

РОЗДІЛ 7

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.28

Волкова Н. В.

Панова Т. В.

Університет митної справи та фінансів

ОРГАНІЗАЦІЯ ВИНАГОРОДИ ПЕРСОНАЛУ НА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розглянуто теоретико-методологічні аспекти організації винагороди персоналу на сучасних фармацевтичних підприємствах, структуру компенсаційного пакету, традиційні та інноваційні системи оплати праці персоналу. Надано оцінку відповідності описаних систем специфіці діяльності виробничих підприємств фармацевтичної галузі.

Ключові слова: організація винагороди персоналу, фармацевтичні підприємства, інновації, оплата праці, компенсаційний пакет.

Постановка проблеми. На успіх підприємства в ринковому середовищі впливає багато факторів: технічне оснащення та застосовувані технології, достовірність результатів маркетингових досліджень та точність прогнозів, рівень кваліфікації працівників та ефективність системи контролю якості. Проте підприємство не зможе довго залишатися конкурентоспроможним, якщо не збільшувати обсяги виробництва, не впроваджувати інновації, не підвищувати ефективність праці найманого персоналу [1].

Фармацевтичні компанії зацікавлені в залученні фахівців із профільною освітою, з навичками роботи на комп'ютері та знаннями іноземної мови. Для більшості посад вимагається досвід роботи за фахом та відповідна йому професійна грамотність [2]. За результатами огляду ринку праці в 2016 р. у фармацевтичних компаніях спостерігалася висока плинність кадрів, причинами якої є високі вимоги роботодавців до професійного рівня свого персоналу, порушення дисципліни та оптимізація структури підприємства. Ця тенденція є також свідченням наявної загрози втрати сформованого на цих підприємствах трудового потенціалу. Водночас експерти відзначають складність залучення, утримання персоналу та стимулювання праці всіх працівників незалежно від їхньої кваліфікації. Серед причин таких труднощів експерти називають високі зарплатні очікування та низьку мотивацію працівників [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні та прикладні аспекти організації винагороди персоналу досліджували такі вчені, як О.В. Гагарінський, А.М. Колот та С.О. Цимбалюк. Проблемами компенсаційного менеджменту на фармацевтичних підприємствах займалися М.О. Говоруха, О.В. Литвинова, О.В. Посилкіна, О.В. Козирева.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Відомі нам сучасні дослідження у сфері мотиваційного та компенсаційного менеджменту узагальнюють світовий досвід застосування ефективних систем винагороди персоналу, проте вибір найбільш оптимального варіанту організації винагороди персоналу має враховувати галузеву специфіку та кадрові умови окремого підприємства.

Мета статті полягає у визначенні специфіки конкурентного середовища фармацевтичної галузі та

зумовлених нею особливостей організації винагороди персоналу сучасних фармацевтичних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна фармацевтична галузь діє в жорсткому конкурентному середовищі: вітчизняним товаровиробникам ліків доводиться відвойовувати позиції у іноземних товаровиробників, швидко впроваджувати наукові розробки та здійснювати новачі, діяти в умовах відчутного впливу глобалізаційних процесів, міжнародного науково-технічного обміну. Про напруженість конкурентного середовища свідчать дані компанії Proxima Research, за якими в 2016 р. відсоткове співвідношення у грошовому еквіваленті вітчизняних та іноземних виробників ліків було 37% до 63% на користь іноземних із тенденцією стабільного зростання відсотку вітчизняних виробників. З іншого боку, частки в продажах по упаковках розподілилися інакше: 27% – імпорتنі, 73% – вітчизняні. Тут уже безперечно суттєва перевага на боці українських ліків. У таких умовах для вітчизняних фармацевтичних підприємств стають актуальними інноваційний характер розвитку, підвищення ролі нематеріальних активів, високий рівень інтелектуальної активності персоналу підприємства та інформатизація бізнес-процесів. За результатами досліджень, проведених О.В. Посилкіною та О.В. Козиревою, для тих підприємств фармацевтичного профілю, які займаються комерціалізацією свого інтелектуального капіталу, характерні стабільний розвиток та найвища ринкова додана вартість.

Ступінь інноваційної активності вітчизняних фармацевтичних компаній не є однаковою. О.В. Литвиноюю та О.В. Посилкіною запропоновано поділяти такі компанії на чотири кластери за інтегральним показником інтелектуальних ресурсів, що враховує частку ринку фармацевтичної компанії, частку інноваційних ліцензій у портфелі, частку комерціалізованих об'єктів інтелектуальної власності та кадрову складову компанії (табл. 1) [4].

Так, до першого кластера віднесено компанії з найвищим інтегральним показником інтелектуальних ресурсів, свідченням чого є щорічне впровадження нових препаратів у виробництво, та наявність оригінальних розробок у продуктовому портфелі компанії. Ці компанії займають найбільшу частку ринку.

Таблиця 1
Кластеризація вітчизняних фармацевтичних компаній за інтегральним показником інтелектуальних ресурсів у 2016 р.

Кластер	Компанія	Місце в рейтингу
1	ПАТ «Фармак»	1
	Корпорація «Артеріум»	2
	ТОВ «ФК «Здоров'я»»	3
	ПрАТ «ФФ «Дарниця»»	4
2	ПАТ «Київський вітамінний завод»	5
	ФК «Юрія-Фарм»	9
	ФК «Фітофарм»	10
3	ТОВ «Кусум Фарм»	11
	ФФ «Віола»	12
4	Житомирська ФФ	13
	ПАТ «Лубнифарм»	15

Джерело: складено за [4]

Компанії, що увійшли до другого кластеру, також характеризуються досить високою інноваційною активністю. До переліку препаратів, що випускаються цими підприємствами, крім генеричних лікарських засобів (копій оригіналів), що становлять більшу частину продуктового портфелю, належать також і препарати з оригінальними рецептурами. Саме тому такі підприємства мають досить високий потенціал до збільшення своєї інноваційної активності.

До третього кластеру належать компанії, в яких упроваджені не радикальні, а модифіковані інновації (поліпшення). У продуктовому портфелі таких виробників – тільки перевірених генеричні препарати для лікування найпоширеніших захворювань. Частка кожної з таких компаній на ринку ліків є невеликою (до 6%). До четвертого кластеру увійшли компанії з низькою інноваційною активністю.

Для успішного існування і розвитку сучасному фармацевтичному підприємству важливо залучати високопрофесійні кадри та молодих фахівців із високим інтелектуальним потенціалом. Найбільш актуальною такою кадровою потребою є для підприємств першого та другого кластерів у вищенаведеному дослідженні.

Оскільки в економіці знань застосування та комерціалізація інтелектуального потенціалу працівників є вирішальними факторами, що утворюють майнову цінність компанії, то роботодавці мають дедалі більше цінувати людський капітал. Серед найважливіших факторів привабливості підприємств фармацевтичного ринку роботодавцями можна назвати такі:

- впроваджені система управління талантами;
- справедлива оцінка показників якості праці кожного працівника;
- ефективна система мотиваційного менеджменту;
- високі соціальні гарантії [5].

Для вирішення проблеми плинності кадрів у фармацевтичних компаніях організація винагороди персоналу повинна мати виражену соціальну орієнтацію, що виявляється передусім через зорієнтовану на успіх систему винагород. Грамотно розроблена політика винагороди та її дотримання сприяють зростанню довіри до роботодавця, його престижу, формують соціальний статус працівників [6].

Організація оплати праці на підприємствах будь-якої форми власності відбувається згідно з нормами чинного трудового законодавства. Державою встановлюється мінімально гарантований рівень заробітної плати, а також норми, гарантії

умов праці та правила стягнення податків і зборів із трудових доходів громадян. Підприємства фармацевтичної галузі в організації оплати праці керуються також положеннями чинної Галузевої угоди, укладеної між Міністерством охорони здоров'я України, Об'єднанням організацій роботодавців медичної та мікробіологічної промисловості та Центральною Радою профспілки працівників хімічних та нафтохімічних галузей промисловості України на 2017–2020 рр.

Договірне регулювання трудових відносин у фармацевтичній галузі визначає на 2017 р. мінімальну оплату праці на рівні, не меншому 140% від прожиткового мінімуму. Ця величина є базою для розрахунку мінімальних посадових окладів для всіх професій у межах даної галузі.

Крім держави, свою регуляторну роль у встановленні розміру компенсації найманих працівників відіграє сам ринок. З одного боку, політика винагороди персоналу (компенсаційна політика) має бути привабливою для реальних та потенційних працівників та забезпечувати підприємству конкурентні переваги. А з іншого боку, верхню межу розміру матеріальної компенсації визначає її частка в собівартості продукції: вона не може бути надто високою, а ринкові ціни на продукцію мають бути конкурентними [7].

На підставі Галузевої угоди фармацевтичні підприємства розробляють власні умови винагороди персоналу – оплати праці та надання соціальних послуг. До останніх найчастіше включають оплату медичного страхового полісу, трансфер до місця роботи та обіди за рахунок компанії, рідше – страхування від нещасних випадків та недержавне пенсійне страхування.

Основна та додаткова заробітні плати у формі доплат і надбавок, передбачених дійсними нормами трудового законодавства та/або положенням про оплату праці на підприємстві, становлять постійну частину оплати праці. Світовою практикою визнана доцільність підвищення цього складника. Проте, за дослідженнями В. Йозайтса, надто висока частина фіксованого окладу знижує зацікавленість працівників у результатах своєї роботи. Також мотивація до праці зникає й тоді, коли персонал не бачить впливу своєї праці на прибуток підприємства. І.Ю. Калмикова пропонує таку структуру заробітної плати: 85% – постійна частина, 10% – преміювання за особисті трудові досягнення працівника та 5% – преміювання за підсумками діяльності підприємства у цілому. Водночас вищезгаданою Галузевою угодою регламентована норма постійної заробітної плати – не менше 64% (на кінець 2017 р.). Таким чином, регламентована Угодою норма не входить у протиріччя з рекомендаціями дослідників та залишає керівництву фармацевтичних підприємств простір для маневру у формуванні співвідношення складових частин компенсаційного пакету.

Системи організації оплати праці можна умовно розділити на дві групи – традиційні та інноваційні. Всі вони нині зустрічаються на виробничих підприємствах фармацевтичної галузі України. До традиційних належать дві основні моделі оплати праці – тарифна (погодинна та відрядна) та безтарифна (пайова) [8]. Традиційні системи оплати праці для інноваційних підприємств на сьогодні вважаються морально застарілими та такими, що не відповідають специфіці їхньої діяльності. Проте вони застосовуються на фармацевтичних виробництвах третього та четвертого кластерів у вищенаведеному дослідженні.

Інноваційні системи організації оплати праці передбачають реалізацію в них принципів гнучкості винагороди та врахування більшого переліку факторів, узгоджених із загальною бізнес-стратегією та стратегією управління персоналом. Такі системи все частіше застосовуються у фармацевтичних компаніях першого кластеру, що об'єднує інноваційно активні компанії. Особливо актуальними для впровадження такі системи є для компаній другого кластера, стратегічною метою яких є посилення інноваційної активності та збільшення сегменту продажів на ринку.

Гнучкі системи оплати праці розробляються з урахуванням особливостей побудови виробничих та бізнес-процесів конкретного підприємства. У таких системах заробітна плата працівника найчастіше індивідуалізована і складається з гарантованої та умовної (змінної) частин. На відміну від традиційних систем основна частина заробітної плати залежить від стажу роботи в галузі, професійної кваліфікації та досвідченості співробітника компанії, а додаткова частина виконує функцію матеріального стимулювання і динамічно змінюється залежно від якості результатів, отриманих у процесі виконання поставлених завдань, а також від ступеня складності їх виконання [6].

Сучасним підходом до організації заробітної плати є грейдування, що добре підходить для великих підприємств, дає змогу підлаштуватися під логіку бізнесу, забезпечує прозорість у визначенні розміру заробітної плати, соціальну спрямованість та дієвість мотиваційного механізму. Сутність грейдингової системи полягає у тому, що всі посади розподіляються за кластерами згідно з відносною цінністю тієї чи іншої посади. Для кожного кластеру визначається власний діапазон посадових окладів [9].

Організація додаткової оплати праці на фармацевтичних підприємствах відбувається у формі преміювання та має стимулювати у працівників прагнення до розвитку важливих професійних якостей та формувати бажану трудову поведінку. В умовах жорсткої конкуренції та розбудові економіки знань кожен роботодавець має бути захищеним у фахівцях із високим рівнем освіти, професійної грамотності, тому в локальних нормативних актах підприємств, що організують додаткову оплату праці – в колективних договорах та/або положеннях про преміювання, – мають бути передбачені відповідні стимулюючі виплати, що будуть спонукати до зростання освітнього ступеня та підвищення кваліфікації. Для стимулювання застосування набутих знань, реалізації інтелектуального потенціалу персоналу слід передбачити премії за розроблення й упровадження нових технологій, рецептур оригінальних препаратів, внесення раціональних пропозицій, наукові публікації та патенти [10] (рис. 1).

Зменшення плинності персоналу підприємства досягається здебільшого шляхом застосування методів нематеріальної мотивації (кар'єрного та професійного розвитку працівників, створення гідних умови праці, побудови системи результативних внутрішніх комунікацій із керівництвом, сприятливої корпоративної культури). Під час організації винагороди персоналу важливо узгодити її зі стратегічними цілями компанії, короткотерміновими планами та повсякденними завданнями. Система винагороди персоналу має бути достатньо гнучкою та швидко налаштовуватися на змінні зовнішні умови на ринку та вирішення нових завдань.

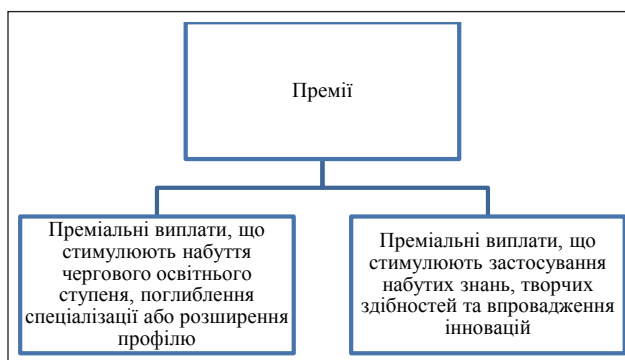


Рис. 1. Пропонована структура преміювання на фармацевтичних інноваційно орієнтованих підприємствах

Джерело: розроблено авторами

У 1990 р. Р. Капланом та Д. Нортеном була розроблена методологія декомпозиції стратегічних цілей та трансформації їх у ключові показники ефективності (КПІ) під назвою «Збалансована система показників» (Balanced Scorecard – BSC), практичним інструментом якої є стратегічна карта. Результат діяльності підприємства за цією методологією оцінюється в розрізі чотирьох стратегічних перспектив: фінансових показників, клієнтів, бізнес-процесів та розвитку персоналу [11]. Сьогодні BSC є найдосконалішою системою корпоративного менеджменту, що підпорядковує діяльність усіх бізнес-процесів підприємства виконанню загальної стратегії. Впровадження цієї системи є складним процесом, що потребує реінжинірингу всієї організаційної системи підприємства та значних фінансових витрат. Проте, незважаючи на нетиповість для вітчизняного бізнесу подібного підходу, його застосування може бути виправданим, оскільки в результаті будуть вирішені основні проблеми функціонування інноваційного підприємства, у тому числі пов'язані з менеджментом персоналу. Також паралельно необхідно вирішувати питання плинності персоналу та залучення нових кадрів, адже підприємство, де створено збалансовану систему менеджменту, здатне швидко та адекватно реагувати на динаміку ринкової ситуації, характеризується більшою стабільністю та надійністю, формує позитивний імідж роботодавця.

Висновки. Система винагороди персоналу на фармацевтичних підприємствах має свою специфіку, зумовлену стратегічною націленістю на інноваційний характер розвитку та високу конкуренцію. Традиційні системи оплати праці, в основу яких покладено тарифні погодинні та відрядні форми, зустрічаються на підприємствах із низьким рівнем інноваційності та на таких, де використовуються модифіковані інновації.

Для фармацевтичних виробництв із високим показником інноваційної активності актуальним є застосування та подальше вдосконалення таких систем винагороди персоналу, що дають змогу узгоджувати міру винагороди персоналу зі стратегічними цілями підприємства, управляти результативністю праці, реалізовувати на практиці принципи справедливості та прозорості, домагатися розуміння стратегічних завдань кожним виконавцем, стимулювати співробітників до новаторства. Сьогоднішні вищезазначені вимоги відповідають сучасні системи організації оплати праці, побудовані на системі грейдів у поєднанні зі збалансованою системою показників (BSC) як такі, що випробувані часом та узагальнюють кращий світовий досвід стратегічного управління підприємством та управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Волкова Н.В. Сучасні механізми забезпечення соціально-економічної безпеки на мікро- та макрорівнях / Н.В. Волкова, І.М. Погребний // Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2017. – С. 42–43.
2. Посилкіна О.В. Теоретичні аспекти ідентифікації інтелектуального капіталу фармацевтичного підприємства / О.В. Посилкіна, Козирева О.В. // Фармацевтичний журнал. – 2010. – № 2. – С. 3–9.
3. Иванец В.В. Рынок труда Украины. Основные тенденции первого полугодия 2016 года / В.В. Иванец // Менеджер по персоналу. – 2016. – № 9. – С. 24–26.
4. Литвинова О.В. Науково-методичні підходи до оцінювання інтелектуального потенціалу вітчизняних фармацевтичних компаній / О.В. Литвинова, О.В. Посилкіна // Фармацевтичний журнал. – 2016. – № 6. – С. 5–14.
5. Герасименко Г.В. Пріоритетні напрями управління персоналом на інноваційно орієнтованому підприємстві / Г.В. Герасименко // Економіка та підприємництво. – 2014. – № 32. – С. 149–162.
6. Волкова Н.В. Напрями вдосконалення системи організації винагороди персоналу / Н.В. Волкова, Д.О. Земляной // Інфраструктура ринку. – 2016. – Вип. 2. – С. 244–249 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://market-infr.od.ua/journals/2016/2_2016_ukr/50.pdf.
7. Калина А.В. Развитие социально-экономической категории «заробітна плата» та передумови для формування її гідного рівня / А.В. Калина // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2017. – № 1(13). – С. 212–223.
8. Регулювання соціально трудових відносин: сучасний стан та перспективи розвитку: [колективна монографія] / За заг. ред. І.І. Кичко. – Ніжин : Орхідея, 2017. – С. 182–192.
9. Шахно А.Ю. Система грейдуння як сучасна форма оплати праці на підприємстві / А.Ю. Шахно // Інноваційна економіка. – 2013. – № 3(44). – С. 187–194.
10. Посилкіна О.В. Актуальні аспекти оцінки соціально-економічного потенціалу фармацевтичних підприємств / О.В. Посилкіна, О.А. Яремчук, О.Ю. Горбунова // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2009. – № 1(3). – С. 39–44.
11. Гагаринский А.В. Ключевые показатели эффективности трудовой деятельности менеджеров: теоретические и практические аспекты : [монография] / А.В. Гагаринский. – М. : Мир науки, 2015. – 130 с.

Волкова Н. В.**Панова Т. В.**

Університет таможенного дела и финансов

**ОРГАНИЗАЦИЯ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА
НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ****Резюме**

В статье рассмотрены теоретико-методологические аспекты организации вознаграждения персонала на современных фармацевтических предприятиях, структура компенсационного пакета, традиционные и инновационные системы оплаты труда персонала. Дана оценка соответствию описанных систем специфике деятельности производственных предприятий фармацевтической отрасли.

Ключевые слова: организация вознаграждения персонала, фармацевтические предприятия, инновации, оплата труда, компенсационный пакет.

Volkova N. V.**Panova T. V.**

University of Customs and Finance (Dnipro)

ORGANIZATION OF PERSONNEL REMUNERATION AT HARMACEUTICAL ENTERPRISES**Summary**

The article deals with theoretical and methodological aspects of the organization of personnel remuneration at modern pharmaceutical enterprises. The structure of compensation package, traditional and innovative systems of remuneration of personnel is considered. The characteristic of compliance of the described systems with the specifics of activity of manufacturing enterprises of the pharmaceutical industry is given.

It is noted that the modern pharmaceutical industry operates in a harsh competitive environment, therefore domestic producers of medicines have to win positions in foreign countries through the rapid implementation of scientific developments, and introduce innovations. For this industry there is a tangible impact of globalization processes and international scientific and technological exchange.

The article describes the personnel problems of the pharmaceutical industry, such as: difficulties in attracting and retaining staff, high professional requirements for workers and the threat of loss of labor force formed at enterprises. It is emphasized that the organization of remuneration of personnel is an instrument for solving personnel problems and strengthening the competitiveness of the enterprise.

Modern research in the field of motivational and compensatory management summarizes the global experience of applying effective remuneration systems, but the choice of the most optimal option for staff remuneration should take into account the industry specifics and personnel conditions of the individual enterprise. The purpose of this article is to determine the specifics of the competitive environment of the pharmaceutical industry and its specific features of remuneration organization for modern pharmaceutical enterprises.

For pharmaceutical companies with a high innovation level, it is important to introduce such remuneration systems that allow staff to be consistent with the strategic objectives of the enterprise, to manage the productivity of labor, to implement in practice the principles of justice and transparency, to seek understanding of the strategic objectives of each actor, to encourage employees to innovate. To date, the above requirements correspond to modern salary systems built on the Gray system in conjunction with a balanced system of indicators (BSC) as those tested by time summarizing the best world experience of strategic enterprise management and human resources management.

Keywords: organization of remuneration of personnel, pharmaceutical enterprises, innovations, labor remuneration, compensation package.