

УДК 005.95/96:615.12

Л. А. ЛУТАЙ, О. О. САВЕЛЬЄВА

*Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

У статті визначено особливості управління підприємствами фармацевтичного ринку України, дано оцінку уподобань споживачів фармацевтичних роздрібних підприємств та експертну оцінку ризиків, пов'язаних з кадровим забезпеченням, проведено оцінку вирішення гендерних проблем в підприємствах фармацевтичній галузі, визначено шляхи підвищення результативності діяльності фармацевтичних підприємств на підставі синергетичного ефекту

Ключові слова: фармацевтичний ринок, споживачі роздрібних фармацевтичних підприємств, ризики кадрового забезпечення, гендерні проблеми, синергетичний ефект

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність проблеми соціально-орієнтованої діяльності підприємства являється однією з найбільш превентивних в системі регулювання трудових відносин.

У сучасних концепціях менеджменту в центрі уваги знаходяться психологічні та соціальні потреби індивіда, акцент робиться на використанні неформальних механізмів регулювання виробничого процесу, на творчу активність та реалізацію особистості [5]. Резервом підвищення ефективності стало ускладнення самої праці, що змушує людей підвищувати свій професіоналізм та активізувати участь у вирішенні виробничих проблем.

Виходячи з наукових принципів класичного менеджменту, ефективність соціально-орієнтованого управління підприємством може бути підвищеною за умови використання одного з трьох підходів – процесного, ситуаційного або системного [8]. Саме на основі системного підходу можливо підвищити ефективність соціально-орієнтованого управління підприємством, що витікає з самої сутності розгляду підприємства в якості відкритої системи – тобто деякою цілісністю, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких вносить свій внесок у характеристики цілого. При цьому люди є соціальними компонентами підприємства, або ж соціотехнічними системами, якими керівник

повинен управляти для досягнення цілей системи у цілому.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

З наукові точки зору проблема полягає у тому, що здебільшого у сучасній науковій літературі багато уваги приділяють проблематиці менеджменту в фармації, але не достатньо розглядаються аспекти соціального значення фармацевтичної галузі взагалі та, зокрема, формування системи соціально-орієнтованого управління на підприємствах цієї галузі. Про це свідчать роботи І.Г. Коміссинської, І.В. Сударева, А.П. Коротовських, В.О. Загорія, М.О. Ляпунова, О.П. Мешковського, С.М. Коваленка, В.П. Георгіївського, В.А. Лебединця, Ю.В. Подпружнікова та інших дослідників.

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Однак системний підхід до вирішення проблем соціально-орієнтованого управління у фармацевтичній галузі сьогодні не опрацьований, та потребує подальшого дослідження.

Фундаментальних наукових досліджень з проблем соціально-орієнтованого управління підприємствами в Україні майже немає. Оцінка наукових видань з цієї проблематики свідчить про відсутність монографій цієї спрямованості. Соціальне управління розглядається в навчальних посібниках, які присвячені загальним

© Л.А. Лутай, О.О. Савельєва, 2013

проблемам державного управління, але їх зміст обмежений, він не торкається а ні проблем, а ні рішень щодо підвищення ефективності всієї системи соціального-орієнтованого управління на підприємствах фармацевтичної галузі з одночасним визначенням та взаємозв'язком організаційно-економічних, правових та інституційних важелів його удосконалення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Отже ціллю даної статті є визначення особливостей управління підприємствами фармацевтичного ринку України на прикладі м. Донецька та Донецької області, оцінка переваг споживачів фармацевтичних роздрібних підприємств та експертна оцінка керівниками ризиків, що пов'язані з кадровим забезпеченням, оцінка вирішення гендерних проблем у підприємствах фармацевтичній галузі, пошук шляхів підвищення результативності діяльності фармацевтичним підприємством на підставі синергетичного ефекту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сучасному етапі фармацевтична галузь і, зокрема, її роздрібний сегмент посідають провідне місце серед не багатьох галузей вітчизняної економіки, які розвиваються в умовах кризи [2].

Фармацевтичному ринку властиві функції, характеристики, закономірності будь-якого ринку. Однак процес надання фармацевтичної допомоги має багато специфічних особливостей, які об'єктивно обмежують дію основних економічних законів ринку (попит, пропозиція та вартість) у цій соціально-значущій сфері.

Фармацевтичний ринок переважно регламентується відповідно до переліків ЛЗ: максимально дозволеної націнки на лікарські препарати, які відносяться до категорії основних і тих, що закуповуються за бюджетні кошти; вимог щодо ліцензування аптечних закладів та процедур проведення тендерів для інститутів та лікарень. Основними законодавчими актами, що регулюють діяльність аптечних закладів, є Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», Конституція України, Господарський кодекс України.

На фармацевтичних підприємствах використовується особливий механізм господарювання, що диктує специфічні вимоги до поєднання економічної активності та соціальної справедливості. Соціальна орієнтація фармацевтичного ринку передбачає обов'язкове включення в механізм його функціонування спеціальної системи соціального захисту окремих категорій населення

(інвалідів, пенсіонерів, дітей, студентів, незаможні родини тощо). Однак, соціальна справедливість в розподілі ліків як морально-етична категорія не може виключати умови дії принципів ринкової економіки.

Розвиток фармацевтичних підприємств характеризується підвищеними витратами на входження до галузі (наприклад, ліцензування, використання спеціалістів, які мають профільну освіту, тощо) та потребує суворого дотримання умов здійснення фармацевтичної діяльності.

Товаром на фармацевтичному ринку є фармацевтична та парафармацевтична продукція. Більшість фармацевтичних товарів складають лікарські препарати. Значну частину ліків відносять до переліку життєво важливих, тобто вони є продуктом стратегічного значення [4].

Розвиток фармацевтичної галузі ускладнюється низкою проблем, пов'язаних, у першу чергу, з недосконалістю регулювання ринку. Регулювання фармацевтичного ринку в Україні характеризується як нестабільне, суперечливе та, іноді, необґрунтоване.

Як зазначає Пашутін С.Б., виключною особливістю фармацевтичного ринку в Україні є надмірна, інколи хвороблива чуйність як влади, так і населення в цілому до подій, які відбуваються на ньому, навіть якщо подія звичайна. Те, що у сфері обігу інших товарів залишилося б не помітним, на ринку лікарських препаратів стає предметом політичних ігор, недоцільного популізму та демагогії [6]. При цьому розвиток аптечних закладів закономірно детермінований і взаємопов'язаний з особливо актуальними питаннями усвідомлення значущості людських ресурсів, розвитку їх потенціалу, а також постійного вдосконалення якості на основі синергізму управління персоналом і управління якістю.

Вирішенню цього питання загалом у галузі заважає така тенденція, як нерівномірність розподілу фармацевтичного ринку по регіонах України, та тіснота зв'язку з добробутом і чисельністю населення у тому, чи іншому регіоні. У цьому аспекті можна зазначити, що Східний регіон складає більше, ніж 1/3 (36 %) всього ринку, у той час як центральний регіон (друге місце) складає тільки 28 %, з яких 13 % належать Київській області [7]

Виходячи зі значущості розвитку фармацевтичної галузі саме у Східному регіоні, докладно проаналізовано тенденції її розвитку з виокремленням проблем на прикладі Донецької області.

Вибіркове дослідження проведено на прикладі аптек ТОВ «Фармед» м. Макіївка, ТОВ «Мегафарм» аптека «Анна», ТОВ «Донелітфарм», ТОВ ВТФ «Арніка», ТОВ «Донбас Фармація Трей-

дінг», ТОВ «Ваша аптека», Ілліч Фарм (м. Маріуполь), ТОВ «Аптека Здравиця», ТОВ «Юзівські аптеки» м. Донецьк.

На основі вибірових досліджень зроблено наступні висновки: на сучасному етапі у м. Донецьку та Донецькій області явного лідера на роздрібному фармацевтичному ринку немає; ключовими факторами успіху для аптек є місцезнаходження; структура асортименту, широта вибору лікарських засобів та виробів медичного призначення, косметики, формат роздрівної торгівлі, співвідношення ціни та якості; все більшого розповсюдження у регіоні набувають фармаременти; найменш ефективною формою торгівлі є торгівля «через прилавок».

На початковій стадії все ще може залишатись ніша для аптек традиційної форми торгівлі через прилавок, але у основному для населення похилого віку, який надає перевагу традиційному стилю аптек.

Індивідуальним аптекам та невеликим мережам, як правило, не вистачає фінансових ресурсів та спеціальних знань, щоб здійснити трансформацію аптек в новий формат, у проведенні тренінгів та мотивацію персоналу. На відміну від них, великі роздрібні мережі мають доступ до фінансових ресурсів для модернізації своїх аптек у сучасний формат. Ця конкурентна перевага крупних мереж з часом дозволить витіснити більшість індивідуальних аптек та прискорити процес консолідації.

Проведені вибірові дослідження потребують зосередження уваги на більш глибокому вивченні запитів цільової групи споживачів аптек, для чого було проведено оцінку уподобань споживачів у кожному сегменті відповідно до найбільш важливих критеріїв. Опитування було проведено серед персоналу та покупців аптек ТОВ ВТФ «Арніка», ТОВ «Аптека Здравиця», ТОВ «Юзівські аптеки», ТОВ «Мегафарм» аптека «Анна». Респондент повинен був присвоїти 1 бал – як найбільш важливий, 2 бали – 2-й за ступенем важливості та т. ін. (табл. 1).

За даними табл. 1 можна дійти висновків, що покупці з низьким рівнем доходу віддають перевагу вартості ліків, покупці з середнім та високим доходом – асортименту. Покупці з високим рівнем доходу значну увагу приділяють якості послуг, зовнішньому та внутрішньому дизайну аптеки. Такі показники, як зручний режим роботи аптек та додаткові послуги респондентами були проігноровані.

Вивчення попиту та запитів споживачів дозволяє відмітити, що до особливостей, притаманних виключно ринку лікарських засобів, відносяться нестандартні спонукальні мотиви

переваг споживачів. На відміну від інших товарів, які у свідомості споживачів асоціюються із задоволенням, та ефективним позиціонуванням яких за рахунок широкомасштабних рекламних компаній завжди буде сприяти збільшенню споживання, ліки завжди ототожнюються з хворобою, від якої хочеться дистанціюватись. І тільки у даному випадку медикамент, що просувається, починають впізнавати та він зможе захопити частку свого конкурентного аналога [5].

Таблиця 1

ОЦІНКА УПОДОБАНЬ СПОЖИВАЧІВ АПТЕК

Критерії	Низький дохід	Середній дохід	Високий дохід
Ціна	1	3	5
Асортимент	2	1	1
Якість продукції	4	2	2
Якість послуг		6/7	3
Зручне місце розташування	5	4	6
Зовнішній та внутрішній дизайн аптеки (атмосфера)	–	6/7	4
Відомий бренд	3	5	–
Консультації провізорів	6	–	–
Зручний режим роботи аптеки	–	–	–
10. Додаткові послуги	–	–	–

Сучасний етап в розвитку роздрібних підприємств на фармацевтичному ринку характеризується значним інтересом як керівників-практиків, так і теоретиків до проблем оцінки та управління різними видами ризиків, у тому числі й маркетингових. У зв'язку з цим у процесі дослідження системи соціально-орієнтованого управління на підприємствах фармацевтичного сектора Донецької області було проведено експертну оцінку ризиків, які пов'язані з кадровим забезпеченням аптек (табл. 2).

При цьому експертами виступили керівники досліджених аптек, які оцінювали також наявність певних видів ризиків та заходи профілактики, які застосовуються для зниження ступеня ризику.

У результаті дослідження було виявлено, що управління ризиками в конкретному аптечному закладі залежить від структури самого закладу, розміру товарообігу, стажу роботи співробітників та розуміння необхідності відстеження та управління ризиками, що є результатом ефективної роботи керівництва підприємства. Середній стаж роботи співробітників складає від 10 до 25 років, але слід відзначити, що керівники аптек, у яких стаж співробітників невеликий (від 5 до 15 років), визначають випадки виникнення

**ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА КЕРІВНИКАМИ ДОСЛІДЖЕНИХ АПТЕК
РИЗИКІВ, ПОВ'ЯЗАНИХ З КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ**

Види ризиків	Частота виникнення ризику (% опитаних)	Кількість випадків (на рік)	Наслідки
Недостатня кваліфікація персоналу	23,0	2-30	Зниження товарообігу на 5-30 %. Погіршення психологічного клімату.
Несумлінне ставлення персоналу до роботи	15,2	1-12	Зниження товарообороту на 5-50 %.
Грубість по відношенню до клієнтів	4,8	2-4	Зниження товарообігу на 5-20 %.
Крадіжки, нестачі	5,0	1-4	Погіршення психологічного клімату, підвищення витрат на 3-5 %.
Конфлікти у колективі	15,8	1-30	Погіршення психологічного клімату, зниження товарообігу на 10-20 %.
Відтік найбільш кваліфікованих кадрів і перехід провідних спеціалістів до конкурентів	19,4	1-2	Погіршення психологічного клімату, зниження товарообігу майже до зупинки роботи одного з відділків, зміна графіку роботи аптеки не на користь клієнта, перебої у постачанні медичних товарів і т. ін

ризиків, пов'язаної з недостатньою кваліфікацією персоналу частіше, ніж ті, у яких досвід роботи співробітників більше 15 років.

Слід відзначити, що керівники аптек, де часто виникають конфліктні ситуації, ставляться більш серйозно до наслідків конфліктів та приділяють більше уваги їх попередженню, ніж ті керівники аптек, персонал яких налаштований більш позитивно один до одного. Перехід провідних спеціалістів до конкурентів серед крупних аптек спостерігається рідше, ніж серед малих. Це обумовлено тим, що великі аптеки контролюють організацію та умови праці, стежать за станом психологічного клімату в колективі. У якості профілактичних заходів керівники пропонують: курси підвищення кваліфікації, шефство над молодими спеціалістами з боку більш досвідчених, адміністративні заходи у випадку несумлінного ставлення до роботи, грубості по відношенню до клієнтів та один до одного. Конфлікти в колективі повинні попереджатись з використанням прийомів ефективного менеджменту на початку їх виникнення.

Не меншої уваги заслуговують питання гендерної політики у фармацевтичній галузі. За думкою компетентних західних фахівців, жіночий бізнес створюється, головним чином на засадах спеціалізації, компетентності та професійної майстерності, унікальних навичок, досвіду та оригінальних ідей [7].

Гендерний аналіз ринку праці фармацевтичної галузі свідчить, що жінки мало представлені серед керівників, водночас спостерігається

відносне переважання кількості жінок серед спеціалістів середньої ланки із середнім рівнем кваліфікації та поміж некваліфікованих працівників.

Належна аптечна практика (вимоги GPP) вимагає від фармацевта за будь-яких обставин керуватися насамперед міркуваннями благополуччя пацієнта; наголошує, що принципова сутність фармацевтичної діяльності полягає у наданні лікарських засобів та іншої фармацевтичної продукції для здоров'я підтвердженої якості, відповідної інформації та рекомендацій пацієнтові, а також у моніторингу ефектів застосування.

Упровадження й дотримання сучасних стандартів якості неможливе без активної участі в цьому процесі персоналу. Управління персоналом до цього часу залишається найбільш слабкою ланкою в загальній системі управління фармацевтичною організацією. Обов'язки з управління персоналом в переважній більшості аптечних закладів покладені на їх завідувачів або директорів. За даними обстежень у фармацевтичній галузі України, зовнішніх фахівців для роботи з персоналом залучають тільки 5,7 % дистриб'юторів ЛЗ та 4,7 % аптек. Цей факт впливає на зниження взаємодії між прямим та зворотним зв'язками фармацевтичної організації і таким чином відображається на якості фармацевтичної допомоги або якості обслуговування.

У сучасних аптечних закладах відсутня раціонально відпрацьована база для оптимального входження нових фахівців у сферу професійної

діяльності з урахуванням внутрішнього середовища організації. Уже на етапі найму (набір та відбір) та адаптації персоналу не враховується відповідність майбутнього фахівця філософії і стратегії організації. Вимушену організаційну прихильність мають 61,0 % працівників аптек та 25,5 % працівників дистриб'юторів ЛЗ [8]. Зазначене може привести до значної плинності кадрів зумовленої, переважно, ініціативою самого персоналу.

Такі негативні процеси суперечать теоретичним основам, згідно з якими персонал організації будь-якого рівня розглядається основою організації, а його знання і здібності персоналу повинні бути використаними менеджерами на благо розвитку підприємства. В стандарті ISO 9001:2008, який визначає вимоги до системи управління якістю, висувається низка вимог до управління персоналом (пп. 6.2.1; 6.2.2).

Сучасний етап розвитку управління персоналом має певні особливості. Доцільно відзначити низьку і навіть одиничну активність керівників у висвітленні своїх досягнень і проблем діяльності, внесенні пропозицій до проектів нормативних актів, співпраці з фармацевтичними асоціаціями.

Принцип синергетичного ефекту – це принцип, згідно з яким об'єднані в систему компоненти, які діють на комбінованій основі, в результаті забезпечать більший результат, ніж сумарні можливості їх індивідуальних безсистемних дій. Поза системою ефекту взаємодії неможливо досягнути. Синергетика взаємодії системи управ-

ління персоналом та управління якістю фармацевтичного підприємства представлена на рис.

Ефект синергії економічних показників діяльності підприємства формуються на основі взаємодії факторів макросередовища, середовища безпосереднього оточення та внутрішнього середовища, яке включає цілі та завдання підприємства, організаційну структуру, персонал, управління якістю, маркетингову діяльність, корпоративну культуру.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Таким чином, для досягнення ефективних результатів роботи фармацевтичному підприємству необхідно використовувати синергетику, яка дозволяє отримати стратегічні переваги систем.

Необхідно визначити та постійно підвищувати знання та компетенцію персоналу шляхом залучення до керівництва та надання йому повноважень; наявності діалогу між керівництвом фармацевтичного підприємства та його керівниками; заохочення, визнання та піклування про персонал.

Для задоволення вимог забезпечення якості аптечної практики персоналу необхідно розглядати лікувальне партнерство, тобто щоденну взаємодію з іншими медичними працівниками, яка ґрунтується на взаємній довірі та впевненості один в одному стосовно всіх питань фармакотерапії. Саме керівники аптечних закладів мають взяти на себе частку відповідальності за ви-

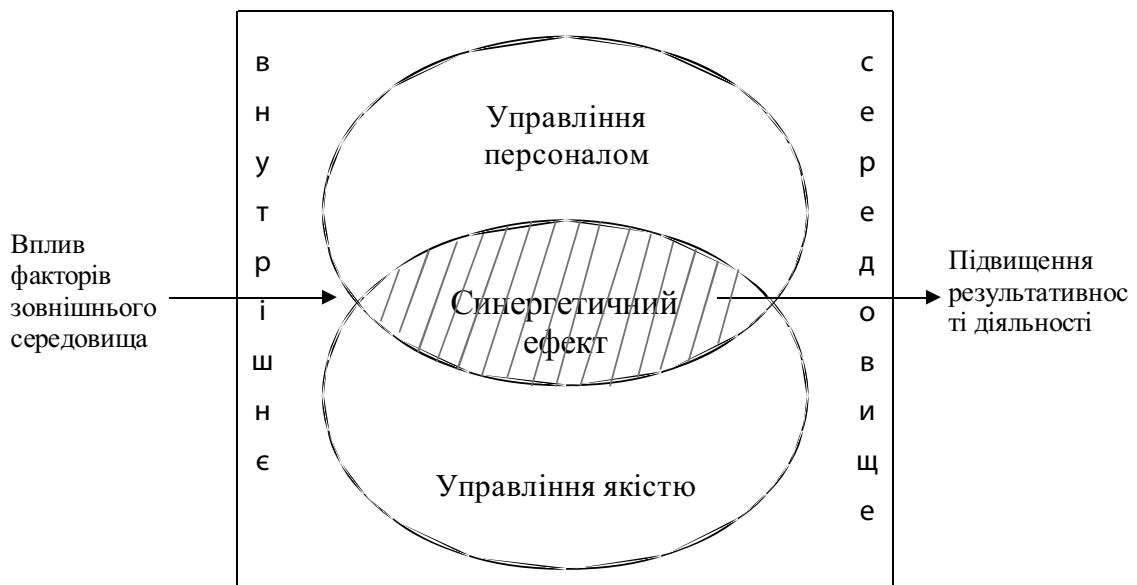


Рис. Підвищення результативності діяльності фармацевтичного підприємства за принципом синергетичного ефекту

значення, оцінку та покращання якості. Персоналу аптеки необхідна незалежна, всебічна, об'єктивна та свіжа інформація про методи лікування та лікарські засоби, що застосовуються. Навчальні програми фармацевтичних навчальних закладів мають відповідним чином враховувати як поточні, так і передбачувані на майбутнє зміни у фармацевтичній діяльності. Доцільно розвивати персональну відповідальність за підтримання на належному рівні та оцінку власної кваліфікації фармацевтичного персоналу протягом усього професійного життя.

Це сприятиме вирішенню проблем соціально-орієнтованого управління у фармацевтичній галузі. Але, перш за все, на конкретному підприємстві необхідно оцінити його ефективність з точки зору системного підходу, що потребує проведення більш докладної діагностики на рівні самого підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Аптечный бизнес для профессионалов 2006 г. Под ред А.А.Синичкина. М.: Издательский Дом «Медфорум», 2006. - 267 с.
2. Бабічева Г.С. Обґрунтування доцільності введення посади спеціаліста з маркетингу до штату аптечних мережевих структур / Фармація України. Погляд у майбутнє : матеріали VII Нац. з'їзду фармацевтів Ф 24 України (Харків, 15–17 верес. 2010 р.). У 2 т. / М-во охорони
- здоров'я України, Нац.фармац. ун-т ; ред. кол. : В.П. Черних (голова) та ін.; уклад. : Н.А. Третьякова та ін. –Х.: НФаУ, 2010. — Т. 2. — 594с.
3. Багірова В.Л. Управление и экономика фармации: Учебник / Под ред. В.Л. Багировой. – М.: ОАО «Издательство «Медицина», 2004. – 720 с.
4. Галій Л.В. Принципи розробки методичних матеріалів для професійного навчання персоналу фармацевтичних організацій/ Фармація України. Погляд у майбутнє: матеріали VII Нац. з'їзду фармацевтів Ф 24 України (Харків, 15–17 верес. 2010р.). У 2 т./М-во охорони здоров'я України, Нац.фармац. ун-т; ред. кол.: В.П. Черних (голова) та ін. ; уклад.: Н.А. Третьякова та ін. –Х.: НФаУ, 2010. — Т. 2. — 594 с.
5. Механизмы реализации основных принципов гуманизации труда и трудовой мотивации: монография / В.Н. Гончаров, С.И. Радомский, М.С. Радомская, О.В. Додонов. – Донецк: СПД Куприянов В.С., 2006. – 200 с.
7. Фармацевтичний ринок України: у фокусі – аптечний сегмент. / Щотижневик «Аптека» № 47(768) від 6.12.2010 р.
6. Пашутін С.Б. Как построить эффективный фармбизнес / Сергей Пашутин. – М.: Вершина, 2006. – 224 с.
8. Хедоури Ф. Основы менеджмента: Учеб. / Ф. Хедоури, М. Альберт, М.Х. Мескон; Пер. с англ. М.А. Майоровой, А.А. Быковского, Э.В. Шустер. – М. : Дело, 2004. – 720 с.

УДК 005.95/96:615.12

Л. А. Лутай, О. А. Савельєва

**ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ**

В статье определены особенности управления предприятиями фармацевтического рынка Украины, дана оценка предпочтений потребителей фармацевтических розничных предприятий и экспертная оценка рисков, связанных с кадровым обеспечением, проведена оценка путей решения гендерных проблем на предприятиях фармацевтической отрасли, определены пути повышения результативности деятельности фармацевтических предприятий на основе синергетического эффекта.

Ключевые слова: фармацевтический рынок, потребители розничных фармацевтических предприятий, риски кадрового обеспечения, гендерные проблемы, синергетический эффект

UDC 005.95/96:615.12

L. A. Lutay, O. A. Savelyeva

**FEATURES OF FORMATION OF THE SYSTEM OF SOCIALLY-ORIENTED
MANAGEMENT OF ENTERPRISES OF THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY**

In the article are degree the features of management of enterprises of the pharmaceutical market of Ukraine, to estimate the benefits of the consumers of pharmaceutical retail enterprises and expert evaluation the risks associated with staffing and an assessment of the ways of solving gender problems at the enterprises of the pharmaceutical industry, degree the ways of raising the efficiency of the activities of pharmaceutical companies on the basis of synergetic effect.

Key words: the pharmaceutical market, consumers of retail pharmaceutical enterprises, the risks of human security, gender issues, the synergy effect

Адреса для листування:

83050, м. Донецьк, вул. Щорса, 31, ДонНУЕТ.

Тел. 062-335-57-93

Факс. 062-304-40-12

Моб. 050-994-31-30

E-mail: ecomen@kaf.donduet.edu.ua

savelyevaolga@mail.ru

Надійшла до редакції:

28.01.2013