється у результаті реалізації відповідних конкретних функцій менеджменту через загальну – планування. Логічно випливає, що усі економічні плани доцільно поділяти на дві групи:

– стратегічні плани (містять стратегічні показники, вибір напрямків та шляхів діяльності у довготерміновому періоді тощо);

– тактичні плани поділяються на *поточні плани* (містять перелік показників, що зачіпають усі сфери діяльності організації та спрямовані на досягнення стратегічних показників; перелік заходів щодо досягнення установадених параметрів та бюджет організації) та *оперативні плани* (платіжний календар, касовий план, фонд робочого часу, графік робочого календаря, таблиць робочого часу, оперативно-виробничий графік виконання робіт, диспетчерські графіки, операційні технологічні графіки, сіткові графіки тощо).

Особливу роль у межах поточних планів відіграє бюджет, який формує засади функціонування організації з позиції збалансованого співвідношення надходжень та видатків. **Бюджет** – це розпис надходжень та видатків на певний період, пов'язаний з функціонуванням певного об'єкта, реалізацією проекту, виробництвом продукції, що формується на засадах багатоваріантного аналізу з метою пошуку найоптимальнішого шляху досягнення встановлених цілей організації.

Бюджет виконує такі функції:

– забезпечує чіткість та цілеспрямованість діяльності організації, ритмічність та безперервність виробничо-господарських процесів;

– створює об'єктивну основу для оцінки результатів діяльності організації в цілому та її підрозділів;

– визначає обсяги та структуру витрат і джерела їх покриття;

- вказує напрямки економії витрат та збільшення надходжень;
- виступає засобом координації діяльності різних підрозділів організації для досягнення загальних результатів;
- забезпечує цільове використання коштів та протидіє їх безгосподарському використанню;
- сприяє делегуванню повноважень і посилює мотивацію управлінців;
- сприяє розвитку внутрішнього моніторингу.

Бюджет можна класифікувати за різними ознаками (рис.), а саме:

1) *За періодом виконання*: тижневий, декадний, місячний, квартальний, річний тощо.

2) *За об'єктом бюджетного планування*:

- бюджети виготовлення окремих видів продукції (конкретного лікарського засобу чи виробу медичного призначення);
- бюджети робочих груп, відділів, підрозділів (центрів відповідальності),
- зведені бюджети (бюджет цілої організації, держави тощо).

3) *За формою вираження*:

- грошовий (виражений у грошових одиницях);
- негрошовий (виражений в одиницях випуску, в упаковках, годинах праці, одиницях обладнання тощо). Прикладами негрошових бюджетів можуть бути бюджет праці, обладнання, приміщень, працівників, площі тощо.

4) *За сферами діяльності*:

– операційний бюджет (деталізує статті витрат, пов'язані зі здійсненням операційної діяльності (з виробництвом або реалізацією товарів, робіт чи послуг, що є головною метою створення підприємства і забезпечують переважну частку його доходів) та містить джерела їх покриття).

– фінансовий бюджет (деталізує статті витрат та надходжень, що впливають на зміни розміру і складу власного та позикового капіталів підприємства);

– інвестиційний бюджет (деталізує статті витрат, що пов'язані із придбанням необоротних активів та здійсненням фінансових інвестицій (що не є складовою еквівалентів грошових коштів – короткотермінових високоліквідних фінансових інвестицій) та джерела інвестування, в тому числі, отримані від реалізації необоротних активів тощо).



За часом відображення надходжень та видатків	За відповідністю видатків та надходжень	За рівнем пристосування до змін середовища функціонування
<ul style="list-style-type: none"> - бюджет періодичний; - бюджет на конкретну дату. 	<ul style="list-style-type: none"> - збалансований; - дефіцитний; - профіцитний. 	<ul style="list-style-type: none"> - стабільний; - гнучкий; - безперервний.

Рис. 2. Класифікація бюджетів організації

5) *За видами витрат:*

– бюджет поточних витрат (форма подання показників поточного чи оперативного плану фінансового забезпечення операційної діяльності підприємства за окремими аспектами цієї діяльності чи окремими господарськими операціями. Як правило, містить два розділи: поточні видатки (матеріальні витрати за конкретними статтями, амортизація основних засобів і нематеріальних активів, витрати на оплату праці, відрахування на соціальне страхування, інші прями витрати та накладні витрати, що відносяться до поточних) та доходи від поточної (операційної) діяльності (доходи від реалізації продукції, інші доходи від операційної господарської діяльності). Бюджет поточних витрат розробляють на рік чи на термін реалізації господарської операції з помісячним плануванням усіх показників);

– бюджет капітальних витрат (такий бюджет розробляється на етапі нового будівництва, реконструкції і модернізації основних фондів, придбання нових видів обладнання та нематеріальних активів. Він містить два розділи: капітальні вкладення (будівництво (придбання) будівель, споруд, приміщень; придбання машин і механізмів; придбання обладнання та реманенту (крім малоцінного та швидкозношуваного); придбання нематеріальних активів; інші види капітальних витрат; податки та інші обов'язкові платежі; резерв капітальних витрат) та джерела надходження коштів (власні кошти інвестора; залучений пайовий капітал; залучений акціонерний капітал; фінансовий лізинг; емісія облігацій; кредити банків; інші джерела залучення фінансових ресурсів). Бюджет капітальних витрат розробляють на термін реалізації капітальних вкладень з плануванням показників поквартально чи помісячно).

б) *За способом врахування витрат:*

– поелементний бюджет (розробляється за елементами витрат – наприклад, бюджет оплати праці);

– постатейний бюджет (розробляється за статтями витрат – наприклад, бюджет цехових, загальнозаводських, позавиробничих витрат).

7) *За часом відображення надходжень та видатків:*

– бюджет періодичний (побудований на певний період: тиждень, місяць, квартал, рік тощо);

– бюджет, що відображає стан виробничо-господарської діяльності на конкретну дату. Одним із різновидів такого бюджету є баланс, який відображає на певну дату активи, зобов'язання та власний капітал підприємства. Інформація балансу про економічні ресурси, контрольовані підприємством, корисна для визначення спроможності підприємства генерувати грошові кошти та їх еквіваленти. Інформація балансу щодо структури капіталу дозволяє прогнозувати майбутні потреби у ресурсах, розподіл прибутків, покриття збитків тощо.

8) *За відповідністю видатків та надходжень:*

- збалансований (видатки дорівнюють надходженням);
- дефіцитний (видатки перевищують надходження);
- профіцитний (надходження перевищують видатки).

9) За рівнем пристосування бюджетних показників до змін середовища функціонування:

- стабільний;
- гнучкий;
- безперервний.

Матеріальні стимули. Є найдієвішими способами впливу на працівників організації, позаяк вони базуються на використанні тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій, дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо.

3. Характеристика технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів фармацевтичного менеджменту

Технологічні методи менеджменту

Впливають на працівників через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів. До технологічних методів фармацевтичного менеджменту належать:

– **Технологічні документи.** Вплив через технологічні документи забезпечується у процесі трудової діяльності. Виконуючи ту чи іншу роботу, працівники керуються певним переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками з використання конкретного обладнання та оснащення, обґрунтованою послідовністю виконання трудових процесів тощо. Так, персонал дільниці щодо виробництва м'яких лікарських форм у процесі трудової діяльності знаходиться під впливом таких документів, як технологічний і технічний регламенти, інструкції з експлуатації обладнання та оснащення тощо; начальник дільниці керується переліком і послідовністю виконання встановлених завдань, режимом роботи (щоденним, тижневим, місячним і т.д.), вимогами до певних видів трудової діяльності (наприклад, умовами проведення виробничих нарад).

– **Конструкторські документи.** Вплив таких документів забезпечується через використання працівниками в процесі трудової діяльності ескізів, креслень, конструкторських карт, конструкторських схем різних виробів, обладнання та оснащення (приладів, комп'ютерів, автоматів, транспортних засобів, пристроїв, інструментів) тощо. Так, провізор повинен знати влаштування касового апарату; санітарка-мийниця міжлікарняної аптеки керується знаннями про будову дистилятора, стерилізатора тощо.

Соціально–психологічні методи менеджменту

Використовуються з метою підвищення активності працівників та створення відповідних соціально-психологічних умов для їх трудової діяльності. Це сукупність специфічних способів впливу на міжособисті відносини і зв'язки, що виникають в трудових колективах, а також на соціальні процеси, що в них відбуваються. Ці методи базуються на використанні моральних стимулів до праці, діють на особу за допомогою психологічних прийомів (власний приклад, авторитет) з метою перетворення адміністративного завдання у внутрішньо усвідомлену потребу людини. Основними цілями застосування таких методів є дотримання принципу психофізіологічної сумісності у колективі, формування здорового морально–психологічного клімату, виховання почуття взаємодопомоги та колективізму. Соціально–психологічні методи – це методи, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію, та які базуються на суспільно–значимих морально–етичних категоріях, цінностях та вихованні. До соціально-психологічних методів належать такі:

– **соціальні плани:** їхній вплив здійснюється шляхом створення умов праці, забезпечення відпочинку, організації побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо;

– **моральні стимули** впливають через нагородження орденами, медалями, грамотами, присвоєння звань тощо;

– *методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі* забезпечують вплив на засадах добру його членів за характером, стажем, національністю, розташування кадрів на робочих місцях тощо.

Адміністративні методи менеджменту

Активні методи, завдяки яким відбувається вплив на діяльність організації в цілому та на її окремих працівників. Умовою застосування цих методів є переважання однозначних способів розв'язання установлених завдань, зведення ініціативи до мінімуму і покладання відповідальності за результати на керівника. Найсуттєвіший недолік адміністративних методів полягає в тому, що вони орієнтуються на досягнення заданої результативності, а не на її ріст, заохочують виконавчість, а не ініціативу. Адміністративні методи – це конкретні безваріантні завдання виконавцям, норми, яких необхідно дотримуватись. Адміністративні методи менеджменту включають сукупність способів впливу, а саме:

- **Організаційні способи впливу**, що реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом:

- організаційного регламентування (через закони, положення, статuti, укази тощо);
- організаційного нормування витрат сировини, енергії, допоміжного матеріалу, розмірів амортизації тощо;
- організаційного інструктування через інструкції, правила, вимоги;
- організаційного інформування за допомогою актів, протоколів, доповідних записок, телеграм, заяв.

За допомогою організаційних способів впливу формуються необхідні умови функціонування організації, завдяки їм організація проектується, створюється, орієнтується в просторі та часі, її діяльність нормується, регламентується і забезпечується необхідними інструкціями, які фіксують права персоналу, його структуру. Ці методи створюють межі для функціонування та розвитку організації.

- **Розпорядчі способи впливу** спрямовані формалізувати завдання, прийоми тощо, а також усувати недоліки, відхилення тощо у ході виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються через:

- накази (їх віддають директор фармацевтичної фірми, його заступники);
- розпорядження (прерогатива начальників підрозділів, відділів), які мають на меті виконання наказів;
- вказівки (застосовують усі менеджери), основним призначенням яких є виконання наказів і розпоряджень.

- Ці розпорядчі документи повинні бути певним чином оформлені. Так, у наказі виділяють розділи “Констатую”, “Наказую”, а в розпорядженні і вказівці виділяють розділи “Констатую”, “Пропоную”.

- **Дисциплінарні способи впливу** використовуються у конкретних ситуаціях. Вони реалізуються через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

Як вже було сказано вище, поділ методів фармацевтичного менеджменту на різні групи є досить умовним, оскільки усі вони тісно взаємопов'язані. Весь широкий арсенал методів фармацевтичного менеджменту дозволяє керуючій системі при їх умілому використанні та поєднанні забезпечити високу ефективність трудової діяльності представників керованої системи.

Найбільш прикладне значення має класифікація методів фармацевтичного менеджменту за ознакою характеру впливу. При цьому слід пам'ятати про те, що економічні, технологічні та соціально-психологічні методи здійснюють вплив на керовану систему лише тоді, коли вони формалізуються з допомогою адміністративних методів. Наприклад, план економічного розвитку ділянки з виготовлення ін'єкційних розчинів почне впливати на його працівників тоді, коли директором фармацевтичного підприємства буде підписаний наказ про його впровадження; положення щодо преміювання набуде сили (впливу) лише після його затвердження заступником директора з економіки; новий технологічний процес може

бути впроваджений після підпису (наказу) головного інженера-технолога підприємства; нова система бухгалтерського обліку почне діяти після затвердження головним бухгалтером; новий режим роботи підприємства вступить у дію після підписання відповідного наказу директором тощо.

Таким чином, адміністративні методи менеджменту відіграють потрібну роль:

– по-перше, вони мають свої власні способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану (Закони Верховної Ради України, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, положення про підрозділи підприємства, різноманітні договори та т.п.);

– по-друге, адміністративні методи узаконюють вплив інших методів фармацевтичного менеджменту, забезпечуючи їм правове оснащення. Економічні, технологічні та соціально-психологічні методи менеджменту, які створені керуючою системою, зможуть впливати на керовану систему тільки тоді, коли вони будуть юридично узаконені у конкретному правовому документі (статуті підприємства, наказі директора, положенні про відділ тощо) або у формі усного розпорядження чи вказівки;

– по-третє, адміністративні методи виступають ефективним засобом оптимізації управлінських рішень, надаючи їм юридичної сили, тобто узаконюючи прийняті до виконання управлінські рішення, що буде ретельніше розкрито нижче.

Взаємозв'язок функцій та методів фармацевтичного менеджменту

Вище вказувалось, що методи менеджменту є результатом здійснення функцій менеджменту, тобто апарат управління будь-якої організації у процесі своєї діяльності повинен створити усі необхідні способи впливу на керовану систему. Власне усі управлінці працюють для того, щоб сформувані необхідні методи менеджменту, які забезпечать здійснення виробничо-господарської діяльності і досягнення цілей та місії організації. В табл. 5.1 показано, які методи менеджменту можна отримати у процесі реалізації певних конкретних функцій, а в табл. 5.2 – з допомогою яких елементів функцій менеджменту можна розробити відповідні методи менеджменту.

Таблиця 5.1

Приклади методів фармацевтичного менеджменту, які отримані в процесі реалізації конкретних функцій менеджменту

Конкретні функції менеджменту	Отримані методи менеджменту
1	2
1. Управління виробництвом	<ul style="list-style-type: none"> • План виробничо-господарської діяльності; • графік руху продукції, транспорту, працівників; • посадові інструкції для майстрів, начальників цехів та дільниць; • положення про застосування відрядної форми оплати праці для основних працівників; • положення про преміювання основних працівників за перевиконання планових завдань; • план покращання умов праці основних працівників; • технологічний процес виготовлення лікарських засобів; • інструкції з експлуатації обладнання тощо.
2. Управління фінансами	<ul style="list-style-type: none"> • Фінансовий план; • бюджет; • штатний розпис фінансово-економічного відділу; • посадові інструкції для працівників фінансово-економічного відділу;

	<ul style="list-style-type: none"> • норми витрат фінансових коштів; • проект фінансування побудови адміністративних приміщень; • план використання кредитних ресурсів тощо.
3. Управління збутом	<ul style="list-style-type: none"> • План реалізації продукції; • проект рекламної кампанії; • посадові інструкції для працівників відділу збуту; • положення про застосування комісійної форми оплати праці для працівників відділу збуту; • програма заходів для стимулювання збуту тощо.
4. Управління зовнішньоекономічною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> • План зовнішньоекономічної діяльності; • штатний розпис працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності; • положення про преміювання працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності за перевиконання планових показників; • план фінансування рекламної кампанії на закордонних ринках; • наказ про створення відділу міжнародної реклами; • протокол ділових переговорів з іноземними партнерами тощо.
5. Управління транспортними потоками	<ul style="list-style-type: none"> • Графік руху транспорту; • норми витрат палива та мастильних матеріалів; • норми амортизації транспортних засобів; • положення про погодинну оплату праці для водіїв; • план модернізації рухомого транспортного складу; • наказ про впровадження автоматизованих систем управління транспортними потоками; • штатний розпис працівників диспетчерського відділу; • план здійснення ремонтних робіт в гаражних приміщеннях тощо.
6. Управління галеновою дільницею	<ul style="list-style-type: none"> • План виробничо-господарської діяльності галенової дільниці; • посадові інструкції для майстра галенової дільниці; • положення про відрядну оплату праці для працівників; • технологічний процес галенових лікарських форм; • інструкції з експлуатації обладнання тощо.

Таблиця 5.2

**Взаємозв'язок функцій та методів фармацевтичного менеджменту
(приклад)**

Елементи конкретних функцій менеджменту	Методи менеджменту, що утворюються в результаті реалізації функцій менеджменту
1. Планування впровадження нової технологічної лінії з виробництва свічок	<ul style="list-style-type: none"> • Графік впровадження нової технологічної лінії; • кошторис затрат на впровадження технологічної лінії; • технологічний регламент тощо.
2. Планування діяльності підприємства планово-економічним відділом	<ul style="list-style-type: none"> • Виробнича програма; • техніко-економічний план; • бюджет; • наказ про виконання положень техніко-економічного плану тощо.
3. Організація на підприємстві нового підрозділу – науково-дослідної лабораторії	<ul style="list-style-type: none"> • Штатний розпис працівників лабораторії; • наказ про створення науково-дослідної лабораторії; • посадові інструкції для працівників науково-дослідної лабораторії; • правила техніки безпеки при роботі в лабораторії тощо.

4. Реорганізація на підприємстві двох відділів (експортний та імпортерний) у відділ зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД)	<ul style="list-style-type: none"> • Штатний розпис працівників відділу ЗЕД; • наказ про реорганізацію експортного та імпортерного відділів у відділ зовнішньоекономічної діяльності; • посадові інструкції для працівників відділу ЗЕД; • наказ про скорочення працівників, які не відповідають відповідним вимогам; • наказ про залучення у відділ ЗЕД висококваліфікованих спеціалістів у галузі ЗЕД тощо.
5. Стимулювання основних працівників підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Положення з преміювання основних працівників; • фонд оплати праці основних працівників; • наказ про впровадження відрядної системи оплати праці для основних працівників тощо.
6. Розробка відділом праці та заробітної плати системи стимулювання інженерно-технічного персоналу (ІТП)	<ul style="list-style-type: none"> • Фонд оплати праці; • положення з преміювання; • наказ на персональне нагородження працівників за високі результати праці тощо.
7. Контролювання директором результатів роботи своїх заступників	<ul style="list-style-type: none"> • Наказ про підготовку річних звітів щодо результатів роботи підрозділів організації; • програма атестації заступників директора тощо.
8. Усунення недоліків та відхилень, які виявлені відділом технічного контролю організації в процесі контролювання	<ul style="list-style-type: none"> • Наказ про усунення недоліків в технології виробництва; • наказ щодо внесення змін в організацію трудових процесів з метою підвищення їх ефективності тощо.

5.4. Стандарти фармацевтичного управління

Стандарти фармацевтичного управління - це сукупність правил, вимог, принципів і рекомендацій до системи управління будь-якої фармацевтичної організації незалежно від відомчої приналежності, форми власності, ринкової ланковості її засновника.

Розрізняють п'ять основних груп сучасних стандартів фармацевтичного управління (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Класифікація стандартів фармацевтичного управління

Комплекс належних фармацевтичних практик

До однієї з груп ми віднесли комплекс належних практик (табл. 5.3), а саме: належну виробничу практику (GMP), належну лабораторну практику (GLP), належну клінічну практику (GCP), належну практику дистрибуції (GDP), належну фармацевтичну (аптечну) практику (GPP) і належну практику зберігання (GSP).

Першими з належних практик у 1963 році в США були прийняті правила GMP. У даний час національні правила належних практик є у більш ніж 40 країнах. Крім того, існують регіональні правила: правила країн-учасниць “Угоди щодо фармацевтичного контролю” (наприклад, GMP PIC), правила країн Європейського Союзу (наприклад, GMP EU), правила членів Асоціації країн Південно-Східної Азії (наприклад, GMP ASEAN), а також міжнародні правила ВООЗ (наприклад, GMP WHO).

Таблиця 5.3

Комплекс належних фармацевтичних практик

Вид стандарту	Сутність стандарту
<p>Належна лабораторна практика <i>(Good Laboratory Practice)</i></p>	<p>сукупність правил з планування, виконання, контролю, оцінки і документування лабораторних досліджень, які є частиною доклінічного вивчення і клінічних випробувань лікарських засобів і які забезпечують якість, точність і повноту отриманих даних.</p>
<p>Належна клінічна практика <i>(Good Clinical Practice)</i></p>	<p>сукупність правил з планування, виконання, контролю, оцінки і документування клінічних випробувань лікарських засобів, додержання яких забезпечує точність отриманих даних, захист прав осіб, які беруть участь у випробуваннях, конфіденційність даних про цих осіб.</p>
<p>Належна виробнича практика <i>(Good Manufacturing Practice)</i></p>	<p>сукупність правил з організації виробництва і контролю якості, яка є елементом системи забезпечення якості, що забезпечує стабільне виробництво лікарських засобів відповідно до вимог технологічної нормативної документації (ТНД) та проведення контролю якості згідно з аналітичною нормативною документацією (АНД).</p>
<p>Належна практика дистрибуції <i>(Good Distribution Practice)</i></p>	<p>сукупність правил і вимог до дистрибуції, дотримання яких забезпечує якість лікарських засобів в процесі управління та організації їх оптової реалізації на усіх її етапах.</p>

<p>Належна фармацевтична практика</p> <p><i>(Good Pharmaceutical Practice)</i></p>	<p>сукупність правил і вимог до діяльності аптечних фахівців щодо зміцнення здоров'я і профілактики захворювань серед населення, відпуску хворим і використання ними рецептурних препаратів та самолікування, а також рекомендацій стосовно впливу на прописування і застосування ліків.</p>
<p>Належна практика зберігання</p> <p><i>(Good Storage Practice)</i></p>	<p>сукупність правил і вимог, дотримання яких забезпечує якість лікарських засобів і виробів медичного призначення в процесі зберігання і транспортування на усіх етапах їх обігу.</p>

– Стандарти комплексу належних практик містять сукупність правил з організації виробництва, зберігання і контролю якості лікарських засобів, їх оптової та роздрібної реалізації, а також з планування, виконання, контролю, оцінки і документування лабораторних досліджень і клінічних випробувань лікарських засобів.

–

– **Принципи тотального управління якості**

–

Друга група стандартів - це моделі (принципи) тотального управління якості (TQM). Основний постулат TQM: для того, щоб організація могла успішно існувати на ринку, їй необхідно домогтися задоволення вимог усіх зацікавлених в існуванні організації сторін: клієнтів, постачальників, співробітників, власників, держави і суспільства в цілому.

В основі сучасної концепції управління якістю лежать роботи В.Шехарта, що у 30-і роки в США ввів поняття циклу безупинних технологічних змін на підставі статистичного контролю якості - так званий цикл Шехарта, тобто цикл PDCA - Plan-Do-Cheeck-Act: планувати-виконувати-контролювати-діяти (рис.5.4).

Найбільш інтенсивний період розвитку теорії управління якістю припав на кінець 40-х-50-х років. У цей час А.Фідженбаумом було введено поняття тотального контролю якості (Total Quality Control), що складається з етапів розробки, підтримки і поліпшення якості, а також поняття вартості якості.

Розширив область застосування циклу Шехарта на сферу продаж і надання послуг В.Е.Демінг, який надав перевагу такій його версії, як PDSA (Plan-Do-Study-Act, планувати-виконувати-вивчити-діяти). Крім того, він сформулював знамениті чотирнадцять принципів управління якістю, що містять нижченаведені положення, а саме:

постійно удосконалюйте продукцію і послуги;

прийміть нову філософію: відмовтеся від низької якості в усьому;

відмовтеся від масового контролю;

відмовтеся від партнерських відносин, заснованих тільки на ціні продукції: установіть довгострокові партнерські відносини, зменшіть кількість постачальників;

постійно удосконалюйте систему виробництва й обслуговування;

встановіть на підприємстві сучасне навчання;

впроваджуйте сучасні методи керівництва: функції керівництва повинні бути зміщені від контролю кількісних показників до якісних;

усуньте страх: сприяйте тому, щоб співробітники висловлювалися відкрито;

усуньте бар'єри між підрозділами підприємства;

відмовтеся від гасел, транспарантів і наставлянь для працівників;

відмовтеся від кількісних оцінок роботи;

підтримуйте почуття професійної гордості в співробітників;

впроваджуйте на підприємстві систему освіти і самовдосконалення співробітників;

приймайте будь-як роботу, корисну для здійснення змін.

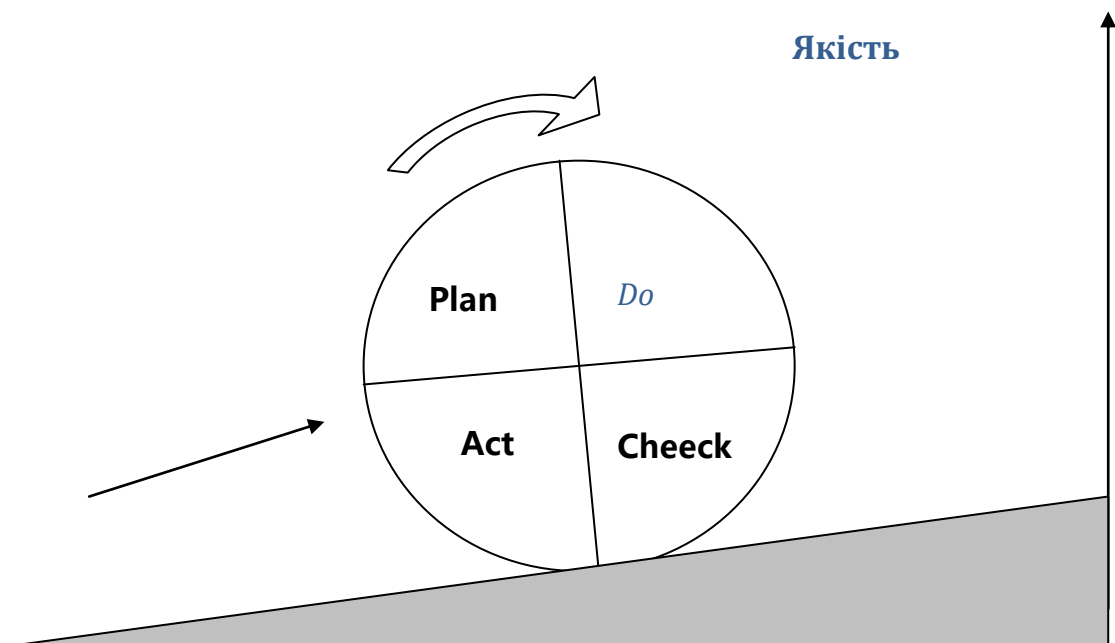


Рис. 5.4. Цикл Шехарта - цикл PDCA:
планувати-виконувати-контролювати-діяти

Уже у 50-і роки минулого століття Демінг почав упроваджувати свої принципи на японських підприємствах, що і сприяло появі недорогих і високоякісних японських товарів (“японське диво”), які потіснили своїх конкурентів на світовому ринку.

У цей же час побачила світ робота Дж. Юрана “Настанови з управління якістю”, у якій була викладена тріада ідеї якості: планування якості, поліпшення якості, управління якістю.

Пізніше з'явилися роботи Каорі Ішікава (1962 р.), згідно з теорією якого якість - це не тільки якість продукту, але також післяпродажне обслуговування, якість управління, сама компанія і людське життя.

У 1964 р. П.Кросбі поклав початок поширенню концепції нульових дефектів, суть якої полягає в тому, що за якість не платять. Гроші приходиться платити за відсутність і нестачу якості, що і повинно бути предметом контролю.

Наприкінці 70-х – на початку 80-х років минулого століття в Україні набула поширення комплексна система управління якістю продукції, яка стосовно лікарського забезпечення населення і лікувально-профілактичних закладів являла собою сукупність стандартів, об'єктами управління яких була підсистема управління якістю обслуговування, підсистема управління якістю праці, підсистема управління якістю постачання, підсистема управління якістю ліків.

За останній період в галузі управління якістю було багато як практичних, так і теоретичних розробок, у яких можна виділити два ключових моменти:

усе повинно робитися в інтересах клієнта, потреби якого Вам відомі;

дешевше робити добре з першого разу.

Остання версія моделі EFQM побачила світ у 2003 році. Як видно з рис. 5.6, вона базується на дев'яти критеріях: перевага за ключовими результатами для клієнтів, співробітників і суспільства досягається через лідерство, що керує політикою і стратегією, які втілюються за посередництва людей, партнерства, ресурсів і процесів.

Стрілки вказують на динамічний характер моделі і на те, що інновації та навчання допомагають поліпшувати джерела, які у свою чергу ведуть до поліпшених результатів. Терміни "джерела" і "результати" використовуються для поділу критеріїв на дві категорії. "джерела" - це те, як функціонує організація; "результати" - які задачі вирішені.

Під лідерством розуміється опрацювання місії, візії (ідеї щодо образу майбутнього фірми) та системи цінностей і загальної культури ділової досконалості. Це означає, що лідери персонально беруть участь у розробці, впровадженні та постійному вдосконаленні системи управління фармацевтичним підприємством, співробітничать зі споживачами, партнерами та суспільством, заохочують, підтримують та відзначають працівників підприємства.

Джерела ⇒

Результати ⇒

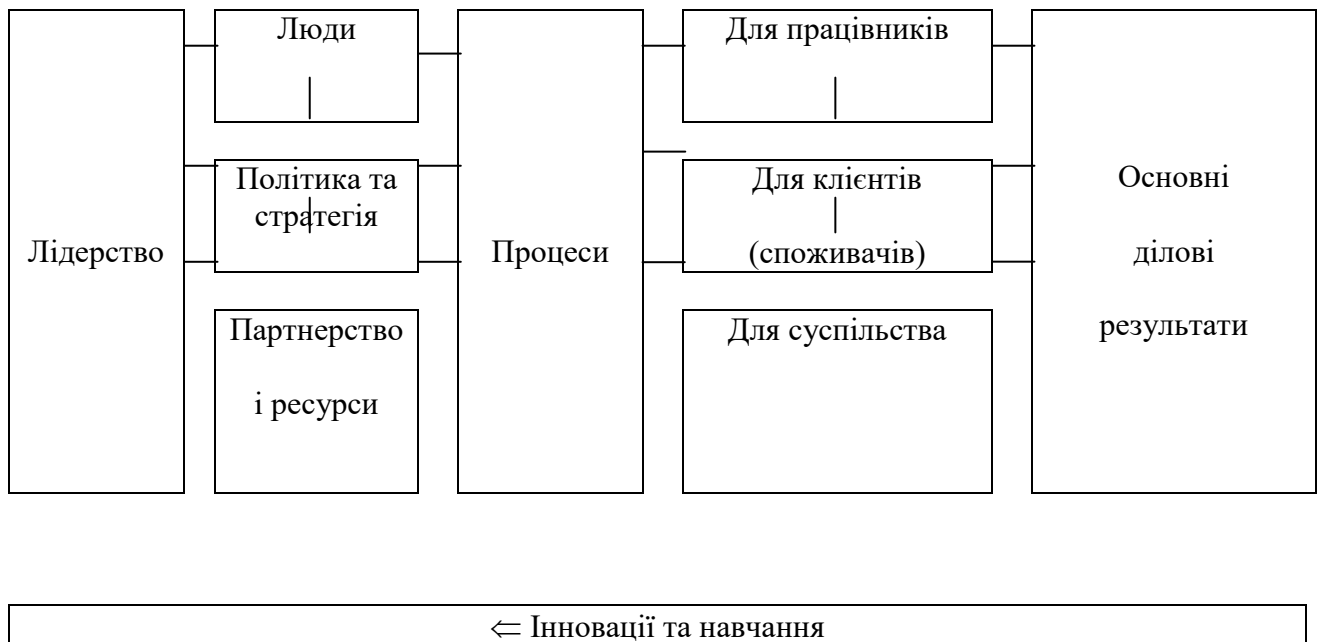


Рис. 5.6. Структура моделі EFQM

Політика та стратегія базуються на сьогоднішніх і майбутніх потребах та очікуваннях зацікавлених сторін, на інформації, отриманій в наслідок оцінки ефективності, досліджень, навчання і творчої діяльності. Політика та стратегія постійно переглядаються й оновлюються, розповсюджуються і впроваджуються.

Людські ресурси плануються, управляються і вдосконалюються. Знання та компетенція персоналу визначаються, розвиваються і постійно підвищуються шляхом:

залучення і надання йому повноважень;

наявності діалогу між фармацевтичним підприємством та його працівниками;

заохочення, визнання та піклування про персонал.

Партнерство і ресурси включають управління зовнішніми партнерськими стосунками, фінансами, нерухомістю, обладнанням та матеріалами, технологіями, інформаційними та інтелектуальними ресурсами.

У свою чергу, процеси систематично розробляються та управляються, вдосконалюються з використанням інновацій для повного задоволення споживачів та інших зацікавлених сторін шляхом проектування та розробки продуктів і послуг (у нашому випадку – лікарських засобів та виробів медичного призначення) на основі потреб та очікувань споживачів, виробництва, продажу й обслуговування продукції та послуг, управління зв'язками зі споживачами та їх розширення.

Результати, що стосуються працівників, споживачів і суспільства ґрунтуються на показниках рівня сприйняття та ефективності основних результатів діяльності.

В основу моделі EFQM закладена логіка RADAR (Results - результати, Approach - підхід, Deployment - застосування, Assessment – оцінка, Review - перегляд). Згідно з цією логікою фармацевтичне підприємство в рамках процесу реалізації своєї політики та стратегії повинно:

визначити *результати*, яких потрібно досягти;

запланувати та розробити комплексний набір *підходів* для досягнення необхідних результатів як тепер, так і в майбутньому;

систематично *застосовувати* підходи для забезпечення їх повного впровадження;

оцінювати та *переглядати* наслідки реалізації підходів, ґрунтуючись на спостереженні та аналізі досягнутих результатів і накопиченому досвіді. Там, де це необхідно, — визначати, надавати пріоритети, планувати та впроваджувати вдосконалення.

Стандарти міжнародної організації по стандартизації ISO

До третьої групи нами віднесені стандарти міжнародної організації по стандартизації (International Standardizing Organization - ISO), яка існує з 1948 року. Відповідно до статуту метою ISO є сприяння розвитку стандартизації у світовому масштабі для полегшення міжнародного товарообміну і взаємодопомоги, а також для розширення співробітництва в галузі інтелектуальної, наукової, технічної та економічної діяльності.

– Стандарти ISO серії 9000, створення яких було зумовлено, в основному, необхідністю зняття технічних бар'єрів, що перешкоджають формуванню світового ринку, вступили в дію у 1987 році. Основна їх концепція полягає у визначенні набору вимог і рекомендацій до системи управління якістю організацій, причому одна з головних особливостей моделі ISO полягає в універсальності вимог. Таким чином, вимоги стандартів ISO можна застосовувати для будь-якої організації незалежно від її сфери діяльності, ринку, кількості працівників тощо. Найважливішими з нової версії стандартів ISO серії 9000, які побачили світ у 2000 році, є:

– *ISO 9000:2000 "Системи управління якістю. Основні положення та словник"* – подає основні положення систем управління якістю і визначає термінологію для цих систем;

– *ISO 9001:2001 "Системи управління якістю. Вимоги"* – встановлює вимоги до систем управління якістю у тому випадку, коли організація бажає продемонструвати здатність поставляти продукцію, що відповідає вимогам замовників, а також прагне до підвищення рівня задоволення замовників у продукції;

– *ISO 9004:2000 "Системи управління якістю. Наставови щодо поліпшення діяльності"* – його метою є поліпшення результативності та ефективності системи управління якістю, а також показників діяльності організації, а також задоволення замовників та інших зацікавлених сторін.

– Аналогічні стандарти прийняті в Україні (ДСТУ ISO 9000:2001, ДСТУ ISO 9001:2001 та ДСТУ ISO 9004:2001).

Моделі TQM і стандарти ISO серії 9000 являють собою взаємодоповнюючі частини системного управління якості. Але все-таки між стандартами ISO серії 9000 і концепцією TQM можна виділити ряд відмінностей, що наведені в табл.5.4.

Таблиця 5.4

Відмінності стандартів серії ISO 9000 і TQM

ISO 9000	TQM
Немає необхідності фокусу на певного споживача	Фокус на певного споживача

Не інтегровано в корпоративну стратегію	Інтегрована стратегія компанії
Фокус на технічні системи і процедури	Фокус на філософію, концепції, інструменти і методологію
Залучення усіх співробітників не обов'язкове	Залучення усіх співробітників обов'язкове

І дійсно, при використанні стандартів ISO серії 9000 особлива увага приділяється забезпеченню відповідності систем менеджменту якості вимогам цих стандартів, що сприяє раціоналізації контрактних відносин і встановленню ряду технічних передумов щодо глобалізації ринку. При використанні ж моделей TQM увага концентрується на забезпеченні задоволення споживачів і постійного поліпшення як менеджменту якості, так і його результатів.

Концепції моделювання ділових процесів (родина методологій IDEF)

Четверта група стандартів ґрунтується на концепції моделювання чи реінжинірингу ділових або бізнес-процесів (Business Process of Reengineering - BPR), під яким розуміють фундаментальне переосмислення і радикальну перебудову ділових процесів для досягнення докорінного покращення критичних показників продуктивності організації, таких як вартість, якість, швидкість обслуговування, обсяг і номенклатура продукції, яка виробляється, або послуг, які надаються. Перша публікація про зазначену концепцію "Реінжиніринг роботи: не автоматизувати, а усувати" (Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate) була опублікована в 1990 році М.Хаммером у Harvard Business Review. Потім у 1993 році ним у співавторстві з Дж.Чампі була написана класична робота "Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі" (Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution).

Під діловим чи бізнес-процесом розуміють низку взаємопов'язаних видів діяльності або множину взаємопов'язаних і взаємодіючих операцій, які перетворюють входи в організацію (вхідні матеріальні і нематеріальні потоки) у виходи (відповідні матеріальні і нематеріальні потоки).

До стандартів розв'язку задач моделювання складних систем відноситься родина методологій IDEF (Integrated Definition - об'єднане визначення), яка розроблена в США. За їх допомогою можна ефективно відображати й аналізувати моделі діяльності широкого спектру складних систем у різних розрізах. При цьому ширина і глибина обстеження процесів у системі визначається самим розроблювачем, що дозволяє не перевантажувати створювану модель зайвими даними. На сьогодні до родини IDEF можна віднести такі стандарти:

IDEF0 - методологія функціонального моделювання. За допомогою наочної графічної мови IDEF0, досліджувана система з'являється перед розроблювачами й аналітиками у вигляді набору взаємозалежних функцій (функціональних блоків - у термінах IDEF0);

IDEF1 – методологія моделювання інформаційних потоків усередині системи, що дозволяє відображати й аналізувати їх структуру і взаємозв'язки;

IDEF1X (IDEF1 Extended) – методологія побудови реляційних структур. Відноситься до типу методологій "сутність-взаємозв'язок" (ER – Entity-Relationship) і, як правило, використовується для моделювання реляційних баз даних, що мають відношення до розглянутої системи;

IDEF2 – методологія динамічного моделювання розвитку систем. У зв'язку з дуже серйозними складностями аналізу динамічних систем від цього стандарту практично відмовилися, і його розвиток призупинився на самому початковому етапі. Однак на сьогодні опрацьовані алгоритми та їх комп'ютерні версії, які дозволяють перетворювати набір статичних діаграм IDEF0 у динамічні моделі, побудовані на базі "розфарбованих мереж Петрі" (CPN – Color Petri Nets);

IDEF3 – методологія документування процесів, що відбуваються в системі, яка використовується, наприклад, при дослідженні технологічних процесів на підприємствах. За допомогою цього стандарту описуються сценарії і послідовність операцій для кожного процесу. IDEF3 має прямий взаємозв'язок з методологією IDEF0 – кожна функція (функціональний блок) може бути представлена у виді окремого процесу засобами IDEF3;

IDEF4 – методологія побудови об'єктно-орієнтованих систем. Засоби цього стандарту дозволяють наочно відображати структуру об'єктів і закладені принципи їх взаємодії, тим самим дозволяючи аналізувати й оптимізувати складні об'єктно-орієнтовані системи;

IDEF5 – методологія онтологічного дослідження складних систем. Онтологія системи може бути описана за допомогою визначеного словника термінів і правил, на підставі яких можуть бути сформовані достовірні твердження про стан розглянутої системи в деякий момент часу. На основі цих тверджень формуються висновки про подальший розвиток системи і виробляється її оптимізація;

IDEF6 – методологія використання раціонального досвіду проектування. Спрямована на збереження раціонального досвіду проектування інформаційних систем, що сприяє запобіганню структурних помилок.

IDEF8 – методологія взаємодії користувача і системи. Призначена для проектування діалогів людини і технічної системи;

IDEF9 – методологія урахування умов і обмежень. Призначена для аналізу наявних умов і обмежень (у т.ч. фізичних, юридичних, політичних) та їх впливу на прийняття рішення у процесі реінжинірингу;

IDEF14 – методологія моделювання обчислювальних мереж. Призначена для представлення й аналізу даних при проектуванні обчислювальних мереж графічною мовою з описом конфігурацій, черг, мережних компонентів, вимог до надійності тощо.

Особливістю розглянутої родини методологій є, по-перше, унікальна здатність "ставити питання" у процесі моделювання і, по-друге, нерозривний зв'язок графічних засобів (нотації), методології та, нарешті, технології. З цього погляду родина IDEF є, мабуть, єдиною системою, що надає не тільки засіб відображення ділових процесів, але і методологію взаємодії "аналітик–фахівець", і, крім того, технологію створення проектів, що охоплює всі стадії "життєвого циклу" – від первинного аналізу до форми представлення остаточного проекту, через поетапний процес створення діаграм і збереження версій.

Корпоративні (інтегровані) системи

Заключна, п'ята група стандартів управління – це корпоративні (інтегровані) системи (Corporate systems of management - CSM), які ґрунтуються на інформаційних технологіях як невід'ємних частинах загального процесу управління підприємствами. Перші з них були розроблені у 70-х роках минулого століття. Основними відмінностями CSM від автоматизованих систем управління підприємствами (АСУП) є:

по-перше, CSM мають відповідні можливості стосовно управління виробництвом, а звичайні АСУП часто являють собою лише розширені версії популярних бухгалтерських

пакетів, доповнених модулями фінансового та економічного планування, управління кадрами тощо. АСУП не враховують, що виробничі підприємства на відміну від торгових, банківських і бюджетних закладів мають машинний (автоматизований) виробничий процес, в якому (а не в бухгалтерії) зароджуються інформаційні потоки, що надалі об'єднуються з даними інших фінансово-господарських служб;

по-друге, CSM забезпечують автоматизацію усіх служб і задач (принаймні 80-90%) великих, територіально розподілених виробничо-торгових підприємств, а також складне, багаторівневе управління такими організаціями;

по-третє, CSM - це система управління усім підприємством і тому, насамперед, вона потрібна його власникам і вищому ешелону управління, а потім - середньому і рядовому персоналу, які будуть безпосередньо працювати із системою, вводити дані, організувати її роботу тощо. На сьогодні найпоширенішими світовими стандартами серед CSM є:

MRPI (Manufacturing Requirements Planning) – планування матеріальних потреб. Одна з перших комп'ютерних технологій управління продукцією. Базуючись на структурі продуктів, нормах витрат і попиту на продукт, відповідна програма розраховувала потребу в сировині, матеріалах і напівфабрикатах. З часом практика показала, що ця розрахункова можливість є корисною, але не найважливішою. Такою виявилась реалізована в MRPII можливість точного розкладу часу, що затрачається на продукцію;

MRPII (Manufacturing Resource Planning) – планування ресурсів виробництва. Являє собою методологію детального планування виробництва, включаючи облік замовлень, планування завантаження виробничих потужностей, планування потреби в усіх ресурсах виробництва (матеріалах, сировині, комплектуючих, обладнанні, кадрах), планування виробничих витрат, моделювання виробничого процесу, його облік, планування випуску готової продукції, оперативна корекція плану і виробничих завдань. І все це на базі єдиної, інтегрованої бази даних;

ERP (Enterprise Resource Planning) - планування ресурсів підприємства. Ця концепція є продовженням методології MRPII і дозволяє автоматизувати процеси планування, обліку та управління основних напрямків діяльності організації. Її можна розглядати як інтегровану сукупність таких основних підсистем: управління фінансами, матеріальними потоками, виробництвом, проектами, сервісним обслуговуванням, якістю і персоналом.

CSRP (Consumer Synchronized Resource Planning) - планування ресурсів, синхронізоване зі споживачем. Дозволяє управляти замовленнями клієнтів і всією роботою з ними. Її суть в тому, що при управлінні підприємством можна і необхідно враховувати не тільки основні виробничі і матеріальні ресурси, але й усі ті, які споживаються під час роботи з клієнтом. При цьому інформація про клієнтів та їх запити включається у процеси виробничо-збутового планування підприємства, тобто відбувається перехід від планування виробництва до планування задоволення потреб клієнтів;

ECR (Efficient Consumer Responce) - стратегія ефективного обслуговування клієнтів в логістичних каналах. Охоплює управління певною категорією продуктів, запасами й поставками, а також інформацією. При цьому:

управління категорією продуктів полягає у співпраці виробників, посередників і споживачів (для фармацевтичної продукції певніше всього - організацій-споживачів) у процесі прийняття рішень стосовно складу, величини та асортиментної структури продукції;

управління запасами та поставками продуктів спирається на трансфері інформації, постійній інвентаризації запасів, автоматичному розрахунку замовлень, моніторингу доступності продукції, а також на постійному їх переміщенні від постачальника до роздрібного посередника чи організації-споживача при найменшій кількості перевезень і простоїв;

управління інформацією ґрунтується на повному доступі кожного з партнерів до всієї торговельної інформації, яка є необхідною з погляду просування даної категорії продуктів.

CRM (Customer Relationship Management) – управління взаєминами із клієнтами. У центрі уваги CRM-системи знаходяться клієнти підприємства, а не його ділові процеси. При цьому в роботі з малою кількістю клієнтів (до тридцяти) використовують принципи клієнтингу, тобто системи тривалих взаємозв'язків, при яких між виробником і фірмами-посередниками виникають як економічні відносини, так і соціальні, які ґрунтуються на партнерських, дружніх зв'язках, а часом й особистісній прихильності. У взаємовідносинах із великою кількістю покупців використовують принципи теорії портфоліо, тобто аналізування портфелю клієнтів із метою утримання або збільшення ринкової частки. Одним з елементів практичної реалізації теорії є дискримінація клієнтів. Вона представляє собою визначення критеріїв для розподілу клієнтів на групи, пропозиції кожній групі умов, які стимулюватимуть клієнтів до переходу з менш значимої у більш значиму для оптової фірми групу, тобто до максимізації кінцевого прибутку фірми ;

SCM (Supply Chain Management) – управління ланцюгами постачань, яке являє собою цілісну орієнтовану на клієнта систему узгоджених дій між партнерами чи учасниками на протязі усього кругообігу створення продукції, починаючи від бажання клієнта, яке має вирішальне значення для закупки сировини і закінчуючи надходження продукції споживачеві і утилізацію відходів, що супроводжуються інформаційними та грошовими потоками;

CPM (Corporate Performance Management) – управління ефективністю бізнесу. Будується на основі даних, наданих системами ERP, CRM і SCM. Робота CPM-системи складається з трьох фаз, що утворюють замкнутий цикл управління організацією. Після визначення цілей організації розробляються детальні стратегії. На другому етапі здійснюється аналіз виконаних дій. У фінальній частині фактичні результати діяльності порівнюються з передбачуваними, а потім, при необхідності, цілі організації коректуються.;

MES (Manufacturing Execution System) – управління виробничою діяльністю. Автоматизована система управління й оптимізації виробничої діяльності, яка у режимі реального часу ініціює, відслідковує, оптимізує і документує виробничі процеси від початку виконання замовлення до випуску готової продукції. Головна відмінність MES від ERP полягає в тім, що MES системи, оперуючи винятково виробничою інформацією, дозволяють коректувати або цілком перераховувати виробничий розклад протягом робочої зміни стільки разів, скільки це необхідно. У ERP системах через великий обсяг адміністративно-господарської й обліково-фінансової інформації, яка безпосереднього впливу на виробничий процес не чинить, перепланування може здійснюватися не частіше одного разу за добу;

XRM (eXtended Relationship Management) – розширене управління взаєминами. Головне призначення концепції – досягнення відповідності між обсягом виробленої продукції і попитом на неї;

BSC (Balanced Scorecard) – збалансована система показників. Стратегічний розвиток організації в BSC декомпонується за чотирма перспективами (рівнями), тобто розглядається як процес, який потребує нових знань і навиків працівників (перспектива “навчання і ріст”) і впровадження у ділові процеси нових технологій (перспектива “ділові процеси”), що дозволяє організації здійснити позиціонування і утвердитися на ринку (перспектива “клієнти”) та забезпечити бажаний фінансовий результат (перспектива “фінанси”).

Слід зазначити, що усі групи стандартів фармацевтичного управління у тій чи іншій мірі пов'язані з діловими процесами підприємств. У випадку сертифікації за стандартами

серії ISO 9000, а також впровадження систем TQM і BPR описання ділових процесів для фармацевтичного підприємства є обов'язковим атрибутом. У свою чергу стандарти BPR і CSM потребують описання ділових процесів за допомогою спеціальних комп'ютерних програм (CASE засобів) за участі спеціально підготовлених фахівців, частіше всього з залученням консалтингових фірм.

Сутність методології IDEF0

Точну специфікацію всіх операцій і дій, здійснюваних у діловому процесі, а також характер взаємозв'язків між ними дає можливість одержати IDEF0-модель. Кожна операція в IDEF0-моделі подається як перетворення вхідних матеріальних і нематеріальних потоків у продукт на виході з використанням відповідної технології (виконавців) у виді «механізму» при виконанні умов, поданих у вигляді «управління».

В основі IDEF0 методології лежить поняття блоку у вигляді прямокутника, що відображає конкретну бізнес-функцію. Чотири сторони блоку мають різне значення: ліва сторона має значення “входу”, права - “виходу”, верхня - “управління”, нижня - “механізму” (рис 5.7). Серцевиною ділового процесу є процесор або функціональний перетворювач. Він являє собою сукупність підпроцесів, робіт, операцій, здійснюваних над входами для того, щоб одержати виходи. Зв'язок процесора з виконавцями і проектами, що виступають як входи і виходи називаються IDEF-дугами. Їх кількість і зміст може бути будь-яким, але не можна процес подавати з вихідними даними, невизначеними за складом, непередбаченим результатом, невизначеними або некерованими правилами виконання і відсутністю виконавців. Залежно від того, з якою стороною блоку пов'язаний потік, його називають відповідно “вхідним”, “вихідним”, “керуючим”.

У IDEF0 реалізовані три базових принципи моделювання процесів:

принцип функціональної декомпозиції;

принцип обмеження складності;

принцип контекстної діаграми.

Принцип функціональної декомпозиції являє собою спосіб моделювання типової ситуації, коли будь-яка дія, операція, функція можуть бути деталізовані (декомпозовані) на більш прості дії, операції, функції. Іншими словами, складна бізнес-функція може бути представлена у виді сукупності елементарних функцій. Подаючи функції графічно у вигляді блоків, можна як би заглянути всередину блоку і детально розглянути її структуру та склад.

Принцип обмеження складності полягає в тому, що IDEF0 діаграми повинні бути розбірливими і читатися зручно, а кількість блоків на окремій діаграмі - не менш трьох і не більш шести (за винятком контекстної діаграми). Дотримання цього принципу приводить до того, що функціональні процеси, подані у вигляді IDEF0 моделі, добре структуровані, зрозумілі і легко піддаються аналізу.

Принцип контекстної діаграми. Моделювання ділового процесу починається з побудови контекстної діаграми. На ній відображається тільки один блок - головна бізнес-функція системи “місія” підприємства, основна мета, чітко виражена причина її існування. Контекстна діаграма також окреслює межі модельованого процесу й описує його взаємозв'язок з зовнішнім середовищем організації та іншими процесами, визначаючи

модель процесу як частини цілого. Це досягається за рахунок опису дуг, з'єднаних з блоком, який є головною бізнес-функцією.

IDEF0 моделювання починається з відображення прийнятих на фірмі процесів. Шляхом аналізу функціональної моделі «as it - як є» у порівнянні з вимогами ринку і кращою практикою успішних фірм виявляють відсутні процеси, а також процеси, що вимагають відновлення. Визначають джерела проблем (внутрішні та/або зовнішні), а також позитивні і негативні сторони існуючих процесів. Далі йде опис функціональної моделі організації бізнесів-процесів «to be – як буде», у якій усувають виявлені негативні фактори й оптимізують позитивні. Наступним етапом є розробка рекомендацій для організації оновлених процесів і їхнє впровадження.

У результаті оновлення ділових процесів можливі наступні зміни:

- кілька робочих процедур поєднуються в одну;
- рішення приймають виконавці (прийняття рішень стає частиною їх функціональних обов'язків);
- етапи процесу виконуються у звичному порядку (виконання ряду робіт паралельно при зменшенні часу на усунення невідповідностей між попередніми і наступними кроками процесу);
- процеси мають різні варіанти виконання (кожний з них орієнтований тільки на один конкретний випадок і тому є простим і ясным);
- робота виконується у тому місці, де це можна зробити ефективніше;
- скорочується кількість, термін, вартість перевірок і керуючих впливів;
- мінімізується кількість погоджень;
- відбувається децентралізація підрозділів на основі централізованої інформації.

2. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

- ✓ У чому сутність і які принципи класифікації методів фармацевтичного менеджменту?
- ✓ Які характерні риси економічних методів фармацевтичного менеджменту?
- ✓ Які характерні риси технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів фармацевтичного менеджменту?
- ✓ У чому полягає взаємозв'язок функцій та методів фармацевтичного менеджменту?
- ✓ У чому сутність стандартів фармацевтичного управління?

3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ:

Теми доповідей / рефератів:

1. Яка роль комплексу належних фармацевтичних практик?
2. Які основні принципи тотального управління якістю?
3. У чому особливість моделі досконалості Європейського фонду управління якістю?
4. Які характерні риси стандартів міжнародної організації по стандартизації ISO?
5. У чому особливості концепцій моделювання ділових процесів?
6. Яке значення мають корпоративні (інтегровані) системи?
7. У чому сутність методології IDEF0?

4. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. **Завідувач аптеки використовує прийоми впливу на підлеглих, які враховують майнові та фінансові інтереси працівників. Які методи менеджменту використовує завідувач?**
 - A. Економічні

- B. Соціально-психологічні
 - C. Технологічні
 - D. Суспільно-політичні
 - E. Адміністративні
2. За підсумками роботи аптечного підприємства за рік керівництво виплатило співробітникам премію. Який метод управління аптечним підприємством використано?
- A. Економічний
 - B. Організаційний
 - C. Правовий
 - D. Технологічний
3. Керівник аптечного закладу «Формула Здоров'я» активно використовує планування, матеріальне стимулювання, розподіл прибутку, ціноутворення, кредитування, здійснення матеріальних санкцій, розподіл капітальних вкладень. До групи яких методів управління належать дані способи і засоби?
- A. Економічні методи управління
 - B. Організаційні методи управління
 - C. Соціально-психологічні методи управління
 - D. Правові методи управління
 - E. Методи непрямого впливу
4. Завідувач аптеки визначає правила внутрішнього розпорядку, обов'язки персоналу та контролює виконання завдань. Який метод управління організацією він використовує?
- A. Організаційний
 - B. Економічний
 - C. Правовий
 - D. Соціально-психологічний
 - E. Структурний
5. Завідувач аптеки проектує організаційну структуру аптеки та розробляє функціонально-посадові інструкції працівників. Дані заходи відповідають таким методам управління:
- A. Організаційним
 - B. Економічним
 - C. Правовим
 - D. Методам моделювання
 - E. Соціально-психологічним
6. Завідувач аптеки визначає завдання, видає розпорядження, встановлює відповідальність і проводить інструктаж. Який метод управління підприємством він використовує?
- A. Організаційний
 - B. Економічний
 - C. Структурний
 - D. Соціально-психологічний
 - E. Правовий
7. Завідувач аптеки гнучко використовує систему методів управління аптечним підприємством. Який з вказаних заходів відповідає сутності методів організаційного впливу?
- A. Чіткий розподіл завдань між виконавцями
 - B. Матеріальні стимули (доплати, надбавки, премії)
 - C. Задоволення культурних та соціально-побутових потреб працівників
 - D. Підвищення по службі
8. Керівництво оптової фармацевтичної фірми приділяє увагу культурним та соціально-побутовим потребам співробітників. Дані заходи належать таких методів управління:

- A. Соціально-психологічних
- B. Економічних
- C. Організаційних
- D. Правових
- E. Методів моделювання

9. Генеральний директор фармацевтичної компанії значну увагу приділяє створенню умов для підвищення кваліфікації працівників, поліпшенню умов праці та врахуванню мотивів трудової діяльності в управлінні. Які методи менеджменту використовує директор?

- A. Соціально-психологічні
- B. Економічні
- C. Технологічні
- D. Суспільно-політичні
- E. Адміністративні

10. З нагоди Дня фармацевтичного працівника України кращих фахівців аптеки нагородили грамотами. Який вид методів менеджменту використано в цьому випадку?

- A. Соціально-психологічні
- B. Технологічні
- C. Економічні
- D. Адміністративні

11. Керівництво аптеки «Фіалка» вирішує завдання щодо прогнозування попиту на фармацевтичну продукцію, обсягів збуту, організації забезпечення аптеки асортиментом, використовуючи електронну базу даних аптеки. Які методи управління використовує керівництво?

- A. Економіко-математичні
- B. Організаційного впливу
- C. Соціально-психологічні
- D. Правові
- E. Антикризіві

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

Основна:

1. Менеджмент і маркетинг у фармації. Навчально - метод. посіб. / уклад. О.Г. Чирва, О.В. Гарматюк; МОН України, УДПУ . – Умань: Візаві, 2018. – 217 с.
2. Мнушко З.М., Мусієнко Н.М., Ольховська А.Б. Практикум з менеджменту та маркетингу у фармації. Ч. I Менеджмент у фармації: Навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл./ Х.: Вид-во НФаУ; Золоті сторінки, 2017.- 144 с.

Додаткова:

1. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
2. Фармацевтичний менеджмент. Практикум / уклад. Л.М. Унгурян, І.Б. Петкова та ін.; ОНМедУ- Одеса, 2019, 100с.

Електронні інформаційні ресурси:

1. Настанова СТ-Н МОЗУ 42-6.0:2014. Лікарські засоби. Доклінічні дослідження безпеки як підгрунтя клінічних випробувань за участю людини та реєстрації лікарських

- засобів (ICH M3(R2)). - Вид. офіц. – К.: МОЗ України, 2014. – 54 с. - Режим доступу : http://moz.gov.ua/docfiles/dn_20140919_0661_dod.pdf
2. Настанова СТ-Н МОЗУ 42-3.0:2011. Лікарські засоби. Фармацевтична розробка (ICH Q8). - Вид. офіц. – Київ : МОЗ України, 2011. - 33 с. - Режим доступу : <http://www.koleso-to.narod.ru/quolity/farmrazrab.pdf>
 3. Настанова СТ-Н МОЗУ 42-3.5:2016. Лікарські засоби. Валідація процесів : офіц. вид. - Київ, МОЗ України, 2016. - 31 с. - Режим доступу : [14](http://www.diklz.gov.ua/control/main/uk/publish/article/1381232).
 4. Настанова СТ-Н МОЗУ 42-3.5:2016. Лікарські засоби. Валідація процесів : офіц. вид. - Київ, МОЗ України, 2016. - 31 с. – Режим доступу : http://moz.gov.ua/docfiles/dn_20160729_0802dod.pdf
 5. Настанова СТ-Н МОЗУ 42-5.0:2014. Лікарські засоби. Належна практика дистрибуції : офіц. вид. - Київ, МОЗ України, 2014. - 41 с. - Режим доступу : http://www.moz.gov.ua/docfiles/dn_20140822_0593_dod1.pdf
 6. Настанова СТ-Н МОЗУ 42-5.1:2011. Лікарські засоби. Належна практика зберігання : офіц. вид. - Київ, МОЗ України, 2011. - 26 с. - Режим доступу : <http://www.diklz.gov.ua/control/main/uk/publish/article/1381232> Настанова СТ-Н МОЗУ 42-7.1:2014. Лікарські засоби. Дослідження біоеквівалентності : офіц. вид. - Київ, МОЗ України, 2014. – 62 с. Режим доступу : http://moz.gov.ua/docfiles/dod396_2014.pdf

ТЕМА 3.

СПОЛУЧНІ ПРОЦЕСИ У ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.

Мета: Закріпити теоретичні знання щодо підходів до процесу прийняття управлінських рішень та з основних положень теорії прийняття рішень, а також набути практичних умінь з технології процесу прийняття і реалізації управлінських рішень, делегування повноважень та подолання перешкод й блокування процесу делегування. Закріпити теоретичні знання про сутність комунікацій, їх види, характеристику засобів інформаційного обміну, способи подолання комунікативних перешкод та набути практичних умінь щодо способів підвищення ефективності організаційних і міжособистісних комунікацій.

Основні поняття:

1. Управлінські рішення: сутність, класифікація, чинники впливу. Комунікації та інформація у фармацевтичному менеджменті.
2. Характеристика комунікаційного процесу.
3. Основні елементи та етапи комунікативного процесу.
4. Перешкоди в організаційних та міжособистісних комунікаціях Способи подолання комунікативних перешкод.
5. Документообіг фармацевтичного підприємства.

ПЛАН

1. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ:

Управлінське рішення – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану. Після трансформації методів менеджменту в управлінські рішення, останні за каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану і здійснюють необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Управлінське рішення формується в процесі вибору альтернативи і стає відображенням результатів управлінської діяльності, у певній мірі, її підсумком. Воно є результатом обдумувань дій і намірів, висновків, міркувань, обговорень, постанов тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Для прийняття оптимального управлінського рішення необхідний всебічний розгляд процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси організації, стратегічні цілі, економію матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, на одержання оптимального прибутку тощо.

Управлінські рішення можна класифікувати за такими ознаками (табл. 6.1):

➤ **За сферою охоплення:**

– *загальні рішення.* Стосуються усієї організації. Наприклад, завідувач міжлікарняної аптеки затверджує план запровадження прогресивних технологічної лінії виробництва ін’єкційних розчинів шляхом підписання відповідного наказу;

– *часткові рішення.* Стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо. Наприклад, заступник директора оптової фармацевтичної фірми з економіки відповідним наказом затверджує положення щодо преміювання працівників відділу збуту за результатами реалізації продукції.

➤ **За тривалістю дії:**

– *перспективні рішення.* Їх розробка та реалізація відбувається протягом тривалого періоду. Наприклад, директор фармацевтичного підприємства затверджує план капітального будівництва нового корпусу аптечного складу шляхом підписання відповідного наказу;

– *поточні рішення.* Приймаються та реалізуються протягом короткотермінового періоду. Наприклад, завідувач дає вказівку щодо здійснення планового косметичного ремонту аптеки відповідно до затвердженого плану ремонтних та обслуговуючих робіт;

– *оперативні рішення.* Рішення щодо конкретних епізодів виробничо-господарської діяльності. Наприклад, завідувач аптеки видає розпорядження про тимчасове заміщення провізора у зв’язку з його хворобою.

4. Таблиця 6.1

5. Класифікація управлінських рішень

6.

7. № 8. з. п.	9. Класифікаційні ознаки	10. Групи управлінських рішень
11. 1.	12. За сферою охоплення	13. Загальні і часткові рішення
14. 2.	15. За тривалістю дії	Перспективні, поточні і оперативні рішення
16. 3.	17. За рівнем прийняття	18. Рішення на вищому, середньому і на нижчому рівнях управління
19. 4.	20. За характером вирішуваних завдань організацією	Організаційні запрограмовані і незапрограмовані рішення, компромісні рішення.
21. 5.	22. За способом обґрунтування	Інтуїтивні, рішення, що базуються на судженнях, і раціональні рішення.
23. 6.	24. За способом прийняття	Одноособові, колегіальні і колективні рішення.
25. 7.	26. За характером	27. Економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні рішення.

➤ **За рівнем прийняття:**

– *рішення на вищому рівні управління.* Приймаються директором та його заступниками, президентом та віце-президентами, ректором та проректорами тощо;

– *рішення на середньому рівні управління.* Приймаються завідувачами відділів, начальниками відділів, начальниками цехів, деканами тощо;

– *рішення на нижчому рівні управління.* Приймаються майстрами, начальниками дільниць, завідувачами бюро, завідувачами кафедр, старшими провізорами тощо.

➤ **За характером вирішуваних завдань організацією:**

– *організаційні запрограмовані рішення* (їх виділяти у менеджменті запропонував американський науковець Герберт Сайман на основі залучення комп'ютерної термінології). Це певний відомий перелік кроків з малою кількістю альтернатив.

– *організаційні незапрограмовані рішення*, викликані новими або невідомими факторами та ситуаціями. Це можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;

– *компромісні рішення*, які повинні врівноважувати протиріччя, що виникають.

➤ **За способом обґрунтування:**

– *інтуїтивні рішення*, тобто ті, які базуються на відчуттях менеджера у правильності вибору. Зрозуміло, що обґрунтованість визначається особистими якостями менеджера;

– *рішення, які базуються на судженнях* (думках, міркуваннях, висновках). Це вибір, обумовлений знаннями, досвідом, стажем, кваліфікацією. Оскільки ці рішення приймаються безпосередньо менеджером, то вони формуються швидко і без значних витрат;

– *раціональні рішення* (обґрунтовуються об'єктивними аналітичними процесами).

➤ **За способом прийняття:**

– *одноособові рішення*;

– *колегіальні рішення* (розробляє група фахівців, а приймає відповідна група менеджерів);

– *колективні рішення* (приймаються загальними зборами).

➤ **За характером:**

– *економічні рішення.* Стосуються сфери фінансів, інвестицій, заробітної плати, використання кредитів, виконання боргових зобов'язань тощо. Наприклад, заступник директора з економіки приймає рішення про отримання кредиту для інвестування випуску додаткового обсягу продукції, яка користується попитом на ринку, шляхом підписання відповідного наказу;

– *технологічні рішення.* Стосуються сфери розробки нових технологій, покращання технологічного оснащення, заміни технологічного обладнання тощо. Наприклад, заступник директора з виробництва приймає рішення щодо запровадження нової технологічної лінії на виробничій дільниці виготовлення таблетованих лікарських форм шляхом підписання відповідного наказу;

– *соціально-психологічні рішення.* Стосуються сфери соціального забезпечення працівників, покращання психологічного клімату в колективі, морального стимулювання, створення нормальних умов праці тощо. Наприклад, заступник директора з загальних питань приймає рішення щодо поточного ремонту гуртожитків, де проживають працівники підприємства, відповідно до плану ремонтних робіт;

– *адміністративні рішення.* Наприклад, директор підписує наказ про затвердження режиму роботи підприємства; заступника директора з питань зовнішньоекономічної діяльності підписує наказ про порядок транспортування продукції на експорт тощо.

Характеристика інтуїтивних рішень та рішень, які базуються на судженнях

Як було зазначено вище, **інтуїтивне рішення** — це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний. Особа, яка приймає рішення, не займається при цьому свідомим зважуванням «за» і «проти» по кожній альтернативі і не потребує розуміння ситуації. Просто менеджер робить вибір. Фахівець з управління Пітер Шодербек вказує, що у той час як збільшення кількості інформації про проблему може надавати помітну допомогу в прийнятті рішень керівникам середньої ланки, представникам вищого ешелону управління як і раніше приходиться спиратися на інтуїцію.

У складній організаційній ситуації можливі тисячі варіантів вибору. Фармацевтичне підприємство з достатньою кількістю обігових коштів може виробляти будь-які лікарські засоби. Проте лише деякі з них дадуть підприємству основний обсяг прибутку. З погляду статистики шанси на правильний вибір управлінського рішення без якого-небудь застосування логіки невисокі.

Рішення, засновані на судженнях — це вибір, обумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Менеджер використовує знання про те, що відбулося в подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в поточній ситуації. Спираючись на здоровий глузд, він вибирає альтернативу, що принесла успіх у минулому.

Судження як основа організаційного рішення корисно, оскільки багато ситуацій в організаціях мають тенденцію до частого повторення. У цьому випадку раніше прийняте рішення може спрацювати знову не гірше, ніж колись (це основне достоїнство запрограмованих рішень). Оскільки рішення на підставі судження приймається в голові менеджера, воно характеризується таким значним достоїнством, як швидкість і дешевина його прийняття. Воно спирається на здоровий глузд, але істинний здоровий глузд зустрічається дуже рідко. Це тим більше вірно, коли приходиться мати справу з людьми, позаяк найчастіше ситуація спотворюється потребами людей та іншими факторами. Але одного лише судження буде недостатньо для ухвалення рішення, коли ситуація унікальна чи дуже складна.

Судження неможливо співвіднести із новою ситуацією, оскільки в керівника відсутній досвід, на якому він міг би заснувати логічний вибір. Сюди варто віднести будь-яку ситуацію, нову для організації, наприклад, зміна асортименту лікарських засобів, розробку нової технології або випробування системи винагород, що відрізняється від чинної.

Оскільки судження завжди спирається на досвід, надмірна орієнтація на останній зміщає рішення в напрямках, знайомих керівникам за їх колишніми діями. Через такий зсув керівник може упустити нову альтернативу, що повинна була б стати більш ефективною, ніж знайомі варіанти вибору. Ще важливіше, якщо керівник, надмірно прихильний до суджень і накопиченого досвіду, може свідомо або несвідомо уникати використання можливостей нових напрямків підприємництва. При цьому страх нових сфер діяльності може скінчитися катастрофою. Адаптація до нового і складного, мабуть, ніколи не буде простою справою. Не можна виключити небезпеки невдачі через ухвалення поганого рішення. Однак у багатьох випадках керівник у стані істотно підвищити імовірність правильного вибору, підходячи до рішення раціонально.

Фактори, які впливають на процес вироблення управлінських рішень

В науковій літературі процес прийняття рішень розглядається у двох аспектах. У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється із усім процесом управління. У вузькому розумінні прийняття рішень трактується, як вибір найкращого рішення із багатьох альтернатив.

Кожне з поданих визначень має свої недоліки:

у першому – поняття “прийняття рішень” охоплює процес його виконання і контролю результатів;

у другому – звужується до вибору найкращої альтернативи, хоча процес прийняття рішень розуміє також і встановлення критеріїв оцінки, і вибір способів оцінки, і таке інше.

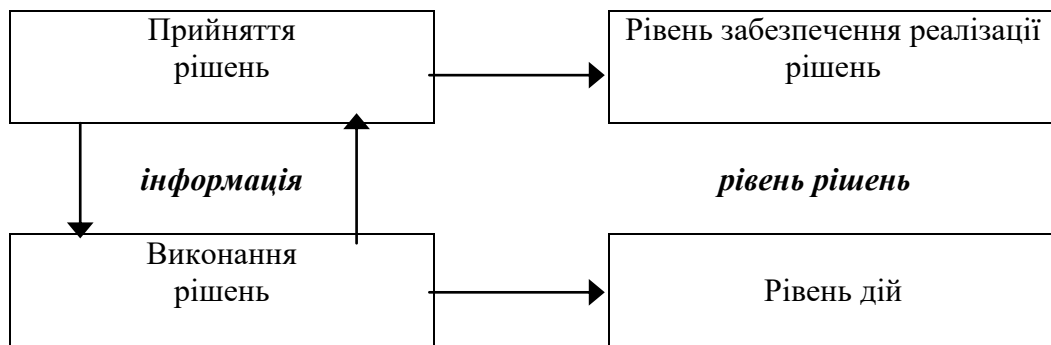


Рис. 6.1. Місце прийняття рішень в процесі управління

У будь-якому випадку, прийняття рішень являє собою процес, який починається з виникнення проблемної ситуації і закінчується вибором рішення, тобто вибором дій по усунуванню проблемної ситуації.

Місце прийняття рішень у процесі управління можливо подано на рис. 6.1.

Існує низка факторів, які впливають на процес прийняття рішення в організаціях. Серед них:

- **ступінь ризику**, тобто завжди існує ймовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо вплинути на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо, або підсвідомо, при прийнятті рішення, позаяк він пов'язаний із зростанням відповідальності.

- **час для прийняття рішення** – обсяг часу, який менеджер може використати для прийняття рішення, часто обмежена. На практиці, більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.

- **ступінь підтримки менеджера колективом** – цей фактор характеризує те, що нових менеджерів сприймають не зразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усунути за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

- **особисті здібності менеджера** – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення.

- **політика організації** – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того чи іншого рішення.

Умови та моделі успішного прийняття управлінських рішень

Успішне прийняття управлінських рішень базується на таких умовах, як право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Право прийняття рішень мають усі менеджери, але відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення, а загальні рішення можуть приймати лише тільки лінійні керівники.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, завідувачі відділами оптової фармацевтичної фірми не можуть приймати рішення, які згідно посадових обов'язків може приймати тільки директор підприємства.

Обов'язковість вимагає від менеджера обов'язкового прийняття рішення, якщо цього потребує ситуація, що склалась в організації.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати кваліфіковані рішення.

Відповідальність показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в результаті прийняття невдалого рішення.

В теорії управління існують три основні моделі прийняття рішень: класична, поведінкова та ірраціональна (рис.6.2).

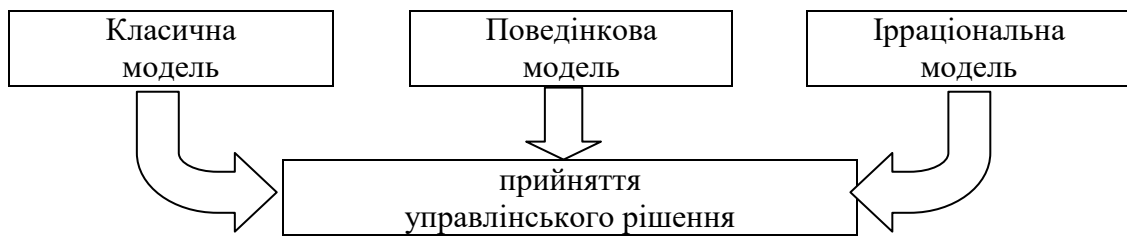


Рис. 6.2. Основні моделі прийняття рішень

Класична модель спирається на поняття “раціональності” в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення повинна бути об’єктивною і логічною, мати чітку ціль, і усі дії в процесі прийняття рішень направлені на вибір найкращої альтернативи. Основними характеристиками класичної моделі є:

приймаючий рішення має чітку ціль прийняття рішення;

приймаючий рішення має повну інформацію відносно ситуації, що склалася;

приймаючий рішення має повну інформацію відносно можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;

приймаючий рішення має раціональну систему впорядкування переваг в ієрархії важливості;

мета приймаючого рішення завжди полягає у тому, щоб зробити вибір, який робить максимальним економічний зиск організації.

Діяти згідно з поданою моделлю можливо в умовах наявності повного масиву інформації, що достатньо проблематично на практиці. Крім того, значний вплив на прийняття рішень чинять суб’єктивні фактори, які в повному обсязі враховуються у поведінковій моделі.

Поведінкова модель, яка має такі характеристики:

приймаючий рішення має неповну інформацію відносно ситуації прийняття рішення;

приймаючий рішення має неповну інформацію відносно можливих альтернатив;

приймаючий рішення не має можливості передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Виходячи з цих характеристик, Г. Саймон визначив два ключових поняття поведінкової моделі:

“обмеженої раціональності”, що означає здатність людей тільки намагатися приймати раціональні рішення, проте їх раціональність завжди буде обмеженою;

“досягнення задоволеності”, тобто менеджери прагнуть, щоб їх вибір при прийнятті рішення був оптимальним, пересилуючи можливий ризик.

Вищеназвані параметри відіграють важливу роль у процесі прийняття рішень.

Ірраціональна модель базується на припущенні, що особи, приймаючі рішення, у більшості ірраціональні в цьому процесі. Цей підхід стверджує, що рішення приймається ще до того, як досліджуються альтернативи. Використовується така модель частіше всього у випадках, які стосуються принципово нових, складно вирішуваних і надзвичайних рішень, а також тоді, коли менеджер або група менеджерів має достатньо влади для прийняття рішення. Ірраціональними частіше всього є політичні рішення.

Етапи процесу вироблення раціональних управлінських рішень

Головне розходження між рішеннями раціональним та рішенням, яке базується на судженнях, полягає в тому, що перше не залежить від минулого досвіду. Раціональне рішення обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу.

Важливим аспектом прийняття управлінських рішень є реалізація технологічного **процесу вироблення раціональних управлінських рішень**, який включає шість основних етапів. Схема процесу вироблення раціональних управлінських рішень представлена на рис. 6.3.

Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Спочатку виявляють, діагностують її та формують вимоги до інформації. На цьому етапі усвідомлюється та формулюється у будь-якій формі протиріччя між змінним характером впливу зовнішнього та/або внутрішнього середовища на організацію і можливостями організації забезпечити досягнення в цих умовах своєї мети. Серед основних критеріїв якості інформаційних матеріалів слід виділити:

об'єктивність - повнота, точність, переконаність та несуперечність інформації;

лаконічність - стислість та чіткість викладення інформації;

актуальність - відповідність інформації об'єктивним потребам;

своєчасність - здібність задовольнити потребу в інформації в прийнятний для виконання термін;

комунікабельність - здатність інформації бути зрозумілою для суб'єкта і об'єкта управління;

наочність - очевидність, заснована на показі інформації.

Далі здійснюють збір інформації, її оцінювання і формування обмежень та критеріїв для прийняття рішень. Ідентифікація критеріїв прийняття рішення є за суттю визначення ознак, на базі яких проводитиметься оцінка вирішення проблемної ситуації і упорядкування їх за ступенем важливості.

Після цього установлюються альтернативи та здійснюється їх оцінювання. У процесі встановлення альтернатив з метою обмеження їх кількості необхідно враховувати наступні вимоги до них:

взаємовиключність - виходить з визначення категорії "прийняття рішення", тобто вибір можливий лише у випадку, коли альтернативи взаємовиключають одна одну;

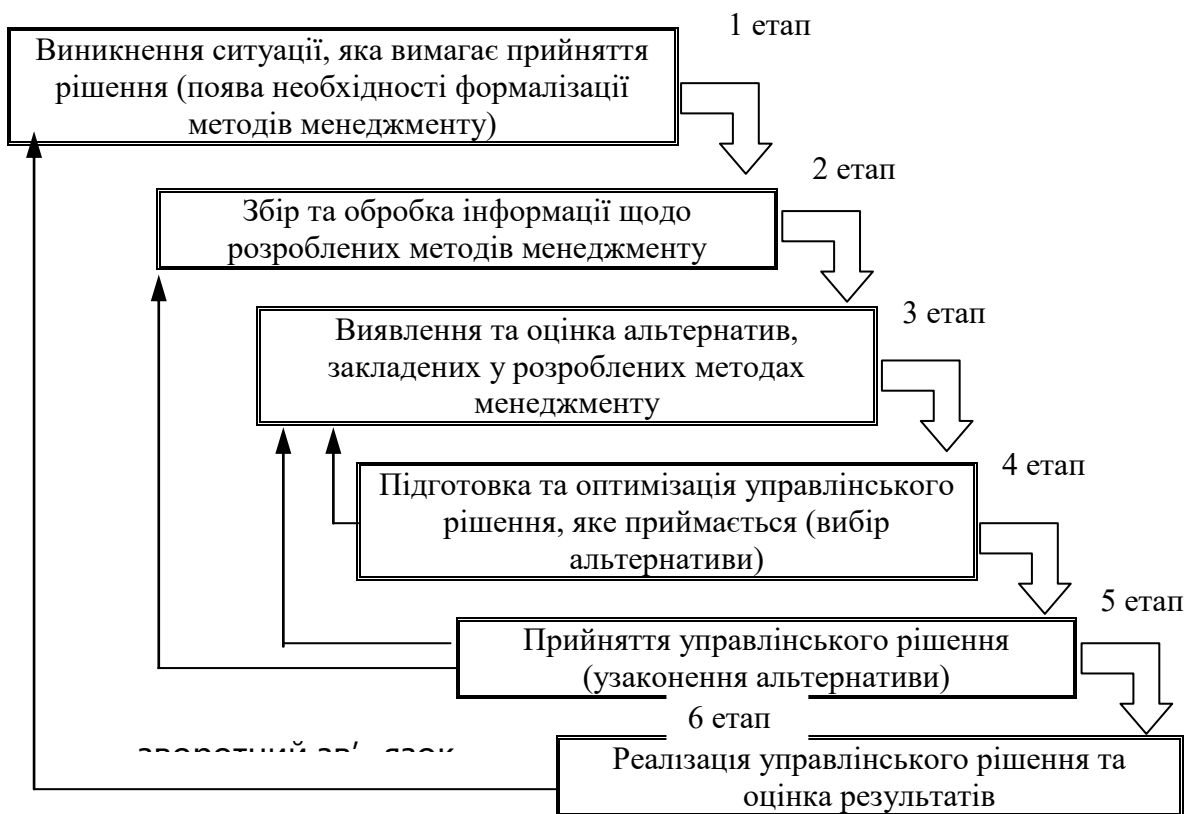


Рис. 6.3. Процес вироблення раціональних управлінських рішень

забезпечення однакових умов опису альтернатив, - для цього необхідно їх описувати в одних і тих же умовах: ресурсних, часових, і таке інше.

Під оцінюванням альтернатив розуміють перевірку кожної альтернативи за такими критеріями:

реалістичність - можливість її здійснення взагалі з урахуванням навколишніх обставин, не залежних від самої організації;

задовільність - тобто відповідність можливостям організації;

прийнятність наслідків реалізації.

Схематично процес оцінки альтернативних варіантів можливо представити наступним чином (рис. 6.4).

Потім на підставі критеріїв, ідентифікованих на попередньому етапі відбувається вибір оптимального варіанта рішення (альтернативи) та його оформлення, що є найважливішим у технології вироблення управлінських рішень. Саме в процесі оптимізації отримують раціональні рішення. Під **оптимізацією управлінських рішень** розуміють вибір найбільш ефективного варіанту рішення із можливих альтернатив (тобто раціонального рішення).

Далі відбувається обговорення проекту оптимального варіанта рішення, затвердження управлінського рішення, оформлення рішення і видача розпорядження про його виконання. Тут важливе значення має передача змісту рішення точно за адресою, згідно з посадовими обов'язками, перевірка розуміння одержаної інформації; при необхідності – зміна повноважень.

Завершується процес вироблення раціональних управлінських рішень організуванням виконання рішення, контролем за виконанням та оцінюванням його ефективності, звітом про виконання рішення. Це реалізується шляхом:

здійснення дій, приписаних виконавцям управлінських рішень, виконання розроблених оперативних, організаційних планів зі застосуванням систем стимулювання;

розробки ефективного механізму проміжного та завершального контролю, що забезпечує менеджерів необхідною інформацією про хід виконання рішень;

співставлення цілей, сформульованих в управлінських рішеннях з одержаними результатами, аналіз причин успіху (невдачі), та накопичення досвіду.

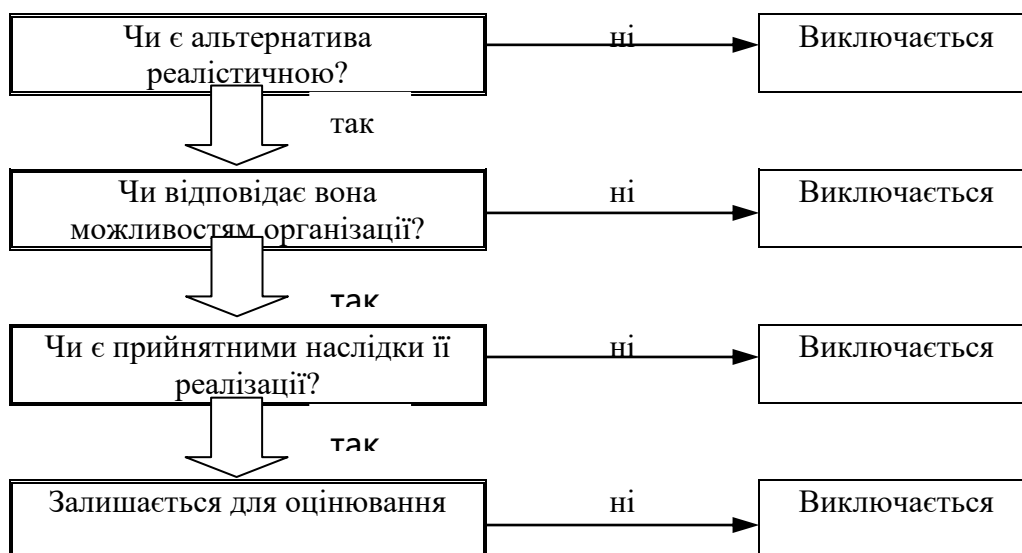


Рис. 6.4. Послідовність оцінки альтернативних варіантів у процесі прийняття рішень

Слід звернути увагу на те, що розглянута технологія вироблення управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, а саме: отримані управлінські

рішення завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.

Важливою операцією, що входить в процес прийняття управлінського рішення і яка починається на четвертому-шостому етапах, є встановлення зворотного зв'язку. Система відстеження і контролю необхідна для узгодження, зіставлення і оцінок фактичних результатів з поточними, що очікувалися в період прийняття рішення. Зворотний зв'язок надходження даних про те, що відбувалося до і після реалізації рішення дозволяє керівнику скорегувати його, поки організації ще не нанесено значного збитку.

Важливим питанням в процесі прийняття рішення є визначення доцільності застосування групових чи індивідуальних рішень.

- Якщо критичні фактори є часовими, рішення повинно бути прийнятим індивідуально в стилі наказу. Коли час не є критичним фактором, необхідно прийняти до уваги фактор довіри між менеджером та підлеглими. Коли він достатньо високий, менеджер повинен використати стиль “консультації”. Якщо ж довіра низька, тоді необхідно брати до уваги наступний фактор – якість прийнятого рішення.

Вибір стилю прийняття рішення в залежності від типу управлінської проблеми показано на рис. 6.5.

Практика фармацевтичного управління виявила таку залежність: чим вище рівень (якість) організації праці, тим менше видається письмових наказів, оскільки надмірна їх кількість послаблює силу впливу наказів, перетворюючи у формальні акти, збільшує обсяг роботи в управлінському апараті. Це з одного боку, а з іншого – чим більше наказів видається, тим більша ймовірність появи взаємовиключаючих пунктів, неузгоджених заходів, термінів, порушень принципу матеріальної та часової забезпеченості наказів.

Обґрунтованість наказів, як правило, розглядають насамперед з юридичних позицій, тобто їх зміст має відповідати правовим нормам. Поряд з правовою обґрунтованістю розрізняють ресурсну обґрунтованість наказів, наявність чи виділення матеріальних, трудових, фінансових і часових ресурсів для виконання наказу. Видати наказ без зважування типу управлінської проблеми та відповідного ресурсного забезпечення – заздалегідь приректи його на невиконання або часткове виконання.



Рис. 6.5. Вплив типу проблеми на вибір стилю рішення

Оптимізація управлінських рішень

Оптимізацією управлінських рішень займається **наука управління**, яка відома ще під термінами “наука про прийняття рішень”, “системний аналіз”, “наука про системи”, “дослідження операцій” тощо. Наука управління виникла в Англії під час другої світової війни як необхідність розв'язання певних військових завдань. Широке застосування вона має в США, Японії, Німеччині, Україні, Росії та інших країнах.

Згідно з положеннями американського менеджменту наука управління як механізм оптимізації рішень може реалізовуватись з допомогою таких підходів:

1. Застосування наукового методу.
2. Використання системної орієнтації.
3. Застосування моделей.

Науковий метод оптимізації управлінських рішень передбачає застосування схеми, представленої на рис. 6.6. Наприклад, в процесі оптимізації обсягів реалізації продукції на першому етапі збирається інформація про ринок і попит, на другому здійснюється її аналіз, а на третьому – встановлюється вплив на попит і визначається у вигляді гіпотези оптимальна величина обсягів реалізації продукції. Після четвертого етапу, який забезпечує процес перевірки гіпотези, можливі два варіанти: реалізація рішення, якщо гіпотеза вірна (п'ятий етап); повернення з допомогою зворотного зв'язку на один з попередніх етапів, якщо гіпотеза не вірна. В останньому випадку пошук оптимального варіанту продовжується.

Системна орієнтація в процесі оптимізації рішень базується на тому, що організація є відкритою системою, яка складається з взаємопов'язаних частин. В процесі своєї діяльності (перетворення) організація обробляє входи (ресурси, інформацію тощо), перетворюючи їх в продукцію, послуги, прибуток та ін. На основі вивчення цього процесу і здійснюється підбір найбільш ефективного варіанту рішення.

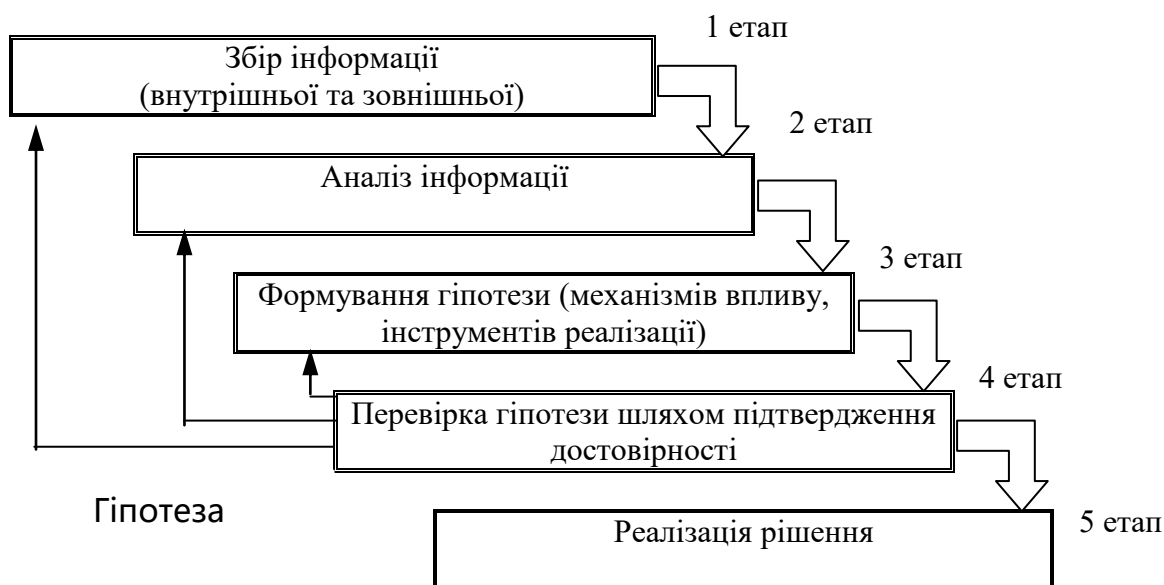


Рис. 6.6. Схема використання наукового методу

Використання моделей дозволяє приймати рішення, при обґрунтуванні яких враховуються всі фактори і альтернативи, що виникають в складних умовах виробничо-господарської діяльності. Тому моделювання розглядається як найефективніший спосіб оптимізації управлінських рішень.

Модель — це відображення в схемі, формулі, взірці тощо характерних ознак об'єкту, який досліджується. Вона є спрощеною конкретною управлінською ситуацією, іншими

словами в моделях певним чином відображаються реальні події, обставини тощо. Необхідність застосування моделей пояснюється такими причинами:

- складністю виробничо-господарської діяльності;
- наявністю багатофакторних залежностей в процесі розв'язання управлінських завдань;
- необхідністю експериментальної перевірки багатьох альтернативних управлінських рішень;
- доцільністю орієнтувати управління на майбутнє;
- необхідністю врахування ринкових умов.

Виділяються такі моделі:

- *фізичні*. Вони відображають збільшене або зменшене описання об'єкту;
- *аналогові*. Ці моделі поводять себе так, як реальні об'єкти, але зовнішньо вони не схожі на них;
- *математичні (символічні)*. Для опису властивостей або характеристик об'єкту використовують символи.

Світова практика виробила певний порядок розробки моделей. Найдоцільніше застосовувати шести етапний процес їх побудови (рис. 6.7).

У процесі перевірки, використання та відновлення моделей слід враховувати похибки, які знижують їх ефективність:

- недостовірні вхідні умови (припущення);
- інформаційні обмеження;
- страх користувачів;
- недостатня практична перевірка;
- надмірно висока вартість побудови;
- недостатнє врахування чинних факторів тощо.



Рис. 6.7. Схематична модель розробки моделей

Американський менеджмент виділяє такі найбільш розповсюджені способи моделювання:

1. *Теорія ігор*. Моделює вплив прийнятого рішення на конкурентів. Ця теорія найперше розроблялась військовими.
2. *Теорія черг*. Визначає оптимальне число каналів обслуговування стосовно потреби в них (так звана модель оптимального обслуговування).

3. *Моделювання управління запасами.* Визначає розміщення замовлень, їх кількість, обсяг готової продукції на складі.

4. *Лінійне програмування.* Забезпечує оптимальний спосіб розгляду ресурсів при наявності конкретних потреб. Моделі лінійного програмування найбільш популярні у менеджменті.

5. *Імітаційне моделювання.* Дає практичний спосіб застосування моделі замість реальної системи.

6. *Економічний аналіз,* тобто метод оцінки витрат та економічних вигод. Базується на визначенні економічних умов, за яких підприємство стає вигідним. Зрозуміло, що основною умовою буде ситуація, коли загальний дохід зрівнюється з підсумковими витратами.

7. *Балансові методи,* які базуються на побудові балансів витрат, прибутків, бюджетів тощо.

8. *Платіжна матриця.* Це статистичний метод, який дозволяє із кількох варіантів вибрати найбільш оптимальне рішення. При цьому платежі (грошові винагороди, доходи тощо) представляються у формі таблиці.

9. *Дерево рішень* є схематичним відображенням дій у менеджменті з урахуванням фінансових результатів, ймовірності отримання їх позитивного значення, можливості порівняння альтернатив.

10. *Прогнозування,* тобто передбачення майбутніх управлінських ситуацій та їх імовірного впливу на функціонування організації та її окремих сфер.

Прийняття управлінських рішень завжди пов'язано з невизначеністю ситуації, тобто з ризиком. **Ризик** – це імовірність виникнення втрат, недоотримання прибутків, небажаного розвитку середовища функціонування, відхилення від установлених цілей. В іноземній літературі ризик розглядають як фактор часу, вважаючи, що усі інші чинники, які впливають на реалізацію ризику, пов'язані динамікою середовища функціонування у часі.

Характеристика комунікаційного процесу

Комунікаційний процес — це процес обміну інформацією на засадах використання певних складових та реалізації відповідних етапів з метою розв'язання конкретної проблеми. У процесі обміну інформацією виділяють *п'ять базові складові елементи процесу комунікації*:

- **відправник (джерело)** - це особа або організація, яка генерує ідеї, збирає інформацію і передає її:

- **повідомлення** – власне інформаційна ідея, яка закодована за допомогою символів;
- **канал** – засіб передачі інформації;
- **отримувач (споживач)** – особа або організація, для якої призначена інформація;
- **реакція** – результат сприйняття отримувачем інформації.

З рис. 6.14 видно, що комунікаційний процес має такі **етапи**:

1. Формування або вибір ідеї (зародження ідеї). Відправник вирішує, яку значиму ідею чи повідомлення слід зробити предметом обміну. Наприклад, керівник, що бажає обмінятися інформацією про оцінку результатів роботи, повинен чітко розуміти, що ідея полягає в тому, щоб повідомити підлеглим конкретну інформацію про їх сильні та слабкі сторони і про те, як можна покращити результати їх роботи. Ідея не може полягати в загальних похвалах чи критиці поведінки підлеглих.

Якщо рада директорів виробничого фармацевтичного підприємства передало повідомлення про те, що заводу-виробнику необхідно на 6% збільшити обсяг виробництва певного лікарського засобу без збільшення грошових виплат працівникам, то начальник цеху повинен таке повідомлення обдумати і передати так, щоб працівники зрозуміли:

- які саме потрібні зміни – приріст обсягу виробництва на 6% без додаткових грошових виплат;

- чому потрібні ці зміни, позаяк вони можуть зробити висновок, що керівництво підприємства старанно витиснути з них побільше при тій же оплаті праці, і не сприйняти заплановані зміни.

- яким чином слід здійснювати зміни – якість лікарського засобу і рівень його браку не повинні змінитися внаслідок приросту обсягу виробництва, бо інакше ефективність може знизитися, а не зрости, як цього вимагає у своєму повідомленні рада директорів.

2. Кодування (перетворення ідеї у символічну форму з допомогою слів, жестів, інтонації).

3. Вибір каналу (вибір способу передачі за допомогою телефонного чи електронного зв'язку, відеострічок тощо). Обраний канал повинен бути сумісний з типом символів, що використовуються для кодування. Якщо канал не зовсім відповідає ідеї, що зародилася на першому етапі, обмін інформацією буде менш ефективним. Наприклад, завідувач аптечним складом під час довірливої бесіди повідомляє вантажника про недозволеність допущених порушень правил техніки безпеки. Проте таким каналом, можливо, не вдасться передати ідею серйозності порушень так ефективно, як офіційним листом або у процесі виробничої наради. Також направлення провізору службової записки про винятковість його досягнень не передасть ідею про важливість здійсненого нею внеску в роботу аптеки, і не буде таким ефективним, як інформування у процесі особистої розмови з наступним доведенням до відома змісту наказу, у якому висловлена подяка та/або преміювання.

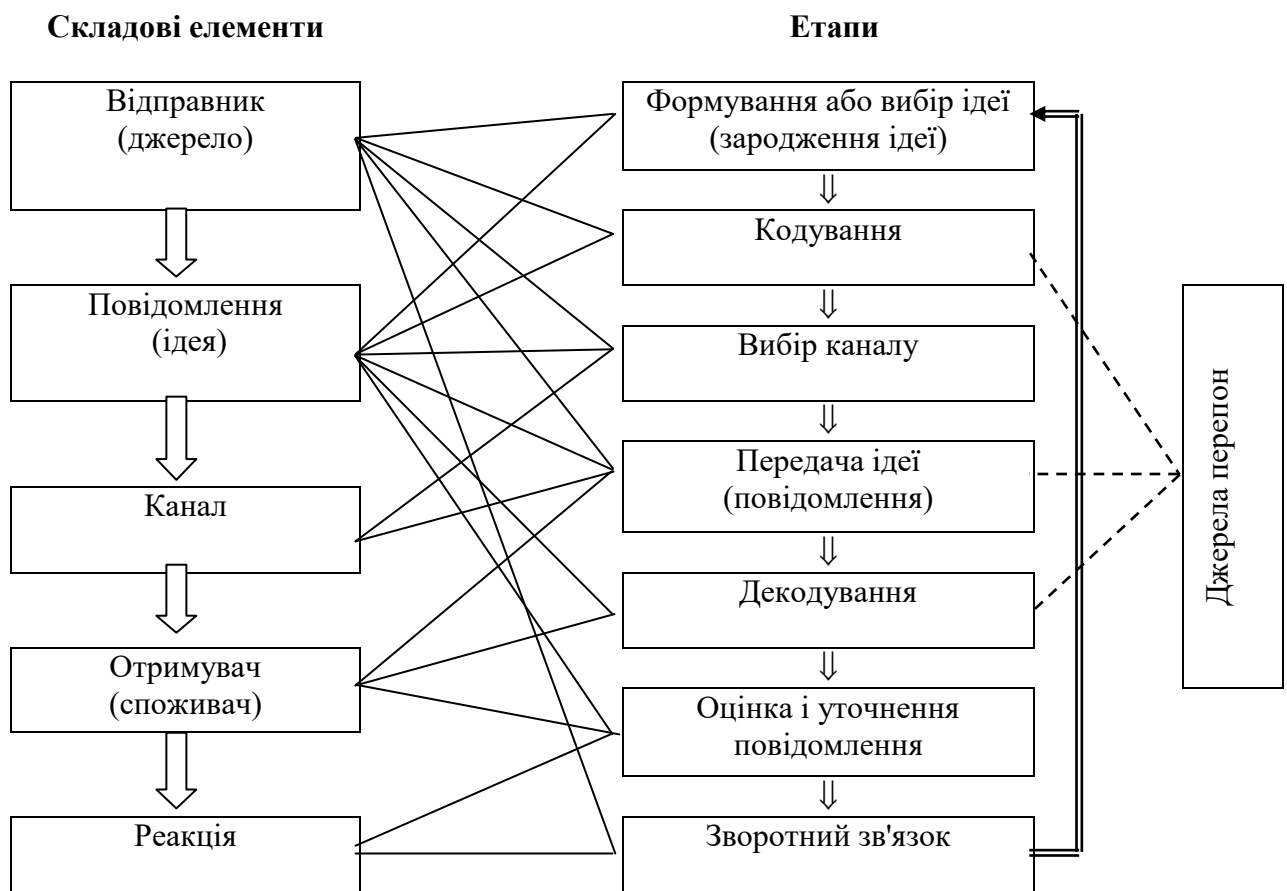


Рис. 6.14. Взаємозв'язок складових елементів та етапів комунікаційного процесу

4. Передача ідеї (повідомлення). На цьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) отримувачу. Мова йде про фізичну передачу повідомлення, яку багато людей помилково приймає за сам процес комунікацій.

5. Декодування (переклад символів відправника в думки отримувача). Отримувач повинен зрозуміти символічну форму повідомлення, щоб сприйняти її. Декодування і кодування створюють особливі сфери розуміння відправника і отримувача.

6. Оцінка і уточнення повідомлення. Оскільки повідомлення сприймається отримувачем на рівні його культури й освіченості, то отримувач оцінює і уточнює ступінь розуміння повідомлення (ідеї).

7. Зворотний зв'язок. Виділяють дві складові цього етапу, а саме відповідна реакція (набір особистісних реакцій, які виникли внаслідок контакту з повідомленням) та безпосередньо зворотний зв'язок як частка відповідної реакції, що передається зворотно відправнику і при якій відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями.

- Для комунікаційного процесу характерні три критичні проблеми: проблема чіткості, проблема точності і проблема ефективності.

Проблема чіткості виникає на другому етапі і характеризується рівнем співпадання відображення обраними символами сформованої ідеї. **Проблема точності** притаманна третьому етапу і характеризується здатністю каналу технічно точно передати символи відправника. **Проблема ефективності** проявляється в адекватній реакції отримувача на повідомлення відправника.

В комунікаційних процесах постійно виникають **перепони (шуми)**, тобто викривлення комунікаційного процесу, внаслідок чого отримувач одержує повідомлення, відмінне від того яке згенерував відправник. Іншими словами шум – це те, що деформує зміст повідомлення (відхилення, помилки тощо). Шуми (перепони) можуть мати суб'єктивне забарвлення (невдалий вибір каналу, складність форми й змісту повідомлення, невиразність мовлення, неякісний переклад, невідповідність інтонації, перекручування змісту, стереотипи мислення, відсутність належної уваги та зацікавленості, упередженість до повідомлення тощо) та об'єктивне (несправність засобів зв'язку, перешкоди на телефонній лінії, громіздкість комунікаційного процесу тощо).

Допоширених перепон (шумів) належать такі:

Перекручування повідомлення. Вони бувають ненавмисні, навмисні (свідоме перекручування інформації), внаслідок переміщення інформації з рівня на рівень і внаслідок статусних відмінностей у сторін, що обмінюються інформацією.

28. **Інформаційні переважання,** суть яких полягає в тому, що великий обсяг інформації спричиняє відсіювання важливої інформації через суб'єктивну оцінку її значення керівником того чи іншого рівня.

29. **Незадовільна структура організації.** Якщо структура необгрунтовано багаторівнева, то зростає ймовірність інформаційних перекручень, оскільки кожний наступний рівень управління може корегувати повідомлення. Крім того, можливі конфлікти між групами і підрозділами організації призводять до інтерпретації інформації на користь одного і на шкоду іншого підрозділу.

Отже, слід враховувати можливі неточності при передачі інформації і з метою підвищення ефективності комунікаційного процесу варто вживати такі заходи:

30. регулювання інформаційних потоків, суть якого полягає в умінні керівника оцінювати власну інформаційну потребу, а також інформаційну потребу своїх підлеглих;

31. управлінські дії, що носять характер інформаційного обміну: наради, п'ятихвилинки, індивідуальні бесіди, контроль процесу виконання робіт, звіти.

32. удосконалення зворотного зв'язку, який досягається різними шляхами (періодичним відвідування аптек і оптових фармацевтичних фірм торговими представниками фірм-виробників для встановлення тенденції попиту, системою збирання пропозицій, мета якої – полегшити просування інформації знизу нагору, використанням інформаційних бюлетенів, публікацій та відеозаписів, що містять інформацію, яка потребує обговорення питань щодо якості обслуговування споживачів, умов праці працівників організації, звіту адміністрації про виконання колективного договору тощо, застосуванням сучасних інформаційних технологій, що сприяють удосконаленню обміну інформацією в організаціях.

Діловодство на фармацевтичних підприємствах

Носіями інформації є документи, дискети, диски, графіки, перфострічки, перфокарти, магнітофонні стрічки, плакати, схеми тощо.

Документація — це надання з допомогою певних носіїв інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини, носієм якої вона є. Відповідно до Закону України “Про інформацію” №2658-ХІІ від 02.10.92р. зі змінами та доповненнями **документ** - це передбачена законом матеріальна форма одержання, зберігання, використання і поширення інформації шляхом фіксації на папері, магнітній, кіно-, відео-, фотоплівці або на іншому носіїві.

Документацію можна класифікувати за різноманітними ознаками (табл. 6.6). Вони дозволяють розмежувати інформаційні потоки і систематизувати документи.

Таблиця 6.6

Класифікація управлінської документації

№ з.п.	Класифікаційні ознаки	Група документації
1.	За змістом	Адміністративна, планово-економічна, комерційна, фінансова, зовнішньоекономічна, бухгалтерська, з обліку кадрів, технічна тощо.
2.	За формою	Стандартна (типова), індивідуальна.
3.	За складністю	Проста (відображає один процес), складна (відображає кілька процесів).
4.	За джерелами походженням	Первинна і вторинна.
5.	За статусом особи, що виготовила документ	Службова (офіційна – від імені юридичних осіб), особиста (іменна - від імені фізичних осіб)
6.	За напрямком руху	Вхідна, вихідна.
7.	За місцем створенням	Внутрішня і зовнішня.
8.	За призначенням	Індивідуальна, трафаретна, типова.
9.	За способом виготовлення і обробки	Рукописна, копійована, друкована, електронна.
10.	За стадією створення	Чернетки, оригінали, копії (дублікати), у юридичному відношенні оригінали та їх копії рівноцінні
11.	За терміном виконання	Термінова, надтермінова, загальна.
12.	За ступенем гласності	Звичайна, для службового користування, секретна, цілком секретна.
13.	За місцем у менеджменті	Службово-інформаційна (службові листи, записки, акти тощо), розпорядча (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, постанови, протоколи, циркуляри тощо), спеціальна (фінансова, бухгалтерська, технологічна, планова, звітна тощо).
14.	За терміном зберігання	Постійного, довготермінового (понад 10 років), тимчасового (до 10 років) зберігання

Процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробкою, проходженням, зберіганням тощо називається **діловодством**. Діловодство покликане виконувати певні функції, а саме:

- 1) Попередній розгляд і облік документів.
- 2) Довідково-інформаційне обслуговування.
- 3) Контроль за виконанням.
- 4) Удосконалення (раціоналізація) документообігу.
- 5) Експедиційна обробка та транспортування документів.

Виділяють такі **системи діловодства**:

1) централізовану, коли вся документація прямує в певний єдиний центр організації (наприклад, в канцелярію);

2) децентралізовану, при якій документи надходять за призначенням у відділи, підрозділи тощо;

3) змішану, коли одна частина операцій руху документації (наприклад, приймання і відправка) здійснюється централізовано, а інша (складання та оформлення, реєстрація, формування у справі) виконується як у канцелярії, так і у відділах, підрозділах організації.

До спеціальних служб організації, які призначені для роботи з документацією, належать канцелярія, архів, бібліотека, довідкове бюро, юридичний відділ, секретаріат, референтура тощо.

Організація документообігу на фармацевтичних підприємствах

Цілеспрямований рух документів в організації з моменту їх отримання або створення до завершення виконання, відправки або здачі до справ називається **документообігом**.

Рациональна організація документообігу ґрунтується на просуванні документів безперервним потоком без затримок і накопичувань на робочих місцях. При цьому важливо домагатися скорочення робочих місць, які проходить той чи інший документ. Для цього в організації слід проектувати маршрути просування документів, встановлювати конкретні терміни перебування документів у кожного виконавця, а також контролювати проходження документів через усі робочі місця.

Документообіг поділяється на такі документопотоки:

Вхідний, що складається з документів вищестоящих організацій, органів влади і управління, підвідомчих організацій, непідлеглих організацій (організацій, що існують у зовнішній середовищі паралельно), контрольованих організацій, громадян.

Вихідний, що складається з інформації, що направляється організаціям в зовнішньому середовищі.

Внутрішній, що складається з документів, що циркулюють між підрозділами й окремими виконавцями усередині організації.

Документообіг вхідних документів має сім основних етапів (рис. 6.15).

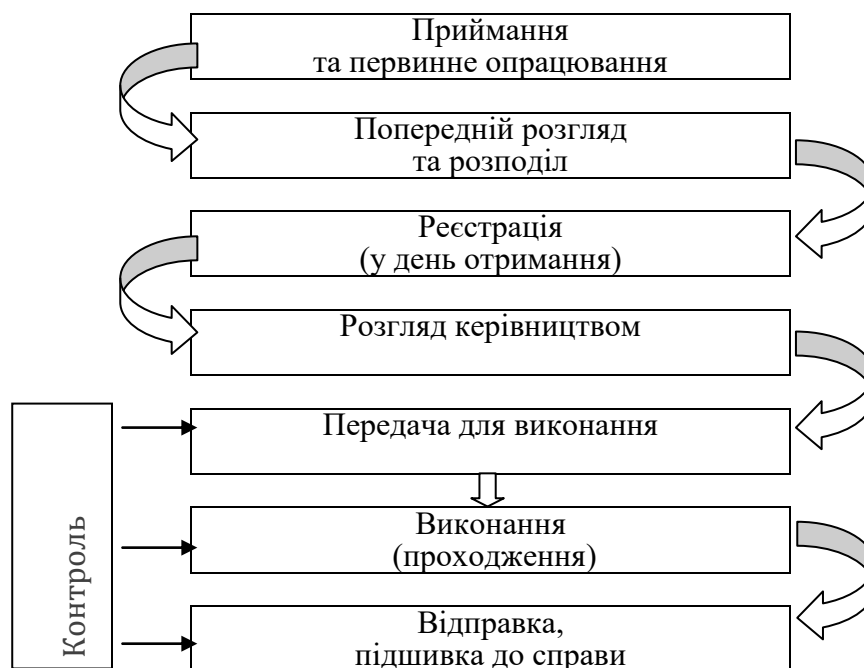


Рис. 6.15. Етапи документообігу вхідних документів

Приймання та первинне опрацювання документів полягає в перевірці правильності доставки, фіксації факту надходження документа до організації і підготовці кореспонденції до передання за призначенням. Не розпечатуються і передаються в нерозкритому вигляді адресату конверти з відміткою “Особисто” або адресовані громадським організаціям. Якщо в конверті з відміткою “Особисто” знаходиться службовий документ, то після прочитання адресатом він підлягає реєстрації.

Неправильно адресовані або помилково вкладені документи передаються за призначенням або повертаються відправнику. За необхідності збереження конверта він приєднується до документа і разом з ним надходить до справи.

З метою розподілу документів на ті, які вимагають обов'язкового розгляду керівництвом, і на ті, що направляються безпосередньо в структурні підрозділи та відповідальним виконавцям, особам, відповідальним за діловодство, проводиться попередній їх розгляд.

Попередньо розглядаються документи, адресовані керівництву організації, а також документи без вказівки конкретної посадової особи і структурного підрозділу. Без попереднього розгляду передаються за призначенням документи, адресовані безпосереднім структурним підрозділам чи посадовим особам.

У процесі попереднього розгляду документів визначають, чи немає в оформленні документів помилок, які виключають можливість його виконання: відсутність підпису, печатки, грифа затвердження тощо. У цьому випадку документ повертається відправнику з вказівкою причин, унаслідок яких його не прийнято до виконання.

При попередньому розгляді документів встановлюють необхідність їх реєстрації, яка являє собою запис необхідних відомостей про документи з подальшим проставленням на них індексу діловодства і дати реєстрації. Проводиться вона з метою обліку, контролю і пошуку документа. Кожний вхідний документ реєструється лише один раз - у день надходження.

Окремі документи, що надходять і створюються в аптечних підприємствах, не реєструються. До них належать документи матеріального і статистичного обліку та звітності, первинні документи бухгалтерського обліку і звітності, прейскуранти, проспекти, норми витрачання товарно-матеріальних цінностей, малозначуще листування з кадрових, адміністративно-господарських та інших питань. Не підлягає реєстрації більша частина листування, яка не потребує виконання, рекламні повідомлення, плакати, програми нарад і конференцій, інформація до відома, вітальні листи та запрошення, друківані видання (газети, журнали, бюлетені) тощо.

Для реєстрації документів застосовують єдину реєстраційну картку. Її заповнюють машинописним або рукописним способом. В організаціях з невеликим документообігом усі документи реєструються в спеціальному журналі. На документі при його надходженні ставлять реєстраційний штамп (на нижньому полі першого аркуша з правого боку).

Після попереднього розгляду документи передаються керівнику організації і керівникам структурних підрозділів, а також відповідальним виконавцям для вивчення по суті вміщених у них питань. Опрацювання і передача документів виконавцям має здійснюватись у день їх надходження в організацію або в перший робочий день при надходженні документів у неробочий час.

Результати розгляду документів керівником відображаються в резолюції, яка має містити ясну і вичерпну вказівку про порядок і характер виконання документа. Резолюція повинна бути датована, підписана і обов'язково вміщувати прізвище виконавця або найменування (номер) структурного підрозділу, якому доручається виконання, зміст дії, порядок і термін виконання, особистий підпис керівника і дату резолюції.

З резолюцією керівника документ передається відповідальному виконавцю. При наявності в резолюції двох чи більше виконавців документ передається кожному з них почергово або всім одночасно в копіях. Оригінал документа направляють відповідальному виконавцю. Ним є особа, вказана в резолюції першою. Відповідальний виконавець наділяється правом скликання співвиконавців. Разом із тим співвиконавці рівною мірою несуть відповідальність за своєчасну і якісну підготовку проектів документів.

Виконавець опрацьовує документи згідно зі своїми функціями, прийнятою в

організації технологією, інструкцією з документаційного забезпечення управління та іншими інструктивно-методичними положеннями. Від часу надходження до завершення роботи над документом він має знаходитись у робочій теці виконавця. Коли робота над ініціативним документом завершується, на ньому робиться відмітка про виконання документа і направлення його до справи. Вона включає такі дані: короткі відомості про виконання чи, при наявності певного документа, посилання на його дату та номер; слова «До справи», номер справи, в котрій буде знаходитись документ; дату, підпис виконавця чи керівника структурного підрозділу, в якому виконано документ. Оформлений таким чином документ і всі матеріали, що до нього відносяться, підшиваються до справи.

Контроль за виконанням документів і прийнятих рішень є необхідним елементом організації управлінської діяльності та важливою складовою частиною процесу діловодства. Головне завдання контролю полягає в забезпеченні своєчасного і якісного виконання документів, а також отриманні інформації, необхідної для оцінки діяльності підрозділів і виконавців.

Контроль за виконанням документів включає постановку його на контроль, перевірку

своєчасного доведення документа до виконавця, попередню перевірку і регулювання ходу

виконання, облік та узагальнення результатів контролю виконання документів,

інформування керівника. Його слід вести на картках відповідно до кількості виконавців

або термінів виконання. На картці позначається дата, до якої документ має бути

виконаний. Документ вважається виконаним лише в тому випадку, якщо вирішені

поставлені в ньому питання і кореспондентові дана відповідь стосовно суті. Особа, яка

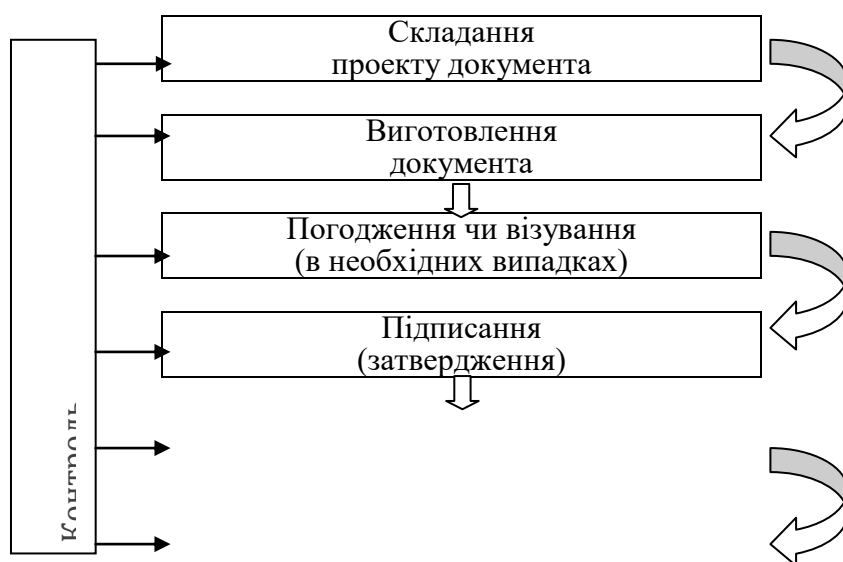
здійснює контроль, періодично проглядає картки, що знаходяться у відповідній рубриці

картотеки, Після виконання документи знімаються з контролю посадовою особою, яка

поставила їх на контроль, і групуються у справі.

Позаяк контролю підлягають лише найважливіші документи, у кожній організації складається індивідуальний перелік підконтрольних документів (обов'язково за участі юриста при наявності такого в організації) і затверджується керівником організації або включається до інструкції щодо документаційного забезпечення управління.

Як видно з даних, представлених на рис.6.16, обіг вихідних і внутрішніх документів у організації характеризується дещо іншою сукупністю етапів.



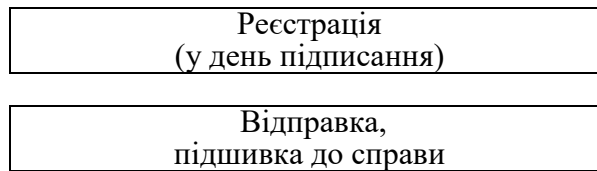


Рис. 6.16. Етапи документообігу вихідних і внутрішніх документів

Він розпочинається зі складання проекту документа, на основі якого виготовляється сам документ. Виготовлений документ передають на підпис керівнику організації чи структурного підрозділу. До передачі на підпис виконавець перевіряв правильність змісту та оформлення документа, наявність віз та додатків, а також матеріалів, на основі яких він готувався. Ці матеріали передають керівнику разом із оригіналом документа або вони знаходяться у виконавця і передаються керівнику за його вимогою.

Реєстрації підлягають всі документи, які потребують обліку, виконання та використання в довідкових цілях (розпорядливі, планові, звітні, бухгалтерські, фінансові та ін.), як створювані та використовувані в організації, так і ті, що направляються в інші організації. Реєстрації підлягають як традиційні машинописні (рукописні) документи, так і створені засобами обчислювальної техніки.

Ряд документів, котрі створюються в аптечних закладах, не реєструються. Перелік таких документів затверджується керівником організації. До цього переліку можуть бути включені: повідомлення про засідання, збори, конференції, їх програми та порядок денний, запрошення; листи, зведення, довідки, інформації, доповіді, надіслані до відома; рекламні повідомлення, проспекти, каталоги виставок та оглядів, плакати; графіки, наряди, замовлення, рознарядки; привітальні листи, телеграми.

До переліку реєстрованих документів включають також документи, які підлягають оперативному обліку в спеціальних формах у різноманітних структурних підрозділах. Так, бухгалтерські документи первинного обліку реєструють у бухгалтерії, документи щодо особового складу — у відділі кадрів, документи зі статистичної звітності — в плановому відділі тощо.

Створювані в організації документи реєструються лише один раз - в день підписання чи затвердження. Після реєстрації підписані керівником документи передаються в експедицію чи діловоду для відправки.

При підготовці до відправки перевіряється правильність оформлення документів і наявність адреси, дати і номера документа, посилання на дату та номер у листах-відповідях, наявність та правильність оформлення додатків, підписів керівника організації, печатки (якщо вона потрібна), відповідність кількості примірників чисельності адресатів. Неоформлені чи неправильно оформлені документи підлягають поверненню виконавцю на доопрацювання,

Документи, які надходять для відправки, мають опрацьовуватись і відсилатись в той же день чи не пізніше наступного дня.

При аналізі виконання документів визначають коефіцієнт та ступінь виконання, що обчислюється за формулами:

$$K = \frac{Д.в. - Д.н.в.}{Д.в.} \rightarrow 1 \text{ (коефіцієнт виконання документів),}$$

$$Ст = \frac{Д.в.}{Д.заг.} \cdot 100 \rightarrow 100 \% \text{ (ступінь виконання документів),}$$

де Д.в. - кількість документів, виконаних протягом аналізованого періоду;

Д.н.в. - кількість документів, не виконаних за аналізований період;

Д.заг. - загальна кількість документів, що підлягають виконанню за той же період.

Систематизація документів

Виконані документи підлягають класифікації і систематизації у справі згідно з номенклатурою справ. Справа являє собою сукупність документів, що належать до певного питання або ділянки діяльності організації, і підшиті в окрему папку або вкладені до окремої теки.

Класифікація документів закріплюється в номенклатурі справ, яка являє собою систематизований перелік найменувань справ, котрі заводяться в організації, з зазначенням термінів їх зберігання, оформлений в установленому порядку.

Розрізняють три види номенклатур справ: індивідуальна, примірна і типова. Індивідуальна номенклатура відображає документи конкретного фармацевтичного підприємства. Примірна номенклатура справ встановлює приблизний склад справ для організацій, однорідних за характером діяльності, але різних за структурою, з вказівкою їхнього індексу і носить рекомендаційний характер. Типова номенклатура складається для однорідних за характером діяльності і структурою організацій. Вона встановлює типовий склад справ з єдиною системою індексації в галузі і є нормативним документом.

Кожна справа в номенклатурі має свій певний індекс (номер). На кожному перелічену в номенклатурі справу до початку року заводиться папка, на обкладинці якої зазначається найменування установи, її структурний підрозділ, заголовок, індекс і терміни зберігання. До папки вкладаються документи протягом року, тобто йде процес формування справ. Якщо з'являються нові документи, не передбачені номенклатурою, то для них необхідно завести самостійні справи, а їхню назву внести до номенклатури додатково.

При формуванні справ керуються такими правилами:

- документи вкладаються у справу лише в одному екземплярі (оригінал);
- групуються документи тільки за один календарний рік (винятком є перехідні, службові та особові справи);

документи всередині справи розміщуються в порядку вирішення питань, хронології, алфавіту, індексації тощо;

документи постійного і тимчасового термінів зберігання групуються в окремі справи;

кожна справа не повинна вмещувати більше 250 аркушів; якщо ж їх понад 250, то слід починати формування тому (частини).

На місці формування справи зберігаються до передачі їх до архіву установи. У залежності від термінів зберігання розрізняють справи:

постійного зберігання;

тривалого зберігання (понад 10 років);

тимчасового зберігання (до 10 років включно).

Завершені справи постійного і тривалого зберігання протягом двох і більше років залишаються в структурних підрозділах організацій для довідкової роботи, а потім здаються до відомчого архіву. Справи тимчасового зберігання можуть передаватися до відомчого архіву за узгодженням з керівником організації. Підготовка документів до здавання до відомчого архіву включає проведення експертизи цінності документів, оформлення справ, складання описів справ, складання актів про виділення для вилучення документів і справ.

Під експертизою розуміється робота щодо вивчення документа з метою визначення його подальшої долі. Для організації та проведення на фармацевтичному підприємстві роботи з експертизи цінності документів наказом керівника створюється експертна комісія. Кількість членів комісії не може бути менше трьох, до складу обов'язково має входити особа, відповідальна за роботу з документами. Головою комісії призначається один з керівників організації. У процесі експертизи цінності документів виділяють окремі групи справ: постійного зберігання, ті, які підлягають потім передачі до державного архіву, тривалого зберігання, а також ті, котрі підлягають знищенню у зв'язку із закінченням термінів зберігання.

У залежності від термінів зберігання проводиться повне чи часткове оформлення справ. Повному оформленню підлягають справи постійного, тривалого зберігання та за особистим складом. Для них передбачається: підшивка справи, нумерація аркушів у справі, складання листа-завірителя справи, складання, в необхідних випадках, внутрішнього опису документів, оформлення реквізитів обкладинки справи. Справи тимчасового терміну

зберігання оформляються простіше: сторінки не нумеруються, в тверду обкладинку не підшиваються, а залишаються в швидкозшивачі.

Справи постійного зберігання, тривалого зберігання і за особистим складом передаються до архіву за описами, справи тимчасового зберігання — за номенклатурою справ.

Після підготовки описів справ постійного і тривалого зберігання експертна комісія відбирає документи, що підлягають вилученню. На них складається акт в одному примірнику, який затверджується керівником організації. Акт повинен бути розглянутий на засіданні експертної комісії, підписаний її головою із зазначенням способу знищення (здавання в утильсировину або знищення шляхом спалювання).

Тривалість зберігання документів визначена в спеціальних переліках. Типові переліки розробляє і затверджує Головне архівне управління країни, відомчі - керівники окремих відомств. Терміни зберігання документів обчислюють з 1 січня року, що наступає за роком закінчення справи. По закінченні встановленого терміну зберігання справи і реєстраційно-контрольні картки служби діловодства організації передають до відомчого архіву на постійне або тимчасове зберігання.

2. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

Усне опитування:

1. Які характерні риси комунікаційного процесу?
2. Які найпоширеніші перепони в комунікаційних процесах?
3. Які характерні риси інформаційного забезпечення комунікаційного процесу?
4. Яка загальні характерні риси форм колективного обміну управлінською інформацією?
5. У чому суть документа, документації і які принципи класифікації управлінської документації?
6. Як організувати документообіг вхідних документів на фармацевтичних підприємствах?
7. Як організувати документообіг вихідних документів на фармацевтичних підприємствах?
8. Якими є принципи систематизації документів?
9. Як здійснюється облік і розгляд пропозицій, заяв і скарг?
10. У чому особливості інформації в системі фармацевтичної опіки?
11. У чому суть документа, документації і які принципи класифікації управлінської документації?
12. Як організувати документообіг вхідних документів на фармацевтичних підприємствах?
13. Як організувати документообіг вихідних документів на фармацевтичних підприємствах?
14. Якими є принципи систематизації документів?

3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ:

Теми доповідей / рефератів:

1. Використання сучасних цифрових технологій у процесі прийняття управлінського рішення.
2. Роль діагностики проблеми на етапах розробки управлінського рішення.
3. Інтелектуальний та творчий потенціал керівника при розробці управлінських рішень.
4. Основні методики та моделі оцінки ефективності управлінських рішень.
5. Відповідальність керівника та персоналу фармацевтичної організації за виконання прийнятих рішень.
6. Основні правила і принципи делегування повноважень.
7. Фактори, які впливають на ефективність управлінських рішень.
8. Управлінські рішення в антикризовому менеджменті.
9. Роль ефективних комунікацій в діяльності керівника.
10. Емпатія як ключовий фактор ефективності міжособистісних комунікацій.
11. Сучасні засоби та канали передачі інформації.
12. Основні перешкоди в організаційних комунікацій та шляхи їх подолання.
13. Роль «зворотнього зв'язку» в комунікативній моделі спілкування фармацевта зі

споживачем.

4. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

Тестування:

1. У фармацевтичній компанії «Дарниця» створені організаційно-розпорядчі документи. Вкажіть, який документ належить до організаційних?
 - A. Огляд
 - B. Довідка
 - C. Звіт
 - D. Протокол
 - E. Інструкція
2. Начальник відділу постачання фармацевтичної фірми отримав наказ здійснити перевірку стану запасів сировини. Такий вид документації називається:
 - A. Комерційною
 - B. Службово-інформаційною
 - C. Розпорядчою
 - D. Технологічною
 - E. Особистою
3. Маркетолог виробничого фармацевтичного підприємства підготував аналітичний звіт щодо ефективності рекламної кампанії. До якого виду управлінської документації належить цей документ?
 - A. Розпорядчої
 - B. Інформаційно-довідкової
 - C. Організаційної
 - D. З особового складу
4. Менеджер аптечної мережі «Примула» склав документ, в якому звертається до фармацевтичної фабрики «Віола» з проханням надати інформацію щодо асортименту мазей, які виготовляє фабрика. Вкажіть, який документ було складено менеджером:
 - A. Договір
 - B. Рекламація
 - C. Пропозиція
 - D. Заява
 - E. Запит
5. До оптової фармацевтичної фірми надійшов комерційний документ, який є зверненням покупця до продавця з проханням надати інформацію про асортимент фармацевтичних товарів та ціни. Назвіть цей документ:
 - A. Запит
 - B. Звіт
 - C. Наказ
 - D. Статут
 - E. Договір
6. Документ, який фіксує згоду сторін про встановлення будь-яких відносин і регулює ці відносини, називається:
 - A. Наказ
 - B. Запит
 - C. Відповідь
 - D. Договір
 - E. Лист
7. Процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробкою, проходженням, зберіганням, називається діловодством. Якщо вся документація проходить через єдиний центр організації — канцелярію, то така система діловодства має назву:
 - A. Спеціальна
 - B. Централізована
 - C. Децентралізована
 - D. Змішана

- Е. Референтна
8. В оптовій фармацевтичній фірмі робота з документацією проводиться у регіональних підрозділах. Яку систему діловодства використовує підприємство?
- А. Референтну
В. Централізовану
С. Децентралізовану
D. Змішану
9. Визначте систему діловодства у фармацевтичній компанії, якщо приймання і відправка документів здійснюється централізовано, а складання й оформлення документів, реєстрація й формування у справі здійснюється як у канцелярії, так і у підрозділах компанії:
- А. Змішана
В. Референтна
С. Централізована
D. Децентралізована
10. Секретар фірми реєструє вхідний документ. Коли повинен бути зареєстрований вхідний документ?
- А. На 7 день від моменту надходження
В. На 14 день від моменту надходження
С. У день надходження документа
D. На другий день від моменту надходження
Е. На третій день від моменту надходження
11. На фармацевтичному підприємстві запроваджено єдині форми та однакові правила складання і оформлення документів. Цей процес має назву:
- А. Документування
В. Уніфікація документів
С. Експертиза цінності документів
D. Реєстрація документів

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

Основна:

1. Менеджмент і маркетинг у фармації. Навчально - метод. посіб. / уклад. О.Г. Чирва, О.В. Гарматюк; МОН України, УДПУ . – Умань: Візаві, 2018. – 217 с.
2. Мнушко З.М., Мусієнко Н.М., Ольховська А.Б. Практикум з менеджменту та маркетингу у фармації. Ч. I Менеджмент у фармації: Навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл./ X.: Вид-во НФаУ; Золоті сторінки, 2017.- 144 с.
3. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
4. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

Додаткова:

Зубенко Л.Г., Немцов В.Д., Культура ділового спілкування. Навч. посібник К.: ЕксОб, 2020.

Електронні інформаційні ресурси:

1. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2021 рік. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryemnytstva.pdf>

ТЕМА 4.

КАДРОВИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.

Мета: Закріпити теоретичні знання відносно правового регулювання трудових відносин у фармацевтичній організації та набутти практичних умінь з реалізації окремих положень Кодексу Законів про Працю України.

Основні поняття:

Мотивування праці, гарантії та компенсації у процесі трудової діяльності.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ:

ПЛАН

Оплата праці

Заробітна плата — це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства, установи, організації і максимальним розміром не обмежується.

Питання державного і договірної регулювання оплати праці, прав працівників на оплату праці та їх захисту визначається Кодексом законів про працю України, Законом України "Про оплату праці" та іншими нормативно-правовими актами.

Структура заробітної плати в Україні представлена на рис. 8.4.

Отже, заробітна плата поділяється на основну, додаткову та інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Мінімальна заробітна плата — це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може проводитися оплата за виконану працівником місячну, погодинну норму праці (обсяг робіт).

До мінімальної заробітної плати не включаються доплати, надбавки, заохочувальні та компенсаційні виплати.

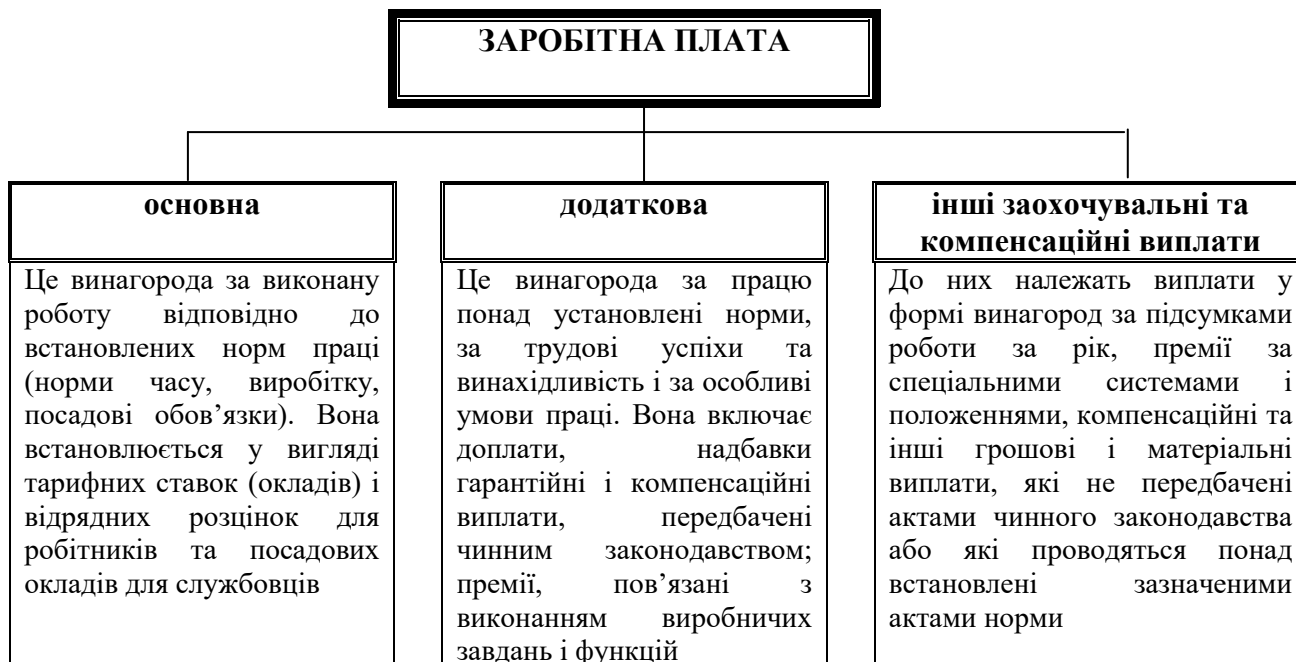


Рис. 8.4. Структура заробітної плати в Україні

Розмір мінімальної заробітної плати визначається з урахуванням:

- вартісної величини мінімального споживчого бюджету з поступовим зближенням рівнів цих показників в міру стабілізації та розвитку економіки країни;

- загального рівня середньої заробітної плати;
- продуктивності праці, рівня зайнятості та інших економічних умов.

Вона встановлюється у розмірі не нижчому за вартісну величину межі малозабезпеченості і в розрахунок на працездатну особу.

Мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств, установ, організацій усіх форм власності і господарювання та фізичних осіб. Розмір її встановлюється Верховною Радою України за поданням КМУ, як правило, один раз на рік під час затвердження Державного бюджету України з урахуванням пропозицій, вироблених шляхом переговорів, представників професійних спілок, власників або уповноважених ними органів, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення генеральної угоди.

Розмір мінімальної заробітної плати переглядається залежно від зростання індексу цін на споживчі товари і тарифів за послуги за угодою сторін колективних переговорів.

Основою організації оплати праці є тарифна система оплати праці, яка включає тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники). Тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників – залежно від їх кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати.

Оплата праці на підприємствах, в установах і організаціях здійснюється за погодинною, відрядною або іншими системами оплати праці. Оплата може провадитися за результатами індивідуальних і колективних робіт.

Форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються підприємствами, установами, організаціями самостійно у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. Якщо колективний договір на підприємстві, в установі, організації не укладено, власник або уповноважений ним орган зобов'язаний погодити ці питання з профспілковим органом, що представляє інтереси більшості працівників, а у разі його відсутності — з іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом.

Власник або уповноважений ним орган чи фізична особа не мають права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що погіршують умови, встановлені законодавством, угодами, колективними договорами.

Існують деякі особливості оплати праці працівників залежно від сфери діяльності, умов роботи.

Так, оплата праці працівників установ і організацій, що *фінансуються з бюджету*, здійснюється на підставі законів та інших нормативно-правових актів України, генеральної, галузевих, регіональних угод, колективних договорів у межах бюджетних асигнувань та позабюджетних доходів.

На *важких роботах, на роботах із шкідливими і небезпечними умовами праці, на роботах з особливими природними географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я* встановлюється підвищена оплата праці. Перелік цих робіт визначається Кабінетом Міністрів України.

При виконанні *робіт різної кваліфікації* праця погодинних робітників, а також службовців оплачується за роботою вищої кваліфікації.

Працівникам, які виконують на тому ж підприємстві, в установі, організації поряд з своєю основною роботою, обумовленою трудовим договором, додаткову роботу за іншою професією (посадою) або обов'язки тимчасово відсутнього працівника без звільнення від своєї основної роботи, провадиться доплата за *суміщення професій (посад) або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника*.

При цьому розміри доплат встановлюються на умовах, передбачених у колективному договорі.

Має свої особливості і оплата *понаднормових робіт*. Так, за погодинною системою оплати праці понаднормова робота оплачується в подвійному розмірі годинної ставки.

За відрядною системою оплати праці за понаднормову роботу виплачується доплата у розмірі 100 відсотків тарифної ставки працівника відповідної кваліфікації, оплата праці якого здійснюється за погодинною системою, — за всі відпрацьовані понаднормові години.

Компенсація понаднормових робіт шляхом надання відгулу не допускається.

Робота у *святковий та неробочий день* оплачується у подвійному розмірі:

1) відрядникам — за подвійними відрядними розцінками;

2) працівникам, праця яких оплачується за годинними або денними ставками, — у розмірі подвійної годинної або денної ставки;

3) працівникам, які одержують місячний оклад, — у розмірі одинарної годинної або денної ставки понад оклад, якщо робота у святковий і неробочий день провадилася у межах місячної норми робочого часу, і в розмірі подвійної годинної або денної ставки понад оклад, якщо робота провадилася понад місячну норму.

Оплата у зазначеному розмірі проводиться за години, фактично відпрацьовані у святковий і неробочий день.

На бажання працівника, який працював у святковий і неробочий день, йому може бути наданий інший день відпочинку.

Робота у *нічний час* оплачується у підвищеному розмірі, що встановлюється генеральною, галузевою (регіональною) угодами та колективним договором, але не нижче 20 відсотків тарифної ставки (окладу) за кожен годину роботи у нічний час.

При *переведенні працівника на іншу постійну нижче оплачувану роботу* за працівником зберігається його попередній середній заробіток протягом двох тижнів з дня переведення.

У тих випадках, коли в результаті переміщення працівника зменшується заробіток з не залежних від нього причин, проводиться доплата до попереднього середнього заробітку протягом двох місяців з дня переміщення.

Заробітна плата виплачується працівникам регулярно в робочі дні у строки, встановлені колективним договором, але не рідше двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів.

У разі, коли день виплати заробітної плати збігається з вихідним, святковим або неробочим днем, заробітна плата виплачується напередодні.

При звільненні працівника виплата всіх сум, що належать йому від підприємства, установи, організації, провадиться в день звільнення. Якщо працівник в день звільнення не працював, то зазначені суми мають бути виплачені не пізніше наступного дня після пред'явлення звільненим працівником вимоги про розрахунок.

У разі невиконання з вини власника або уповноваженого ним органу належних звільненому працівникові сум у зазначені вище строки, підприємство, установа, організація повинні виплатити працівникові його середній заробіток за весь час затримки по день фактичного розрахунку.

В разі, якщо звільнений працівник до одержання остаточного розрахунку влаштується на іншу роботу, компенсація зменшується на суму заробітної плати, одержаної за новим місцем роботи.

Гарантії та компенсації у процесі трудової діяльності

КЗпП України передбачено законодавчий захист працівників через надання їм певних гарантій та компенсацій. Однією з таких гарантій є збереження попереднього місця роботи за працівником, обраним на виборну посаду. Така ж гарантія щодо збереження попереднього місця роботи і середнього заробітку надається працівникам на час виконання ними державних та громадських обов'язків, якщо за чинним законодавством вони можуть здійснюватись в робочий час.

Крім того, держава гарантує право на відшкодування витрат та одержання компенсацій:

- у зв'язку з переведенням, прийняттям або направленням на роботу в іншу місцевість;
- при службових відрядженнях;

- при направленні працівників для підвищення кваліфікації;
- для працівників, які направляються на обстеження до медичного закладу;
- для донорів, авторів винаходів, корисних моделей, промислових зразків та раціоналізаторських пропозицій.

Оскільки заробітна плата працівників охороняється законом, то трудовим законодавством передбачено також обмеження на відрахування із заробітної плати. Ці відрахування можуть проводитись тоді, коли виникає заборгованість працівника перед підприємством. При цьому при кожній виплаті заробітної плати загальний розмір усіх відрахувань не може перевищувати 20 %, а у випадках, окремо передбачених законодавством України, - 50 % заробітної плати, яка належить до виплати працівникові. Разом з тим, законодавством не допускаються відрахування з вихідної допомоги, компенсаційних та інших виплат.

2. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Що відноситься до основних елементів менеджменту персоналу?
2. Які етапи включає в себе управління персоналом фармацевтичного підприємства?
3. Якими мотивами доцільно керуватися при оцінюванні ступеня готовності кандидата до роботи на посаді?
4. Які Ви знаєте основні типи поведінки працівників?

3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ:

Теми доповідей / рефератів:

1. Сучасні тенденції у сфері трудового права: зміни та нововведення.
2. Значення профспілкових організацій в управлінні трудовими відносинами на підприємстві.
3. Особливі умови праці фармацевтичних працівників.
4. Особливості регулювання трудових відносин в Європейських країнах.

4. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. **Регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин в аптечному підприємстві між керівником і трудовим колективом здійснюється на основі:**
 - A. Трудового договору
 - B. Корпоративного кодексу
 - C. Контракту
 - D. Статуту
 - E. Колективного договору
 2. **Колективний договір укладається між профспілковим комітетом, який виступає від імені трудового колективу підприємства, та власником. Форма укладання колективного договору – письмова. Який, як правило, термін дії колективного договору?**
 - A. 3 роки
 - B. 2 роки
 - C. 1 рік
 - D. За згодою сторін
 - E. Не регламентується
- Завідувач аптеки при прийнятті на роботу провізора, уклав з ним трудовий договір і встановив випробувальний термін. Чи дозволяється розірвання трудового договору під час випробувального терміну:**
- A. Лише після закінчення випробувального терміну
 - B. Дозволяється
 - C. Не дозволяється
 - D. Дозволяється, як виняток
 - E. Як правило, не дозволяється

Провізор за власним бажанням хоче розірвати безстроковий трудовий договір через переведення чоловіка в іншу місцевість. У якому вигляді і в який термін він повинен попередити завідувача аптекою?

- A. У письмовому вигляді за один тиждень
- B. У письмовому вигляді за два тижні**
- C. У письмовому вигляді за один місяць
- D. У письмовому вигляді за п'ять днів
- E. У письмовому вигляді за два дні

Провізор влаштовується в оптове фармацевтичне підприємство на посаду завідувача аптечного складу. Який максимальний термін випробування не вимагає узгодження з профспілковим комітетом при прийомі його на роботу?

- A. До одного місяця
- B. До двох місяців
- C. До трьох місяців**
- D. До чотирьох місяців
- E. До шести місяців

В аптеці передбачається скорочення штату. Які працівники при рівних умовах продуктивності праці і кваліфікації мають першочергове право залишитись на роботі?

- A. Працівники з науковим ступенем
- B. Працівники з державними нагородами
- C. Працівники, які працюють за сумісництвом в іншій аптеці**
- D. Сімейні при наявності двох і більше утриманців

Провізор був прийнятий на роботу в січні. Чи має він право на щорічну трудову відпустку в серпні?

- A. Має право, але з додатковими умовами
- B. Має право при наявності довідки від лікаря
- C. Не має права
- D. Має право**
- E. Має право на половину відпустки

Молодий фахівець після закінчення вузу влаштувався на роботу в аптеку. Через чотири місяці роботи він забажав піти у відпустку. Якої тривалості відпустку йому можна надати?

- A. Пропорційно до відпрацьованого часу
- B. 1 тижня
- C. 10 днів
- D. 14 днів**

Щорічна основна відпустка надається провізору аптеки тривалістю не менше:

- A. 31 календарних днів
- B. 21 календарних днів
- C. 27 календарних днів
- D. 24 календарних днів**
- E. 38 календарних днів

Провізор-аналітик аптеки хоче взяти частину відпустки весною, а частину - влітку. За яких умов допускається поділ відпустки на частини?

- A. При умові, що її основна частина становитиме не менше 10 днів
- B. При умові, що її основна частина становитиме не менше 14 днів**
- C. При умові, що її основна частина становитиме не менше 12 днів
- D. При умові, що її основна частина становитиме не менше 16 днів
- E. При умові, що її основна частина становитиме не менше 18 днів

В аптечній мережі останнім часом значно зріс показник плинності кадрів. Який напрям управлінської діяльності націлений на скорочення плинності кадрів?

- A. Кадровий менеджмент
- B. Стратегічний менеджмент
- C. Фінансовий менеджмент**

- D. Інноваційний менеджмент
- E. Маркетинговий менеджмент

Під час працевлаштування випускнику університету пропонується укласти у письмовій формі угоду з роботодавцем на визначений термін із зазначенням індивідуальних умов праці. Яку назву має така угода?

- A. Контракт
- B. Підприємницька угода
- C. Колективний договір
- D. Резюме
- E. Анкета

У зв'язку відкриттям регіональних підрозділів фармацевтична компанія здійснює набір медичних представників. Який з перелічених етапів відбору персоналу є, як правило, завершальним?

- A. Цільова співбесіда
- B. Надання резюме
- C. Заповнення анкети
- D. Телефонне інтерв'ю
- E. Ознайомлювальна співбесіда

У зв'язку з відкриттям регіонального підрозділу фармацевтична фірма здійснює набір персоналу. Які основні джерела отримання інформації про претендентів на вакансії можуть використовувати підприємства при наборі кадрів?

- A. Резюме, співбесіда
- B. Атестація
- C. Контракт
- D. Посадова інструкція
- E. Медична картка

Провізор аптеки має II кваліфікаційну категорію та повинна пройти атестацію на присудження I кваліфікаційної категорії. Який вид післядипломного навчання вона повинна пройти?

- A. Передатестаційний цикл
- B. Стажування
- C. Інтернатуру
- D. Спеціалізацію
- E. Тематичне удосконалення

Провізор, незадоволений умовами праці в аптеці, звільнився за власним бажанням і влаштувався на посаду медичного представника фармацевтичної компанії. Якому поняттю відповідає такий рух кадрів?

- A. Плинність кадрів
- B. Ротація кадрів
- C. Підвищення на посаді
- D. Вербування кадрів
- E. Післядипломне навчання

фармацевтичної компанії протягом року звільнилися три співробітники за власним бажанням. Такий рух кадрів має назву:

- A. Плинність кадрів
- B. Вертикальна ротація кадрів
- C. Горизонтальна ротація кадрів
- D. Набір кадрів

Провізор аптечного підприємства звільнився за власним бажанням і став до роботи менеджера оптової фармацевтичної фірми. До якого виду належить такий рух кадрів?

- A. Підвищення на посаді
- B. Ротація кадрів
- C. Плинність кадрів
- D. Вербування кадрів

Е. Підвищення кваліфікації

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Менеджмент і маркетинг у фармації. Навчально - метод. посіб. / уклад. О.Г. Чирва, О.В. Гарматюк; МОН України, УДПУ . – Умань: Візаві, 2018. – 217 с.
2. Мнушко З.М., Мусієнко Н.М., Ольховська А.Б. Практикум з менеджменту та маркетингу у фармації. Ч. I Менеджмент у фармації: Навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл./ Х.: Вид-во НФаУ; Золоті сторінки, 2017.- 144 с.
3. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
4. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

Додаткова:

5. Зубенко Л.Г., Немцов В.Д., Культура ділового спілкування. Навч. посібник К.: ЄксОб, 2020.

Електронні інформаційні ресурси:

6. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2021 рік. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>

ТЕМА 5.

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.

Мета: Закріпити теоретичні знання про принципи формування і розвиток трудових ресурсів, структуру фармацевтичної освіти в Україні та набути практичних умінь щодо опрацювання напрямів управління персоналом.

Основні поняття:

- 1 Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності
2. Система розвитку персоналу в організації
3. Оцінка ефективності атестації та розвитку персоналу

ПЛАН

1. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ:

1. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності

Ефективне функціонування будь-якої організації, насамперед, визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є один із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг. Розвиток персоналу представляє собою багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. Разом із тим, воно є більш вузьким у порівнянні з поняттям –гармонічний розвиток

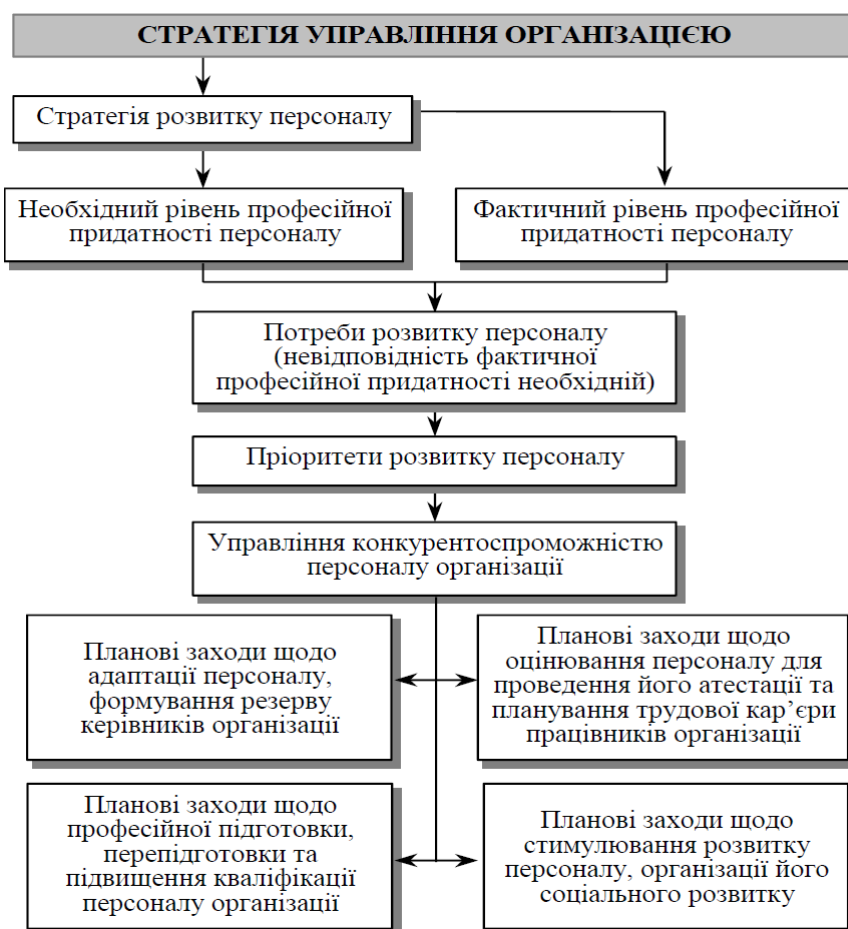
особистості. Нетотожними між собою є також поняття професійний розвиток особистості і розвиток персоналу.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів із метою здійснення атестації персоналу, планування

професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо на підприємствах. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас його здійснення передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та морального стимулювання.

Якщо розвиток персоналу здійснюється переважно у межах організації або за її ініціативи і сприянням поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити за рамки трудової діяльності на робочому місці, проводитися не тільки за рахунок коштів організації, а й за рахунок бюджетних чи власних коштів громадянина.



Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступає засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує покращання результатів фінансової діяльності.

У таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку. Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці.

Конкуентоспроможність робочої сили – це сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару робочої сили, що забезпечують задоволення конкретних потреб роботодавців. Вона має визначені якісні і кількісні характеристики Працівники, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність шляхом засвоєння нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування професійної кар'єри як в організації, так й за її межами. Навіть у випадку безробіття внаслідок вивільнення з організації навчена особистість швидше знайде собі нову роботу, краще зможе організувати власну справу і тим самим забезпечити працевлаштування інших громадян.

Багато громадян високо оцінюють можливість підвищення свого рівня професійного розвитку. Ця обставина у більшості випадків відіграє вирішальну роль в ухваленні ними рішення стосовно працевлаштування в конкретній організації. Виграє у даному випадку і суспільство в цілому, оскільки зростає освітній потенціал країни, збільшується продуктивність суспільної праці без залучення значних бюджетних коштів.

Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у відносинах із людьми. У результаті покращується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах організації, підвищується мотивація працівників до праці, їх вірність цілям і стратегічним завданням організації, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується рівень плинності кадрів.

Розвиток персоналу належить до одних із основних показників прогресивності суспільства, є вирішальним важелем науково-технічного процесу. Тому у державах із розвинутою ринковою економікою все більше компаній перебирають ініціативу щодо здійснення неперервного розвитку персоналу своїх підприємств. Планування та організація розвитку персоналу стають важливими функціями управління персоналом. Наслідування Україною цього прикладу є обов'язковою умовою забезпечення сталого економічного зростання.

Завданням розвитку персоналу організації є:

- здійснення професійної підготовки робітників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу шляхом запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;
- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;
- забезпечення більш повного використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження у практику нововведень, високих технологій і таким чином підвищення гнучкості організації, її конкурентоспроможності на ринку;
- проведення оцінювання персоналу, застосування результатів оцінювання під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу та привабливості організації серед молоді й інших груп населення.

Реалізація завдань із розвитку персоналу вимагає значних витрат ресурсів. Витрати на персонал є основою розробки виробничих та соціальних показників, самої стратегії розвитку організації. Питома вага витрат організацій на персонал у собівартості продукції чи послуг має виражену тенденцію до зростання. Тому важливого значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу, заходи щодо забезпечення більш раціонального використання коштів роботодавця на зазначені цілі. Проблеми інвестування у розвиток людини знайшли своє відображення в концепції людського капіталу.

Світовою практикою доведено, що інвестиції в людський капітал – найефективніші. Саме цим зумовлюється нова якість економічного зростання, яка утвердилась за останні

десятиріччя в розвинених країнах. У Західній Європі цей компонент забезпечує близько 75% приросту національного багатства.

Людський капітал Грішнова О.А. розрізняє за **трьома рівнями**:

- на особистому рівні під людським капіталом розуміються знання та навички, які людина здобула шляхом освіти, професійної підготовки, практичного досвіду (використовуючи при цьому природні здібності) і завдяки яким вона може надавати цінні виробничі послуги іншим людям;

- на мікроекономічному рівні людський капітал являє собою сукупну кваліфікацію та професійні знання всіх працівників організації, а також її здобутки у справі ефективної організації праці і розвитку персоналу;

- на макроекономічному рівні людський капітал включає накопичені вкладення в фонд освіти, професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації, профорієнтаційні послуги, послуги центрів зайнятості, охорони здоров'я тощо. Це є національний людський капітал.

Інвестиції у розвиток особистості, персоналу організації, держави поділяються на такі групи:

- прямі матеріальні витрати (оплата навчання населенням, витрати організацій на розвиток персоналу, витрати держави на освіту і професійне навчання тощо);

- втрачені заробітки громадян під час навчання у закладах освіти, втрати роботодавця в обсягах випуску продукції чи наданих послуг у результаті направлення працівників на навчання, недоодержаний валовий внутрішній продукт внаслідок відволікання частини працездатного населення на навчання;

- моральні втрати працівників у результаті втрати вільного часу, перенапруги та стресових ситуацій під час складання іспитів, проведення атестації персоналу, зміни місця проживання заради підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки і оточуючого середовища.

Усвідомлюючи необхідність збереження та розвитку людського капіталу задля забезпечення економічної незалежності та продуктивного розвитку держави, необхідно певним чином визначити сукупність можливих заходів, спрямованих на збереження та розвиток інтелектуального потенціалу.

Віддача від інвестицій у людину виражається у вигляді прямих матеріальних здобутків, непрямих матеріальних здобутків і моральних здобутків. До прямих матеріальних здобутків відносять: вищий рівень заробітків, більша можливість брати участь у прибутках організації, кращі умови праці, різноманітні привілеї та пільги.

До непрямих матеріальних здобутків відносять більшу можливість одержати додаткові інвестиції у власний людський капітал із боку організації.

Моральні здобутки включають задоволення від обраної професії, доступ до цікавих видів діяльності, високу конкурентоспроможність на ринку праці, відчуття стабільності та впевненості в майбутньому тощо. Інвестиції в людський капітал є доцільними, якщо поточна вартість майбутніх прибутків (грошових і моральних) більша або хоча б рівна витратам.

Дослідження засвідчили високу рентабельність початкової освіти. Водночас прослідковується стійка тенденція: чим вищий рівень підготовки, тим нижча його норма віддачі. Тому для оцінки ефективності професійного навчання персоналу необхідно використовувати й інші методи. Це стосується, зокрема, визначення ефективності навчання на рівні навчального закладу, підприємства, а також на макрорівні. Розвиток персоналу є в сучасному світі одним із найважливіших факторів успішної діяльності організації. Необхідність швидкого пристосування до ринкових умов, які безупинно змінюються, підсилює потребу у більш високому рівні загальної та професійної освіти, безперервному навчанні працівників, розвитку в них здатності до творчості та постійного відновлення. Наявності у персоналі таких якостей потребує загострення конкуренції на світовому ринку на фоні визначеного зближення використовуваних різними країнами техніки і технологій. У цих умовах якість персоналу все частіше стає вирішальним фактором перемоги в конкурентній боротьбі. Таким чином, інвестування у розвиток кадрів відіграє більш важливу роль, чим інвестування в розвиток і поліпшення виробничих потужностей.

Під розвитком персоналу розуміється сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників. До таких заходів відносяться:

- навчання, яке у формі загальної та професійної освіти дає необхідні знання, навички і досвід;
- підвищення кваліфікації, задача якого – поліпшення професійних знань і навичок у зв'язку з поширенням НТП;
- навчання у школі управління і керівництва, яке дає необхідні пізнання і підготовку під час вступу на керівну посаду і яке формує кар'єру керівника;
- перекваліфікація, яка дає другу освіту під якою розуміється будь-яка професійна переорієнтація, що дає можливість працівникам освоїти нову спеціальність.

Задачі розвитку персоналу, вирішення яких дозволяє організації забезпечити ефективне досягнення стратегічних **цілей такі:**

- виявлення і підтримка здатних до навчання працівників;
- поширення знань і провідного досвіду як системи безперервного навчання персоналу;
- активізація потенційних можливостей співробітників;
- зміцнення духу творчості та змагання;
- робота зі створення резерву керівників;
- створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри

2. Система розвитку персоналу в організації

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних і перспективних завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою. Вона повинна відповідати потребам працівників в отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації і відповідальності [7].

Базовими принципами функціонування системи розвитку персоналу мають бути такі:

- науковий підхід, тобто заходи щодо розвитку персоналу повинні плануватися й проводитися на науковій основі підготовленими й кваліфікованими фахівцями;
- демократизм, тобто система розвитку персоналу повинна бути відкрита для прийняття ініціативи від самих людей;
- гнучкість – здатність системи розвитку персоналу швидко реагувати на зміну потреб нинішніх й уміння реагувати на потреби майбутні, а також вибудовувати й корегувати заходи щодо розвитку персоналу відповідно до стратегії розвитку організації;
- планомірність – розвиток персоналу, як системи, повинен бути чітко спланованим і проводиться відповідно до розробленого плану протягом усього періоду, для якого цей план розроблено;
- незалежність: відображати об'єктивні потреби в розвитку окремих співробітників, здійснюватися без адміністративного впливу керівного апарата, не залежати від суб'єктивної волі керівництва;
- відкритість – доступність для всього персоналу, постійне інформування про існуючі можливості; можливість співробітників впливати на власний розвиток. Таким чином, створюється основа для залучення всіх людей до активності й інформаційного обміну, що підтримується можливістю навчання й підвищення кваліфікації;
- перманентність – безперервність, що дозволить більш раціонально й ефективно використати можливості персоналу, проводити аналіз якісної структури персоналу в цілому і його окремих категорій, прогнозувати потреби розвитку, а також фактичні й можливі наслідки реалізації програм і проектів, спрямованих на розвиток персоналу, оцінку необхідності внесення коректив у передбачені заходи;
- адаптивність і відновлення – використання як тих методів, що раніше застосовувалися та довели свою ефективність, так і інноваційних підходів та методів розвитку персоналу, які

відображають і враховують сучасну специфіку розвитку організацій у конкурентному середовищі;

- практичність або корисність існуючої системи розвитку персоналу для забезпечення конкурентної переваги організації в сучасному світі бізнесу.

Як і будь-яка система, розвиток персоналу повинен містити основні вихідні елементи, до яких належать суб'єкт й об'єкт, правові й адміністративні аспекти, які регулюють розвиток персоналу організацій, та інфраструктура, що його забезпечує.

Суб'єктом системи розвитку персоналу є самі працівники організації: в обов'язковому порядку топ-менеджери, менеджери нижчої й середньої ланки, а також працівники. При цьому роль суб'єктів у розвитку персоналу є двоякою, оскільки з однієї сторони передбачається розвиток всього персоналу, а з іншого боку – управління розвитком співробітників посідає важливе місце в роботі лінійних керівників, оскільки саме вони добре знають рівень знань, умінь і навичок своїх підлеглих. У такому випадку вони разом із менеджерами з персоналу розробляють відповідні програми та плани розвитку.

Об'єктом системи розвитку персоналу виступають професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу. Правові й адміністративні аспекти системи розвитку персоналу являють собою законодавчі й нормативно-правові акти, накази, розпорядження керівництва й положення на рівні кожного окремого підприємства з питань розвитку персоналу. До них належать, зокрема, Кодекс Законів про працю України, Податковий кодекс, Закони України, Положення про професійний розвиток працівників на виробництві, загальнодержавна та галузеві Враховуючи останні тенденції в практиці розвитку персоналу та теоретичні напрацювання в цій сфері, серед основних областей розвитку персоналу організацій слід виокремити такі:

- 1) організаційний розвиток;
- 2) супроводження процесів змін;
- 3) професійний розвиток;
- 4) коучинг та наставництво;
- 5) навчання персоналу;
- 6) підвищення кваліфікації;
- 7) планування кар'єри.

Організаційний розвиток – це формування корпоративної культури, колективу співробітників, що розділяють і сповідують цінності організації, а також умов, у яких розвиток стане потребою людини, свого роду організаційною нормою. Цей вид розвитку персоналу є досить непростим, оскільки кожен співробітник як особистість має свої ціннісні норми й правила поведінки під час роботи взагалі й з іншими людьми зокрема. Тому побудова організаційної культури підприємства повинна проводитися вищим керівництвом у тісній взаємодії з персоналом. По-перше, повинні бути чітко й доступно роз'яснені цілі організаційного розвитку, по-друге, місце й роль у ньому кожного зі співробітників.

Супроводження процесів змін – область розвитку персоналу, пов'язана з підготовкою персоналу до можливих змін у діяльності організації та до участі в них. Фахівці виділяють три цілі супроводження процесів змін:

- зміна ставлення до роботи;
- модифікація поведінки в потрібному для організації напрямку;
- стимулювання до змін у структурі підприємства та політиці управління персоналом.

Професійний розвиток – область, що пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, заняття нових посад, розв'язання нових задач. У великих багатонаціональних організаціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, очолювані керівником у ранзі директора або віце-президента, що підкреслює їх важливе значення для організації.

Коучинг – це шлях відкриття прихованих ресурсів компанії, її співробітників і керівників. В епоху глобалізації економіки багато міжнародних корпорацій обрали «коучинг» як основний засіб конкуренції. Основне завдання коучингу – не запропонувати готові знання і навички, а стимулювати самонавчання, щоб у процесі діяльності працівник навчився самостійно вирішувати проблеми та знаходити можливі шляхи їх розв'язання.

Наставництво – область розвитку персоналу, пов'язана з використанням власних працівників для демонстрації виконання різних процедур і робіт новим працівникам. Після етапу демонстрації йде етап самостійної діяльності під контролем наставника. Потім співробітник допускається до роботи на конкретному робочому місці в організації. Метою наставництва є надання допомоги співробітникам (стажистам) у їх професійному становленні.

У сучасних організаціях **професійне навчання** є комплексним безперервним процесом, що починається з визначення потреб у навчанні, які формуються на основі потреб розвитку організації в цілому, а також необхідності виконання співробітниками організації своїх поточних та майбутніх виробничих обов'язків.

На підставі аналізу виявлених потреб потрібно сформулювати цілі кожної програми навчання. Цілі професійного навчання повинні бути:

- конкретними і специфічними;
- орієнтованими на набуття практичних навичок;
- такими, що піддаються оцінці (вимірними).

Підвищення кваліфікації – підготовка кадрів з метою вдосконалення знань, умінь і навичок у зв'язку з підвищенням вимог до професії або підвищенням на посаді.

Підвищення кваліфікації повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим за окремими категоріями працівників, безперервним й орієнтованим на перспективні професії. Ще хотілося б відзначити такий факт, що за підрахунками закордонних фахівців ефективність капіталовкладень у підвищення кваліфікації співробітників і керівників становить не менше 80%

Планування кар'єри. Можливість успішного просування по службі служить дієвим стимулом для одержання від співробітників повної віддачі для забезпечення успіху підприємства. Кар'єра часто розглядається тільки як вертикальне переміщення службовими сходами. Планування кар'єри як сфера розвитку персоналу повинно здійснюватися як самим працівником, так і його безпосереднім керівником, а також менеджером із персоналу.

Розвиток персоналу з урахуванням стратегічних завдань бізнесу кардинально впливає на продуктивність і рівень прибутку компанії. За даними досліджень, розвиток персоналу повинен бути вибудований, виходячи з головних стратегічних завдань бізнесу. Ті організації, яким удалося цього домогтися, за своїми показниками виробничої ефективності й прибутковості набагато випереджають своїх конкурентів.

Кращих результатів домагаються ті компанії, які в процесі розробки своїх програм із розвитку персоналу керуються, у першу чергу, не рамками бюджету, а загальним бізнес-планом, прагнучи надати співробітникам можливості розвитку навичок у найбільш релевантних для них сферах.

Таким чином, розвиток співробітників може дати результат тільки тоді, коли базою для інвестицій служить уся корпоративна культура, а цілі програм розвитку формулюються з урахуванням стратегії бізнесу в цілому.

3. Оцінка ефективності атестації та розвитку персоналу

Виділяють три типових види ефектів, із якими пов'язані успішне проведення організації атестації персоналу, зокрема, до них відносяться:

1. Економічний ефект:

- зниження витрат, пов'язаних із помилками під час розстановки кадрів, удосконалення кадрової структури організації;
- скорочення витрат, пов'язаних із недостатнім контролем за роботою ключових категорій персоналу;
- своєчасне виявлення і вирішення проблем, що заважають ефективній роботі ключових категорій персоналу;
- підвищення цінності людських ресурсів організації;
- підвищення якості управління за рахунок установавання за допомогою атестації механізму зворотних зв'язків між керівництвом і ключовими категоріями персоналу.

2. Розвиток і більш повне використання потенціалу ключових категорій персоналу:

- точне і своєчасне виявлення потреби в навчанні та організація навчання ключових категорій персоналу;
- формування кадрового резерву та створення програми по роботі з кадровим резервом;
- підвищення ефективності праці ключових категорій персоналу за рахунок регулярного доведення до них вимог до їхньої роботи і до робочої поведінки і оцінки їх готовності відповідати цим вимогам;
- підвищення рівня трудової мотивації працівників, які проходять атестацію.

3. Соціально-психологічний ефект:

- підвищення рівня співпраці та довіри між керівництвом і тими категоріями персоналу, які проходять атестацію;
- підвищення ступеня інформованості працівників про цілі, стратегії і поточну роботу організації;
- підвищення рівня прихильності працівників до своєї організації (за рахунок підвищення задоволеності роботою, розуміння кар'єрних можливостей і настрою на довготривалу роботу в організації);
- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Потенційні вигоди від атестації може отримати не тільки організація, але й працівники. Ці потенційні вигоди для працівників можуть полягати в наступному:

- визнання досягнень працівників із боку керівництва стимулює їх готовність напружено працювати в інтересах організації;
- працівник отримує вкрай важливий для себе зворотний зв'язок, що дозволяє йому своєчасно вносити необхідні корективи у свою роботу, в робочу поведінку, у ставлення до справи загалом;
- працівник отримує можливість уточнити для себе ті вимоги, які висувуються до його роботи безпосереднім керівником та організацією;
- атестація дозволяє працівникам краще зрозуміти цілі та завдання, які стоять перед організацією (підрозділом), полегшуючи проходження інформації по вертикалі зверху вниз;
- атестація за умови правильного її проведення підвищує рівень прихильності працівників своїй організації та її цілям.

Питання про необхідність оцінки ефективності навчання персоналу активно обговорюється в професійних колах тренерів, консультантів і HR-менеджерів.

Проте моделі оцінки багато в чому різні: частина з них спрямована тільки на якісну оцінку ефективності, частина включає також і кількісну оцінку.

Узагальненими показниками ефективності навчання вважаються такі:

- витрати на навчання та їх частка у витратах на персонал організації;
- витрати на розвиток одного співробітника; час, що витрачено на навчання одного співробітника, та його частка в загальному балансі робочого часу співробітника.

Індивідуальні плани професійного розвитку та загальні плани й проєкти розвитку персоналу в організації повинні приносити очікувані результати, бути ефективними.

Практика управління персоналом свідчить, що рішення у сфері управління персоналом не завжди можна виміряти у вартісному вираженні.

Йдеться проте, що успішний проєкт (програму, тренінг тощо) – це не завжди кошти (гроші).

У лютому 2011 року на конференції «HR-практики: рішення з поверненням» було представлено новий та дещо нетрадиційний підхід до визначення ефективності проєктів у сфері управління персоналом під назвою Return ON Solutions [1]. У табл. 7.1 наведено класифікацію видів віддачі від проєктів у сфері розвитку персоналу [1].

Оцінка ефективності навчання базується на моделі Кіркпатріка Д., згідно з якою вона проводиться на чотирьох рівнях:

Перший рівень – «Реакція учасників». Для оцінки цього рівня використовують стандартні анкети. Основні теми питань в анкетах:

- корисність набутих знань і навичок для реальної роботи;
- цікавість програми;
- складність, доступність подачі матеріалу.

Для кожного з питань задається певна шкала оцінки, наприклад, від 1 до 6 балів, де кожен бал супроводжується словесним описом.

Другий рівень – «Навчання» – визначає, як змінилися знання учасників у результаті навчання і чи змінилися вони взагалі. Для оцінки цього рівня використовують спеціально розроблені тести, анкети та завдання, які дозволяють кількісно виміряти прогрес або мотивацію учасників. Також можливо провести спостереження в процесі навчання, зокрема, під час виконання контрольних вправ або рольових ігор або після навчальних заходів під час робочого процесу.

№	Назва показника віддачі	Опис	Приклад проєкту для оцінки
1	2	3	4
1	Return Money	On Фінансова віддача	Навчання продажам, залученню клієнтів, скорочення витрат на найм персоналу (за рахунок зменшення плинності персоналу)
2	Return People	On Віддача у вигляді залучення меншої кількості людей	Оптимізація бізнес-процесів
3	Return Knowledge	On Результат у вигляді розвитку компетенцій та знань	Будь-який якісний тренінг. Узагальнення корпоративного досвіду, розгортання корпоративної системи навчання (корпоративного навчального порталу), системи управління знаннями
4	Return Time	On Віддача у вигляді скорочення часу на операцію або процес, впровадження або навчання технології, яка дозволить збільшити швидкість вирішення стандартних завдань	Автоматизація оцінки персоналу, навчання технології обслуговування клієнтів, автоматизація пошуку персоналу
5	Return Technology	On Віддача у вигляді створення нових технологій або рішень, створених завдяки технологіям	Комплексні програмні розробки розвитку персоналу
6	Return Energy	On Віддача у вигляді підвищення рівня мотивації працівників, їх лояльності до організації	Програми організаційного розвитку, залучення працівників до ухвалення управлінських рішень

Третій рівень – «Застосування» – виявляє, чи застосовують учасники набуті знання і навички на робочому місці? Чи є реальні зміни в їх роботі? Оцінка даного рівня, зазвичай, проводиться за допомогою інструментів, розроблених за принципом «360 градусів». Інший спосіб – використовувати систему ключових показників (KPI), що існує в організації, або карту збалансованих показників.

Четвертий рівень – «Результати» – спрямований на виявлення змін у бізнес-показниках компанії в результаті навчання. Даний рівень, як правило, є найбільш складним для вимірювання, особливо якщо врахувати той факт, що на показники бізнесу впливають також й інші чинники, а ізолювати їх вплив практично неможливо.

Дана модель була вдосконалена Філіпсом Дж., шляхом введення п'ятого рівня оцінки – ROI (віддача від інвестицій у навчання).

Формула для розрахунку ROI має такий вигляд:

$$ROI = \frac{\Delta D_n - V_n}{V_n} \times 100, (7.1)$$

де ΔD_n – приріст доходів від навчання, тис. грн.;

V_n – витрати на навчання, тис. грн.

Розрахунок ROI дозволяє:

- кількісно виразити поліпшення результативності та якості роботи в результаті навчання співробітників;
- виразити в грошовому еквіваленті цінність проведеного навчання;
- визначити повернення на інвестиції в навчальні заходи;
- ухвалювати обґрунтовані рішення щодо вибору навчальних програм, порівнюючи їх ефективність [10].

На сьогодні робота у сфері оцінки ефективності розвитку персоналу ведеться за декількома основними напрямками:

- розробка нових систем обліку витрат на підготовку персоналу;
- пошук критеріїв оцінки результатів проведеного навчання;
- вибір оптимального варіанта програми навчання.

Існує думка, що ефективність інвестицій у розвиток персоналу слід розраховувати на кожному етапі цього інвестування (від профорієнтації до капіталізації кваліфікації) як співвідношення витрат та результатів (підвищення продуктивності праці). Залежність між цими показниками показують так:

$$E = (V - V_n) \times CI, \quad (7.2)$$

де E – ефективність інвестицій у людський капітал на i -му етапі;

V_n – виробіток працівника до навчання;

V – виробіток працівника після навчання;

CI – ціна одиниці продукції;

I – інвестиції в людський капітал.

Визначення успішності навчання персоналу через скорочення вартості бізнес-процесів, проводиться за наступною методикою дії та розрахунків:

1. Частковий економічний ефект від заходу з навчання персоналу, який викликав зміну вартості певного бізнес-процесу визначається, як:

$$E = C_o - C_t, \quad (7.3)$$

де C_o – вартість бізнес-процесу до навчання (одиниці виробленої продукції), грн.

C_t – вартість бізнес-процесу після навчання, грн.

Визначення абсолютного значення ефекту дозволяє лише з'ясувати тенденції, масштаб і напрямки ефекту від навчання (позитивний, нейтральний, негативний), тому доцільно зіставити значення ефекту із витратами, спрямованими на навчання персоналу.

Інтерпретація результату наступна: якщо $E \geq 0$ – отже, мета зниження витрат була досягнута.

2. Чистий частковий економічний ефект від заходів з навчання персоналу визначається таким чином:

$$EN = C_o - C_t - C_e, \quad (7.4)$$

де C_o – вартість бізнес-процесу до навчання (одиниці виробленої продукції), грн.

C_t – вартість бізнес-процесу після навчання, грн.

C_e – вартість програми навчання (наприклад, витрати на утримання учбового центру), грн.

Визначення абсолютного значення часткового ефекту дозволяє порівняти результат від діяльності з витратами на навчання (перевищують вигоди витрати чи ні).

Інтерпретація результату: якщо $EN \geq 0$ – отже, позитивний результат був досягнутий, принаймні, зниження витрат перевищило витрати – діяльність приносить чистий ефект.

Дана послідовність розрахунків доцільна для оцінки ефективності навчання саме лінійного персоналу, наприклад, у результаті проведення тренінгових заходів, швидкість обслуговування клієнтів збільшилася, якість обслуговування клієнтів (при цьому якість може оцінюватися зниженням кількості помилок, скарг клієнтів) зменшилася тощо.

3. У разі зіставлення декількох варіантів навчання (програм, видів, у часі, просторі) доцільно визначити ефективність. Економічна ефективність навчання (динамічний зв'язок між ресурсами і діяльністю) може бути виражена формулою:

$$EN = C_o - C_t / C_e \quad (7.5)$$

Таким чином, якщо $EN < 1$ – навчання неефективне, якщо $EN > 1$ – навчання ефективне.

4. Більш традиційний для сприйняття і простий в інтерпретації – показник прибутковості (розглянемо як типовий показник для бізнесу – співвідношення чистого доходу до витрат):

$$dN = C_o - C_t - C_e$$

Прибутковість (повернення на інвестиції в навчання) виражається у відсотках. Якщо $dN > 0$ – отже, вид діяльності прибутковий, інакше – витрати на навчання не повертаються у вигляді додаткового ефекту.

Цей показник зручно застосовувати у разі зіставлення декількох варіантів навчання або вже реалізованих заходів.

Визначення порівняльної ефективності навчальних заходів може також допомогти визначити ефективність навчання, яке проводилося за ідентичними програмами в різних структурних підрозділах організації, що буває необхідним корисним під час розбудови корпоративної стандартизованої системи навчання.

Якщо навчання персоналу здійснюється самостійним підрозділом, то доцільно також розраховувати показники ефективності його роботи. Однак слід зауважити, що в кожній організації в силу специфіки її роботи ці показники можуть бути різними. Серед них можна виокремити такі:

- плинність персоналу;
- індекс задоволеності клієнтів компанії;
- показник абсентеїзму персоналу;
- частота нещасних випадків;
- індекс задоволеності та лояльності персоналу;
- залучення нових клієнтів (індекс притоку нових клієнтів);
- підвищення продуктивності праці;
- зростання частки ринку компанії;
- скорочення витрат на виробництво продукції/надання послуг та ін.

У той же час, кожна програма навчання повинна оцінюватися окремими показниками, які відображають її ефективність. Наприклад, програма розвитку кадрового резерву вважається на 100% ефективною, якщо 100% учасників програми отримали горизонтальне або вертикальне переміщення протягом 1 року після її завершення. А ефективність тренінгів з виробничої безпеки вимірюється скороченням або повним зведенням до нуля числа нещасних випадків. Ефективними тренінгами з продажу прийнято вважати ті, після яких обсяги продаж зростають. Тренінги з ведення нарад успішні, якщо час проведення зустрічей у компанії скоротився

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Що ви розумієте під поняттям «розвиток персоналу організації»?
2. Яка роль розвитку персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності працівників та їх організацій?
3. Сформулюйте основні завдання розвитку персоналу організації.
4. Що являє собою система розвитку персоналу? Які її склад та структура?
5. Дайте характеристику людського капіталу на особистому, мікро- і макроекономічному рівнях.
6. Який закордонний досвід проведення атестації, на вашу думку, у найбільшому ступені сприяє подальшому розвитку персоналу?
7. Які наслідки для розвитку персоналу може дати атестація співробітників в організації?
8. Які ефекти може отримати організація в разі правильного проведення атестації персоналу?
9. Яким чином можна виміряти ефективність розвитку персоналу?
10. Які відмінності в атестації персоналу на вітчизняних підприємствах та за кордоном?

2. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ:

Теми доповідей / рефератів:

1. Сутність моделі партнерства з планування і розвитку кар'єри фахівців в організації.
2. Первинна професійна підготовка робітників на виробництві.
3. Роль планування трудової кар'єри у забезпеченні розвитку персоналу організації.
4. Модель партнерства з планування і розвитку кар'єри фахівців в організації.
5. Етапи формування резерву керівників в організації.

3. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування та вдосконалення соціальної структури персоналу – це...

- 1) підготовка персоналу;
- 2) розвиток персоналу;
- 3) атестація персоналу;
- 4) підвищення кваліфікації персоналу;
- 5) формування кадрового резерву персоналу.

2. Планування та організація розвитку персоналу – це...

- 1) елементи системи розвитку персоналу;
- 2) нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом;
- 3) функції управління персоналом;
- 4) розвиток персоналу;
- 5) складові системи підвищення кваліфікації персоналу.

3. Сукупна кваліфікація та професійні знання всіх працівників організації, а також її здобутки у справі ефективної організації праці і розвитку персоналу – це людський капітал на...

- 1) особистому рівні;
- 2) мікроекономічному рівні;
- 3) макроекономічному рівні;
- 4) мезоекономічному рівні;
- 5) глобальному рівні.

4. Основою розробки виробничих і соціальних показників та стратегії розвитку організації є:

- 1) розвиток персоналу;
- 2) витрати на персонал;
- 3) атестація персоналу;
- 4) планування розвитку персоналу;
- 5) підбір персоналу.

5. Система розвитку персоналу – це:

- 1) організаційна структура, що забезпечує розвиток працівників;
- 2) методики та процеси, необхідні для своєчасного та результативного розвитку персоналу;
- 3) відокремлений структурний підрозділ організації, на який покладено функції навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- 4) державна освітньо-кваліфікаційна система підготовки персоналу для національної економіки;
- 5) сукупність організаційних структур, процесів, методик та ресурсів, які необхідні для виконання завдань із розвитку персоналу.

6. Область розвитку персоналу, пов'язана з використанням власних працівників для демонстрації виконання різних процедур і робіт новим працівникам – це...

- 1) наставництво;
- 2) коучинг;
- 3) професійне навчання;
- 4) професійний розвиток;
- 5) організаційний розвиток.

7. Що з наведеного не відноситься до базових принципів функціонування системи розвитку персоналу?

- 1) демократизм;
- 2) планомірність;
- 3) науковий підхід;
- 4) гнучкість;
- 5) економічність.

8. Визначення чистого часткового економічний ефекту від заходів з навчання персоналу дозволяє:

- 1) з'ясувати тенденції, масштаб і напрямок ефекту від навчання;
- 2) порівняти результат від діяльності з витратами на навчання;
- 3) визначати ефективність навчання, яке проводилося за ідентичними програмами в різних структурних підрозділах;
- 4) визначати прибутковість інвестицій в навчання;
- 5) оцінити витрати на навчання персоналу.

9. Які типові види ефектів виділяють у організації атестації персоналу?

- 1) економічний, соціальний і психологічний;
- 2) економічний, розвиток потенціалу ключових категорій персоналу і соціальний;
- 3) економічний, розвиток потенціалу ключових категорій персоналу і психологічний;
- 4) соціальний, психологічний і розвиток потенціалу ключових категорій персоналу і соціально-психологічний;
- 5) економічний, розвиток потенціалу ключових категорій персоналу і соціально-психологічний.

10. Показник віддачі від інвестицій у навчання розраховується шляхом співвідношення:

- 1) доходів від навчання і витрат на навчання;
- 2) доходів до навчання і доходів після навчання;
- 3) приросту доходів від навчання і витрат на навчання;
- 4) приросту доходів до навчання і приросту доходів після навчання;
- 5) доходів від навчання і зменшення витрат на навчання.

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

Основна:

1. Менеджмент і маркетинг у фармації. Навчально - метод. посіб. / уклад. О.Г. Чирва, О.В. Гарматюк; МОН України, УДПУ . – Умань: Візаві, 2018. – 217 с.
2. Мнушко З.М., Мусієнко Н.М., Ольховська А.Б. Практикум з менеджменту та маркетингу у фармації. Ч. I Менеджмент у фармації: Навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл./ Х.: Вид-во НФаУ; Золоті сторінки, 2017.- 144 с.
3. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпурина, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
4. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

Додаткова:

1. Посилкіна О. В. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. / О. В. Посилкіна, Ю.С. Братішко, Г. В. Кубасова. – Х. : НФаУ, 2015. – 517 с.
2. Зубенко Л.Г., Немцов В.Д., Культура ділового спілкування. Навч. посібник К.: ЄксОб, 2020.
3. Пушкар, З. М. Кадровий менеджмент : навч. посіб. / З. М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. – 210 с.
4. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек [та ін.] ; за ред. Г. Є. Мошека. – Київ : Ліра-К, 2017. – 528 с. 1

Електронні інформаційні ресурси:

1. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2021 рік. Режим доступу:

<https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>