

Савельєва О.О.,
викладач Донецького інституту Міжрегіональної академії управління персоналом

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Savelieva O. O.,
Lecturer at Donetsk Institute of the Interregional Academy of Personnel Management

FORMATION OF THE STRATEGY OF SOCIALLY ORIENTED MANAGEMENT OF A PHARMACEUTICAL ENTERPRISE

В статті визначено науково-методичні засади формування стратегії соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством. Запропоновано синергетичну стратегію соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством з урахуванням векторів зовнішнього і внутрішнього впливу.

This paper defines scientific and methodical fundamentals of the formation of the strategy of socially oriented management of a pharmaceutical enterprise. The author proposed a synergetic strategy of socially oriented management of a pharmaceutical enterprise that takes into account vectors of external and internal influence.

Ключові слова: *стратегія соціально-орієнтованого управління підприємством, розробка стратегії, структура стратегії, механізм реалізації стратегії, синергетична стратегія*

Keywords *strategy of socially oriented management of an enterprise, strategy development, structure of the strategy, strategy implementation mechanism, synergetic strategy*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах господарювання пріоритетним напрямком менеджменту стає стратегічна орієнтація управлінських рішень, що передбачає визначення джерелом вартості інтелектуальний капітал у формі нематеріальних активів. У цьому контексті в стратегії соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством потрібне передбачення ідентифікації складових нематеріальних активів із досягненням відповідного ступеню їх кореляції між собою, поєднанням з матеріальними активами, що дозволяє на основі їх якісної та кількісної оцінки отримати синергетичний ефект, сформуванню відповідного механізму впливу отриманих результатів при прийнятті оперативних і стратегічних рішень. Це питання на сучасному етапі розвитку фармацевтичних підприємств набуває пріоритетного значення, оскільки наприкінці ХХ століття (під час істотних економічних, технологічних та соціальних зрушень) відбулися найбільш радикальні зміни в управлінні персоналом. У цих умовах не можливо підтримувати високу ефективність та результативність лише за рахунок скорочення витрат, що вимагає впроваджувати принципово нові важелі зростання розвитку підприємства – застосування комплексних підходів до модернізації організаційних структур управління, зміни їх стилів та методів, підвищення ролі творчої праці, розширення участі персоналу в управлінні, орієнтації персоналу до досягнення стратегічних цілей, що дозволить одержати синергетичний ефект від їх діяльності. Особливу увагу при цьому слід приділяти відбору, розвитку, оцінці, винагороді персоналу, які узгоджено забезпечують компетенції, необхідні для успішної реалізації обраної стратегії [1, с.25].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження різних аспектів соціально-орієнтованого управління знайшли відображення в працях українських вчених:

А.Аверіна, О.Грішнєвої, А.Гриненка, М.Дороніної, А.Колота, Л.Лутай, Н.Лук'янченко, О.Новікової, І.Слепенкова, Г.Щокіна, С.Мельника, Н.Сімченко та інших, в роботах російських дослідників: А.Гладишевої, В.Іванова, І. Слепенкова, Ю. Аверіна, В. Франчука, Б. Кутирьова, а також зарубіжних авторів М. Мескона, П.Друкера, Ф. Фукуями, Б.Нельсона, О.Конта, Г.Спенсера. Дослідженню науково-методологічних і прикладних аспектів соціально-орієнтованого управління на фармацевтичних підприємствах присвячено роботи багатьох дослідників, серед яких І.Коміссинська, І.Сударєв, А.Коротовський, В.Загорій, М.Ляпунов, О.Мешковський, С. Коваленко, В. Георгіївський, В. Лебединець, Ю.Подпружніков та інші. Не зважаючи на наявність значної кількості наукових публікацій по зазначеній тематичі, деякі теоретичні аспекти стратегічного управління соціально-орієнтованим фармацевтичним підприємством носять дискусійний характер і потребують поглибленого дослідження. Невирішеними залишаються проблеми реалізації стратегій для забезпечення успішного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Метою статті є визначення науково-методичних засад формування стратегії соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством.

Основні результати дослідження. Стратегію соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством можна визначити як комплекс заходів до управління персоналом у перспективі, спрямованих на розвиток та реалізацію компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг та досягнення його стратегічних цілей в умовах динамічного та непередбачуваного зовнішнього середовища. На основі загальновідомих концептуальних підходів до стратегічного управління [2] основні напрями та конкретні заходи соціального розвитку підприємства повинні розроблятися у вигляді самостійної функціональної стратегії, збалансованої до загальної стратегії розвитку підприємства. Таким чином, стратегія соціально-орієнтованого управління є однією з основних ключових функціональних стратегій підприємства, оскільки значні стратегічні зміни на різних рівнях управління, у тому числі і на рівні окремого підприємства фармацевтичного сектору, можна здійснити тільки з урахуванням людського чинника; у свою чергу таку стратегію можна вважати найважливішою підсистемою загальної стратегії фармацевтичного підприємства, що подається у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання та розвитку людського потенціалу з метою забезпечення стратегічної конкурентної переваги підприємства на фармацевтичному ринку.

З урахуванням того, що розробка стратегій фармацевтичного підприємства відбувається в умовах динамічного та непередбачуваного зовнішнього середовища, необхідно враховувати стратегічні соціальні державні орієнтири, що зумовлює адаптацію окремого підприємства до загальної державної соціальної стратегії. У той же час, у цьому контексті мають певні проблеми практичного змісту які викликані відсутністю чіткої державної концепції соціального напрямку в галузі та соціальній сфері.

Так, спроби концептуально визначити принципи держави щодо відбудови соціально-орієнтованої економіки були запропоновані Міністерством праці та соціальної політики України у 2003 р. у таких документах, як проект «Концепції розбудови України як соціально-орієнтованої держави», проект «Стратегії розбудови соціальної держави в Україні», «Стратегія економічної та соціальної політики на 2000-2004 рр. Україна: поступ у ХХІ століття». Однак подальшого розвитку ці проекти не набули [3, с.5-12].

Лише у Законі України від 18 січня 2011 року за № 2862-IV «Про соціальний діалог в Україні» вперше в історії України було системно визначено правові засади організації та порядку ведення соціального діалогу в країні з метою вироблення та реалізації державної соціально-економічної політики, комплексного регулювання соціально-трудова та економічних відносин, соціальної стабільності у суспільстві. Перевагою цього Закону України з точки зору соціально-орієнтованої держави є те, що у ньому особливу увагу приділено соціальному діалогу, який здійснюється на національному, територіальному та локальному (підприємство, установа, організація, транснаціональна корпорація) рівнях на тристоронній або двосторонній основі. У статті 4 відведено особливу увагу розвитку

соціального діалогу на локальному рівні, де зазначено, що сторонами соціального діалогу на сучасному підприємстві є сторона працівників, суб'єктами якої є первинні профспілкові організації (або вільно обрані представники) працівників, та сторона роботодавця, суб'єктами якої є роботодавець та/або уповноважені представники роботодавця. У той же час слід зазначити, що цей Закон України потребує доопрацювання саме для локального рівня, оскільки в ньому не передбачено органи соціального діалогу, порядок їх створення та діяльності, повноваження, не визначено критерії репрезентативності організацій, профспілок та роботодавців і т.ін.

Таким чином, з точки зору розробки стратегії соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством ці аспекти повинні бути врахованими у локальному нормативному акті – колективному договорі, контрактах, взаємних зобов'язаннях між сторонами соціально-трудова відносин, правилах внутрішнього розпорядку, статутах (в частині, що регулює поведінку службових осіб). У цьому контексті першочергову роль відіграють профспілкові організації на підприємстві, що дозволяє зробити зміст Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», оскільки саме цей орган є таким, що повинен виражати та забезпечувати захист економічних, соціальних, трудових, правових, духовних інтересів членів профспілок, людей найманої праці. Особливу увагу в діяльності профспілок на рівні підприємства слід приділяти таким питанням, як розробка та реалізація соціальних програм з урахуванням таких питань, як: розподіл прибутку, зміст стратегії розвитку фармацевтичного підприємства, що розробляється, забезпечення та планування підвищення кваліфікації працівників, розробка систем оплати праці, які забезпечують справедливий розподіл прибутку, контроль якості продукції у рамках підприємства.

Не менш важливим питанням адаптації стратегії соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством є її узгодженість з інституційним середовищем, у якому підприємство функціонує.

Це зумовлено тим, що фармацевтичне підприємство здійснює свою діяльність в інституціональному середовищі, що утворюється з різних рівнів національної економіки, в якому відбиваються пріоритетні стратегії її сталого розвитку. До інститутів, які забезпечують стійкий розвиток фармацевтичного підприємства на мезорівні відносяться, поруч із економічними (цінова політика та інвестори) і організаційними (власність та її структура), переважно соціальні, такі, як соціальна відповідальність бізнесу, соціальне партнерство, профспілки, інститут благодійності тощо [4]. Таким чином, при розробці стратегії соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством необхідно враховувати чинники, що формують ці інститути, а саме: в інституті соціально-відповідального бізнесу – систему державно-приватного партнерства у напрямі розвитку громадянського суспільства; в інституті власності – можливість доступу до відповідних ресурсів та відносини між окремими агентами або суб'єктами правового поля; в інституті корпоративних відносин зі стейкхолдерами – рівень стимулювання та координації взаємодії між суб'єктами господарювання щодо забезпечення соціально-орієнтованого розвитку фармацевтичної галузі; в інституті інвесторів – рівень сприяння розвитку соціальної інфраструктури, забезпечення раціонального використання природних ресурсів, розвитку громадського суспільства; в інституті цінової політики – ступінь забезпечення соціальних гарантій для низькооплачуваних та малозабезпечених громадян, включаючи систему компенсаційних виплат; в інституті благодійності – наявність соціальних проектів у сфері освіти та охорони здоров'я; в інституті підприємництва – ступінь сформованості економічного механізму збалансування інтересів господарських суб'єктів й суспільства крізь призму еколого-економічних відносин та подолання еколого-економічних суперечностей; в інституті соціального партнерства – рівень стимулювання розвитку соціально-трудова відносин в Україні за рахунок формування представницьких структур, які б інституалізували свої інтереси в політико-економічній сфері; в інституті профспілок –

рівень захищеності інтересів працівників у соціальному партнерстві з роботодавцями, об'єднаннями роботодавців, організаціями бізнесу, органами влади.

Виходячи з того, що інститути – це правила, які приймають люди для взаємодії між собою, визначаючи сукупність альтернативних можливостей економіки [5, с. 8], інституціональне середовище фармацевтичного ринку виникає з інформації, яка надається шляхом соціальних механізмів, до яких доцільно віднести культуру і традиції; фармацевтичну етику та деонтологію, ділову етику. Таким чином, при розробці стратегії соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством необхідно дотримуватися фармацевтичної етики (сукупності неформальних норм моральної поведінки фармацевтичних робітників при виконанні ними своїх обов'язків по відношенню до суспільства, споживачів, один до одного, контактних груп людей), та фармацевтичної деонтологія (обов'язкового дотримання принципів моральності фармацевтичними працівниками).

З урахуванням того, що за своєю сутністю будь-яка соціальна стратегія формується у вигляді планів або «програм дій», що базуються на інформації, зібраній на стадії аналізу внутрішнього середовища фармацевтичного підприємства, і кадрового прогнозу – у вигляді системи аргументованих заяв про напрямки розвитку і майбутнього стану персоналу, а інструментами реалізації соціальної стратегії підприємства є поточна кадрова робота, керівництво персоналом, заходи щодо його розвитку, підвищення кваліфікації, вирішення соціальних проблем, винагорода і мотивація [2], сам процес формування стратегії соціально-орієнтованого управління підприємством повинен базуватися на дотриманні наступних методологічних принципів: науковості – тобто стратегія повинна бути розроблена з урахуванням новітніх досягнень науки, з використанням експертних оцінок; системного підходу, при якому підприємство розглядається в якості цілісної єдиної системи; пріоритету вирішення стратегічних завдань над тактичними; ієрархічності та розподілу компетенцій за рівнями управління на підприємстві; комплексність – тобто стратегія повинна бути розробленою з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників; реалістичності (стратегія повинна спиратись на реальний потенціал підприємства, містити реальні напрямки розвитку); пріоритетної орієнтації на ефективність, що результативність її реалізації, містити ефективні механізми реалізації, використовувати оціночні критерії – ефективність економічної та соціальної діяльності [6, с.33-34].

Таким чином, виникає необхідність формування досконалої структури стратегії соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством. Виходячи з її функціонального призначення, запропоновано наступну структуру стратегії соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством (табл. 1).

Таблиця 1

Структура стратегії соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством

Розділ стратегії	Зміст розділу
Аналітичний	Дослідження рівня соціально-орієнтованого розвитку підприємства та його місце на фармацевтичному ринку; аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на підприємство
Цільовий	Формування субординаційної системи цілей
Прогнозний	Визначення можливих варіантів напрямків соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством
Концептуально-стратегічний	Основні напрямки розвитку стратегії соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством
Концептуально-тактичний	Рекомендації щодо використання програмно-цільового методу у вирішенні проблем розвитку фармацевтичного підприємства
Механізми реалізації стратегії	Визначення механізмів управління та регулювання розвитку фармацевтичного підприємства

Джерело: розроблено автором

В аналітичному розділі досліджується рівень соціально-орієнтованого розвитку підприємства та його місце на фармацевтичному ринку; аналізується вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на нього, визначаються позитивні та негативні тенденції та основні проблеми підприємства; на основі ранжування виокремлюються головні проблеми, що визначають характер та напрямок розвитку підприємства. При аналізі впливу зовнішніх чинників на соціально-орієнтоване управління підприємством на основі експертного опитування проводиться узагальнення отриманих результатів та ранжування визначених чинників. При аналізі впливу внутрішніх чинників виявляються сильні та слабкі сторони розвитку підприємства як суб'єкту фармацевтичного ринку. У цільовому розділі, залежно від правильного вибору проблемних ситуацій на базовий та прогностичний періоди, обирається система цілей, що витікають з пріоритету вирішення проміжних проблемних ситуацій. Це дозволить підвищити якість визначення цілей та сформулювати субординаційну систему цілей, декомпонувати цілі управління підприємством за ієрархічними рівнями.

У прогностичному блоці стратегії соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством узагальнюються результати попередньо розроблених варіантів прогнозів розвитку фармацевтичного підприємства з урахуванням його зовнішніх та внутрішніх чинників і конкурентних переваг. При формуванні цілісної системи попередніх прогнозів стратегічного розвитку підприємства здійснюється взаємне узгодження прогнозів, що надає можливість мінімізувати необхідність їх багаторазових корегувань.

У концептуально-стратегічному розділі (узагальнюючому попередні) відображаються принципи ефективності розвитку соціально-орієнтованого управління, основні етапи, строки реалізації стратегії та критерії завершення кожного етапу, основні напрямки стратегії розвитку соціально-орієнтованого фармацевтичного підприємства, у тому числі й напрямки розвитку структурних підрозділів, соціальної сфери, а також заходи, спрямовані на підвищення інвестиційної привабливості підприємства в сучасних умовах господарювання. У цьому ж розділі відбиваються очікувані економічні та соціальні результати реалізації стратегії.

У концептуально-тактичному розділі визначаються та конкретизуються напрями розвитку соціально-орієнтованого фармацевтичного підприємства, які були зазначені у концептуально-стратегічному розділі, розробляються рекомендації відносно використання програмно-цільового методу у вирішенні проблем розвитку соціально-орієнтованого підприємства, що відповідає необхідності забезпечення його постійної орієнтації на кінцевий результат та узгодження поставлених задач із ресурсами, строками та виконавцями.

Реалізація самої стратегії соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством за відібраною структурою ґрунтується на використанні відповідного механізму.

Механізм реалізації стратегії розвитку соціально-орієнтованого управління визначається як сукупність методів та засобів впливу на соціально-економічні процеси на підприємстві з метою досягнення цілей стратегічного розвитку [4, с.34-36]. Виходячи з цього визначення та вище обґрунтованих вимог щодо формування стратегії, виділено наступні складові механізму реалізації стратегії соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством: нормативно-правовий, інституціональний механізм, ресурсний, фінансовий, кадровий, інформаційний механізм (рис. 1), в якому:

нормативно-правовий механізм включає нормативно-правові акти та інші регламентуючі документи, що необхідні для реалізації стратегії;

інституційний – заходи щодо створення можливостей для ефективної роботи підприємства на основі спільної діяльності персоналу;

ресурсний механізм – раціоналізацію ефективного використання ресурсів усіх видів;

фінансовий механізм визначає потреби підприємства у власних та запозичених фінансових ресурсах для реалізації стратегії;

інформаційний механізм включає систему заходів щодо стимулювання розвитку підприємства, пов'язаних з інформаційними технологіями, створенням умов для входжен-

ня в інформаційне середовище. Інформаційні ресурси є важливим джерелом соціального розвитку і прогресу, який актуалізується в людській діяльності та ефективно використовується як інструмент соціальних перетворень. Це головний ресурс людської діяльності, що повинен бути мобілізованим, активізованим й ефективно використаним для досягнення мети в інформаційній сфері, а також сприяє відтворенню та розвитку інфосфери;

кадровий механізм реалізації стратегії можна вважати пріоритетним, оскільки в ньому повинні бути передбачені сукупністю заходів щодо забезпечення кадрами як самого процесу, так і задоволення потреб підприємства. Пріоритетність цього механізму з соціальної точки зору визначається тим, що соціальне забезпечення персоналу, розвиток кожної особистості, збереження здоров'я є умовою успішної діяльності сучасного фармацевтичного підприємства. В якості мотиваційного ресурсу управління, соціально-орієнтована кадрова політика підприємства та пов'язані з нею соціальні послуги повинні сприяти тому, щоб кожний працівник задовольняв свої потреби, інтереси та ціннісні орієнтації. При цьому, у кадровому механізмі повинні бути передбачені можливості участі працівника (або всіх членів колективу підприємства) у суспільно-корисній діяльності, відбиватися його якісні характеристики, а саме – ступінь розвитку його здібностей, придатності та підготовленості до виконання робіт визначеного виду та складності, відношення до праці, можливість і готовність працювати.

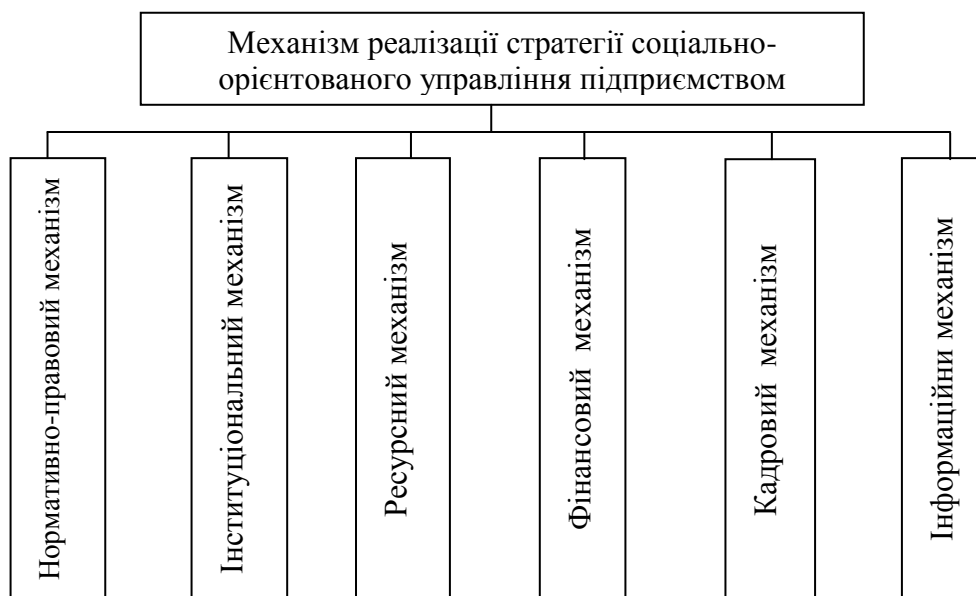


Рис. 1 Складові механізму реалізації стратегії соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством [4]

Таким чином, важливою складовою механізму реалізації стратегії соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством в сучасних умовах стає професійне навчання персоналу, що супроводжується впровадженням методичних підходів до професійного навчання спеціалістів фармації та дозволяє підготувати високоосвічених фахівців відповідно до потреб підприємства; впроваджувати практику суміщення професій із призначенням спеціалістів на інші фармацевтичні посади; розвивати компетенції персоналу та забезпечувати більш ефективне виконання ними професійних обов'язків; підготувати персонал до проведення організаційних змін (введення нових технологій, процедур тощо).

При використанні матеріалів для професійного навчання персоналу на фармацевтичному підприємстві необхідно спиратися як на загальні дидактичні принципи (науковості, доступності, системності та сприяння постійному вдосконаленню), так і на специфічні ан-

драгогічні принципи, які покладені в основу навчально-методичних матеріалів, а саме: інтерактивності (забезпечення включення суб'єктів навчання у навчальний процес); достатньої повноти викладання (забезпечення самостійного, без допомоги викладача, опанування необхідними знаннями, вміннями та якостями завдяки певному обсягу інформації); включення проблемно-орієнтованих питань (націлювання фахівців на попереднє обмірковування певної тематики, активізацію індивідуального досвіду, контролю рівня засвоєння матеріалу); визначення опорних орієнтирів (виділення за текстом термінів, закономірностей, принципів, важливих змістовних аспектів, що дозволяє у короткі терміни скласти загальне уявлення про предмет навчання та швидко знайти необхідну інформацію); розробка чітко сформульованих завдань із варіантами вирішення певної ситуації або проблеми; включення довідникової інформації (наявність покажчика загальних положень, прізвищ, термінологічного довідника з метою полегшення самостійного пошуку інформації); орієнтація на декілька рівнів засвоєння матеріалу (визначення стандартного (мінімального) обсягу інформації та включення додаткового матеріалу тощо [7, с. 295-296].

Основним документом, який відображає завдання, напрями та шляхи реалізації стратегії соціально-орієнтованого управління на підприємстві є план соціального розвитку, в якому узагальнюються намічені заходи щодо удосконалення соціально-демографічної структури колективу, покращення умов та охорони праці, удосконалення медичного обслуговування, житлових, побутово-культурних умов працівників, підвищення рівня оплати праці, фінансування соціальних програм. Цей план повинен бути внесеним до змісту колективного договору підприємства.

Для досягнення цілей соціально-орієнтованого управління підприємством у межах стратегії, що реалізується, доцільно використовувати наступну модель програмного забезпечення (рис. 2).



Рис. 2 Модель програмної реалізації стратегії соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством

У межах програмного забезпечення моделі стратегія соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством повинна включати постановку стратегічних і тактичних цілей, критеріїв їх досягнення. Стратегічна ціль передбачає визначення майбутнього стану системи на довгострокову перспективу, тактичні цілі – майбутній стан підсистем на поточний період.

Обґрунтовані науково-практичні положення щодо розробки стратегії соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством, починаючи від стадії формування, та закінчуючи стадією моделювання та програмного забезпечення, дозволяють дійти висновку, що вона є необхідним інструментом досягнення цілей розвитку підприємства. При цьому, реалізація стратегії дозволяє досягти головної мети, що закладена у механізмі підвищення ефективності системи соціально-орієнтованого управління фармацевтичними підприємствами, за умови забезпечення комплексного підходу до модернізації організаційних структур управління підприємством і персоналом, відбору форми соціальної стратегії, що відповідає стану фармацевтичного підприємства, участі профспілок у розробці заходів за змістом стратегії, адаптації стратегії підприємства до зовнішнього соціально-економічного середовища, у якому підприємство функціонує, дотримання методологічних принципів її формування, реалізації та структурування, використання складових механізмів, які забезпечують процес реалізації з виділенням пріоритету кадрового забезпечення, моделювання процесу реалізації на засадах програмного забезпечення.

Запропонована синергетична стратегія соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством наведена в таблиці 2.

Таблиця 2

Синергетична стратегія соціально-орієнтованого управління підприємством (ефект зовнішніх і внутрішніх векторів)

Вектори управлінського впливу	Стратегічний набір, спрямований на зростання	Стратегічний набір, спрямований на стабілізацію	Стратегічний набір, спрямований на скорочення
Зовнішній вектор	Стратегія інтенсивного зростання: 1. концентрація частини ресурсів і зусиль на вирішенні соціальних проблем регіону 2. стратегія формування соціальних аспектів ділової репутації 3. стратегія соціальної відповідальності	Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) 1. стратегія соціального розвитку 2. стратегія забезпечення ефективності, зайнятості, прибутку і законності 3. стратегія дотримання і виконання державних, суспільних та екологічних норм і стандартів	Стратегія скорочення (відсічення зайвого або реструктуризація) 1. стратегія контролю за змінами соціальної поведінки 2. благодійні заходи за умов отримання прибутку від фінансово-господарської діяльності
Внутрішній вектор (корпоративні стратегії)	1. стратегія розвитку корпоративної культури 2. стратегія оновлення персоналу 3. стратегія збільшення рівня добробуту персоналу	1. стратегія оптимального використання персоналу 2. стратегія мотивації персоналу, заохочень, справедлива система надбавок і компенсацій 3. професійна підготовка кадрів	1. стратегія екології праці 2. стратегія оптимізації соціальних витрат 3. дотримання існуючих на підприємстві стандартів і норм праці 4. професійна підготовка кадрів як важлива умова реструктуризації та модернізації виробництва

Джерело: розроблено автором

Висновки. Процес розробки стратегії соціально-орієнтованого управління ґрунтується на діагностиці стану конкретного фармацевтичного підприємства при тому, що викладені науково-практичні положення універсальні для кожного з них. Таким чином, упровадження стратегії за своєю метою надає можливість спрогнозувати зміну

ефективності соціально-орієнтованого управління на фармацевтичному підприємстві, виходячи з її поточного стану.

Література

1. Щокін Г.В. Соціальна теорія і кадрова політика: Моногр.-К.:МАУП, 2000. – 576с.
2. Слепенков И.М. Основы теории социального управления / И.М. Слепенков, Ю.П. Аверин. – М.: Высшая школа, 1990.
3. Лебедев І.В. Соціальна відповідальність бізнесу як чинник ефективного менеджменту / І.В. Лебедев // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2007. – Вип. 27. – С. 197–203.
4. Білявський В. Соціальне управління в торговельному підприємстві // Наука молода. - 2004. - №2.
5. 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. — 594 с.
6. Щекин В.Г. Теория социального управления: монография/МАУП.-К.:В.К.,1996.-408с.
7. 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.

References

1. Shchokin H. V. (2000). *Sotsialna teoriia i kadrova politika* [Social Theory and Human Resource Policy]. IAPM, Kyiv, Ukraine.
2. Slepencov I. M. (1990). *Osnovy teorii sotsialnogo upravleniya* [Basics of Social Management Theory]. Vysshiaia Shkola, Moscow, Russia.
3. Lebedev I. V. (2007). “The Social Responsibility of Business as an Efficient Management Factor”. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 27. – pp. 197–203.
4. Biliavskii V. (2004). “Social Management at a Trading Enterprise”. *Nauka moloda*, vol. 2.
5. Babicheva H. S. (2010). “The Justification of Expediency of Creating the Position of Marketing Specialist at Pharmacy Networks”. *Farmatsiia Ukrainy. Pogliad u maibutne, materialy VII Nats. zizdu farmatsevtiv F24 Ukrainy* [Ukrainian Pharmaceutical Industry: Insight Into the Future, Proceedings of the 7th Ukrainian Pharmaceutical Congress F24], National Pharmaceutical University, Kharkiv, Ukraine.
6. Shchekin G. V. (1996) *Teoriya sotsialnoho upravleniya* [The Theory of Social Management]. IAPM, Kyiv, Ukraine.
7. Halii L. V. (2010) “Principles of Development of Methodical Materials for Professional Training of the Personnel of Pharmaceutical Organizations”. *Farmatsiia Ukrainy. Pogliad u maibutne, materialy VII Nats. zizdu farmatsevtiv F24 Ukrainy* [Ukrainian Pharmaceutical Industry: Insight Into the Future, Proceedings of the 7th Ukrainian Pharmaceutical Congress F24], National Pharmaceutical University, Kharkiv, Ukraine.