

І.В. Пестун, О.Ю. Рогуля

СКЛАДОВІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Ключові слова: ефективність, критерії ефективності управління, кількісні та якісні критерії, особливості ефективності управління фармацевтичними організаціями.

Ключевые слова: эффективность, критерии эффективности управления, количественные и качественные критерии, особенности эффективности управления фармацевтическими организациями.

Keywords: efficiency, criteria of management efficiency, criteria quantitative and high-quality, features of management efficiency by pharmaceutical organizations.

Надано характеристику та обґрунтовано розмежування понять «ефективність організації» та «ефективність управління». Запропоновано підхід до визначення критеріїв порівняння на початковому етапі аналізу ефективності менеджменту фармацевтичних організацій. Виділені кількісні та якісні критерії оцінки ефективності управління господарюючими суб'єктами фармацевтичного ринку, запропоновані специфічні показники ефективності керівництва аптечними підприємствами. Серед них – кількість (або питома вага) постійних клієнтів аптеки, товарообіг та прибуток на одного співробітника, середня вартість покупки, кількість додаткових послуг, що надаються аптекою, частка витрат на навчання управлінського й рядового персоналу в загальному обсязі реалізації товару. До значимих якісних критеріїв ефективності управління аптечними закладами віднесені професійна компетентність керівника, лояльність клієнтів та здатність аптеки їх утримати, наявність клієнтської бази, рівень сервісу та консультативного обслуговування, використання стандартів обслуговування та ін.

Серед складових ефективного управління фармацевтичними організаціями зроблено акцент на значимості цільового управління, необхідності аналізу числа комунікативних зв'язків між керівниками окремих рівнів, інформаційного забезпечення управлінських рішень, маркетингового управління та в цілому створення дієвих організаційних механізмів.

Дана характеристика і обґрунтовано розмежування понять «ефективність організації» і «ефективність управління». Предложеной підхід до визначення критеріїв порівняння на початковому етапі аналізу ефективності менеджменту фармацевтичних організацій. Выделены количественные и качественные критерии оценки эффективности управления хозяйствующими субъектами фармацевтического рынка, предложены специфические показатели эффективности руководства аптечными предприятиями. Среди них – количество (или удельный вес) постоянных клиентов аптеки, товарооборот и прибыль на одного сотрудника, средняя стоимость покупки, количество дополнительных услуг, оказываемых аптекой, доля затрат на обучение управленческого и рядового персонала в общем объеме реализации товара. К значимым качественным критериям эффективности управления аптечными учреждениями отнесены профессиональная компетентность руководителя, лояльность клиентов и способность аптеки их удержать, наличие клиентской базы, уровень сервиса и консультативного обслуживания, использование стандартов обслуживания и др.

Среди составляющих эффективного управления фармацевтическими организациями сделан акцент на значимости целевого управления, необходимости анализа числа коммуникативных связей между руководителями отдельных уровней, информационного обеспечения управленческих решений, маркетингового управления и в целом создания действенных организационных механизмов.

Description is given and the division of notions is grounded «efficiency of organization» and «management efficiency». Approach to determination of comparison criteria at the initial stage of management efficiency analysis of pharmaceutical organizations has been offered. The criteria of management efficiency estimation by the managing subjects of pharmaceutical market quantitative and high-quality has been selected, the specific indexes of efficiency of guidance by pharmacy enterprises has been offered. Among them - amount (or specific gravity) of permanent clients of pharmacy, commodity turnover and income on one employee, average cost of purchase, amount of the additional services rendered by a pharmacy, expenses on teaching of managerial and ordinary staff in the general volume of commodity realization. To the meaningful high-quality criteria of management efficiency by pharmacy establishments are attributed professional competence of leader, presence of client base, level of service and consultation service, use of service standards and s.o.

Among the constituents of effective management by pharmaceutical organizations an accent on meaningfulness of management by objectives, necessity of analysis of number of communication connections of separate levels leaders, informative providing of administrative decisions, marketing management and on the whole creation of effective organizational mechanisms is done.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науково-практичними завданнями. Діяльність фармацевтичних виробничих, оптових підприємств та аптек в умовах конкурентного середовища, ускладнена фінансово-економічною кризою, значною мірою позначається на ефективності роботи організацій. Аналіз останньої зумовлює доцільність знання внутрішніх та зовнішніх чинників, ступеня їх впливу на результативність підприємства з метою внесення коректив до відповідних напрямків виробничо-торговельної, інноваційної, комерційної, фінансової та особливо управлінської діяльності. В зарубіжному менеджменті вважається, що 98% невдач у бізнесі є наслідком неякісного управління [8]. Вивчення та використання складових (критеріїв) оцінки ефективності роботи

співробітників та керівників підприємств набуває особливо-го значення як науково-практична проблема при здійсненні реструктуризації підприємств, скороченні штатних одиниць, визначенні можливих резервів стабілізації, забезпеченні певної ефективності фармацевтичної організації.

Аналіз останніх досліджень з публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. В наукових фахових виданнях з фармації мають місце публікації з аналізу ефективності фармацевтичних виробничих підприємств за окремими напрямками діяльності. Це, зокрема, визначення поняття, обґрунтування блок-схеми алгоритму, розрахунок інтегрального показника соціально-економічної ефективності функціонування фармацевтичних виробничих підприємств [13]. Кілька наукових праць присвячені оцінці трудового потенціалу фармацевтичних підприємств

[1,12], ефективності управління персоналом оптових фармацевтичних фірм [10], дослідженням з організації праці співробітників [2]. Запропонована збалансована система показників як інструмента оцінки ефективності діяльності аптеки [9].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на взаємозв'язок ефективності роботи фармацевтичного виробничого та оптово-роздрібного підприємства з ефективністю управління, доцільним є їх розмежування, визначення особливостей, складових та критеріїв оцінки успішності управлінської системи, що до цього часу не проводилось.

МЕТОЮ даної **РОБОТИ** є визначення об'єктивних складових та критеріїв оцінки управління фармацевтичними організаціями.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ. Виходячи з сутності процесу управління як взаємодії суб'єкта управління (управлінська команда, штат працівників апарату управління чи управлінський персонал) та об'єкта управління (об'єднання, підприємства, структурного підрозділу), розрізняють поняття «ефективності управління» та «ефективності організації» (підприємства, закладу тощо). При значній близькості цих понять та використанні великої кількості однотипних критеріїв оцінки науково-практичне значення має дослідження ефективності саме управлінської підсистеми.

Широко вживаним показником оцінки ефективності чи результативності діяльності підприємства та суб'єкта управління є відношення результату (обсягу виробництва продукції, обсягу реалізації товару тощо) до відповідних витрат. Проте такий показник характеризує ефективність роботи організації в цілому і не дозволяє в повній мірі врахувати багатоаспектність та складність управлінської праці.

Серед наукових підходів до визначення понять ефективності управління, з нашої точки зору, найбільш прийнятним та всеохоплюючим є такий [11]:

- *ефективність праці співробітників апарату управління;
- *ефективність процесу управління (функцій, комунікацій, прийняття та реалізації управлінського рішення);
- *ефективність системи управління (з урахуванням ієрархії управління);
- *ефективність механізму управління (структурно-функціонального, фінансового, виробничого, маркетингового тощо).

Аналізуючи наведений перелік, слід зазначити, що переваги використання одного чи кількох підходів залежать від першочергових цілей організації, обсягу, масштабу та специфіки її діяльності, структури управлінської підсистеми. Звичайно, для виробничого підприємства або об'єднання підприємств зі складною функціонально-організаційною структурою та наявністю значної кількості управлінського персоналу всіх трьох рівнів управління (вищого, середнього та низового) доцільне використання всіх показників для оцінки ефективності управління. Для невеликого господарюючого суб'єкта, наприклад для апте-

ки, аптечної мережі малого та середнього розміру, оптової фармацевтичної фірми виправданим є використання частини показників.

Сам термін «ефективність» має різні трактування:

- *конкретний результат;
- *відповідність результату або процесу максимально можливому, ідеальному або плановому;
- *функціональна різноманітність систем;
- *числова характеристика задоволеності функціонування;
- *вірогідність виконання цільових установок та функцій;
- *співвідношення реального ефекту до необхідного (нормативного) ефекту [3].

При використанні будь-якого кількісного вимірювання ефективності управління організацією постає питання, якої оцінки заслуговує отриманий результат. Тому на початковому етапі аналізу ефективності суб'єкта управління повинен бути визначений критерій порівняння. Це може бути: 1) порівняння з плановими показниками (якщо в фармацевтичній організації розвинена система стратегічного, тактичного та оперативного планування, то відповідно визначаються критерії контролю, а окремі показники можуть бути використані для оцінки ефективності управління); 2) порівняння показників ефективності з нормативними даними, проте таке порівняння більш прийнятне для аналізу роботи виконавців (наприклад, кількість реалізованих лікарських препаратів провізором, кількість виготовлених екстемпоральних ліків фармацевтом тощо), а не керівників; 3) порівняння показників ефективності управління з аналогічними показниками іншої фармацевтичної організації (частіше об'єктом порівняння виступають конкуренти, але для оцінки ефективності управління мають бути враховані внутрішні та зовнішні умови діяльності: для аптек, наприклад, це рівнозначне місце розташування, однотипність контингенту відвідувачів та постійних клієнтів та ін.); 4) аналіз динаміки показників ефективності управління у часі.

Ефективність управлінської діяльності фармацевтичної організації може характеризуватись кількісними та якісними критеріями (табл. 1) [1,3,7,11]. До першої групи відносяться загальні показники рентабельності та ліквідності, ефективності продаж, які дозволяють дати оцінку діяльності підприємства в цілому. В більш повній мірі відображають ефективність і якість управління трудовими процесами показники економічності системи управління, продуктивності, чисельності управлінського персоналу тощо. Узагальнюючим якісним критерієм ефективності управління підприємством є соціальна ефективність, а також забезпечення випуску та реалізації високоякісної фармацевтичної продукції, пропозиція суспільству необхідних лікарських засобів, покращання умов праці та побуту співробітників, виконання принципів соціальної відповідальності перед працівниками, споживачами та суспільством в цілому тощо.

Враховуючи ускладнення ринкових умов функціонування аптечних закладів, загострення конкуренції, необхідність утримання постійних клієнтів аптеки та залучення нових,



до найбільш специфічних критеріїв успішності управління ними слід віднести кількісні показники обслуговування клієнтів, формування та обіговості товарних запасів, питому вагу співробітників зі спеціальною освітою, витрати на навчання та підвищення кваліфікації керівників та фахівців. Якісними критеріями оцінки успішності управління аптеками слід вважати рівень професіоналізму та організаторські здібності керівника, адекватне використання маркетингових функцій, здійснення програм забезпечення лояльності клієнтів, впровадження інформаційних технологій, у тому числі формування клієнтської бази, рівень сервісу, ефективна система мотивації персоналу тощо (табл. 2) [6,7,9,10].

Повертаючись до найбільш дієвих, загальних для всіх фармацевтичних організацій складових ефективності, слід виділити цільове управління.

В характеристиці ефективності управління виділяють так звану цільову (результативну – відношення досягнутих результатів до встановленої мети). Визначені цілі (ними можуть бути один або кілька показників, перерахованих в табл. 1 та 2 мають відповідати вимогам конкретності та вимірюваності, орієнтованості в часі, досяжності, взаємопідтримки цілей підприємства цілями окремих підрозділів. Зв'язок цільового управління з загальною ефективністю організації проявляється в тому, що цілі концентрують увагу та зусилля на певних напрямках, можуть слугувати нормативами, з якими слід співставляти результати, та механізмами обґрунтування витрат ресурсів, а також впливати на мотивацію співробітників, особливо при умові їх залучення до обговорення та визначення цілей [8]. Мета формує управлінський цикл, який має вигляд ланцюга

Таблиця 1

Кількісні та якісні показники ефективності управління фармацевтичними організаціями

| Групи критеріїв ефективності управління | |
|--|---|
| Кількісні показники | Якісні показники |
| <p>1. <i>Економічність (ефективність):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> √ співвідношення загального показника роботи підприємства (обсяг виробництва, обсяг реалізації товару) до витрат на управління <p>2. <i>Логістична організація ресурсного забезпечення:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> √ економія витрат часу шляхом впровадження прогресивних управлінських технологій <p>3. <i>Продуктивність:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> √ відносний показник обсягу виробництва або реалізації товару на одного працівника управлінського персоналу <p>4. <i>Трудові показники:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> √ чисельність управлінського персоналу √ питома вага управлінського персоналу в загальній чисельності працівників організації <p>5. <i>Рентабельність організації:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> √ капіталу (активів) √ власного капіталу (коштів) √ продажу (валовий прибуток) <p>6. <i>Ефективність комерційної діяльності:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> √ відношення обсягу продажу до: <ul style="list-style-type: none"> а) вартості активів б) вартості нереалізованого товару в) дебіторської заборгованості <p>7. <i>Фінансові показники платоспроможності підприємства:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> √ коефіцієнт абсолютної ліквідності (оптимальний показник 0,2-0,25) √ коефіцієнт проміжного покриття (оптимальний показник 0,7-1,0) √ коефіцієнт загального покриття або поточної ліквідності (оптимальний показник 2,0-3,0) | <p>1. <i>Забезпечення успішності процесу управління:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> √ досягнення цілей організації √ диверсифікація діяльності підприємства √ адаптивність √ гнучкість системи управління √ оперативність √ надійність √ раціональність організаційної структури системи управління √ обґрунтованість управлінських рішень √ інформаційно-аналітичне забезпечення управління √ інноваційна політика √ належні умови праці та побуту співробітників √ ефективний зворотній зв'язок √ дієва система контролю <p>2. <i>Соціальна ефективність:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> √ організаційна культура √ задоволеність членів колективу різними аспектами роботи (стосунками з колегами та керівниками, умовами праці, заробітною платнею та ін.) √ мотивація співробітників √ самооцінка колективу √ соціальна відповідальність √ відсутність конфліктів на підприємстві <p>3. <i>Особистість керівника (керівників):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> √ рівень кваліфікації керівників (менеджерів) √ ефективність праці керівників √ авторитет керівника в колективі √ психологічні особливості керівника (керівників) |

Специфічні критерії успішності управління аптечними закладами

| Групи критеріїв | |
|---|--|
| Кількісні показники | Якісні показники |
| Кількість (або питома вага) постійних клієнтів Співвідношення загального числа відвідувачів та числа покупок Товарообіг на одного спеціаліста аптеки Прибуток на одного співробітника аптеки Частка витрат на персонал в обсязі реалізації товару Витрати на одного співробітника аптеки Кількість покупок (чеків) за день Середня вартість однієї покупки Середній час обслуговування одного клієнта Кількість додаткових послуг, які надаються аптекою Середній термін формування замовлення Обіговість товарних запасів Сума списань лікарських препаратів у зв'язку з закінченням терміну придатності Питома вага співробітників з фармацевтичною освітою Частка витрат на навчання управлінського та рядового персоналу в загальному обсязі реалізації | Професійна компетентність керівника Якісне маркетингове управління Успішність у досягненні цілей Лояльність клієнтів і здатність аптеки їх утримати Наявність клієнтської бази Рівень використання інформаційних технологій Імідж аптеки Рівень сервісу, консультативного обслуговування клієнтів Використання стандартів обслуговування клієнтів аптеки Відповідність роботи, у тому числі з персоналом, законодавчим вимогам Наявність системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів Чіткість кваліфікаційних вимог до персоналу Визначеність критеріїв, процедур та методів оцінки й атестації персоналу Задоволеність спеціалістів умовами трудової діяльності |

«мета – спосіб – контроль – результат». Цей управлінський контур функціонує завдяки формальним та неформальним комунікаціям, обігу інформації [14].

Слід звернути увагу на те, що комунікації створюють значне навантаження на керівника і залежать від його діапазону контролю або кількості підлеглих. Для кількісного визначення комунікативних зв'язків широко використовується формула Грейкунаса [4]:

$$K = n [(2n-1/2) + n - 1],$$

де: K – загальна кількість можливих взаємодій керівника з підлеглими та підлеглих між собою;

n – кількість підлеглих.

Так, якщо керівникові аптеки підпорядковується 10 співробітників, кількість комунікацій становить 200, при кількості підлеглих 15 чоловік кількість зв'язків дорівнює 245970. Аналогічно може розраховуватись комунікативне навантаження на заступників генерального директора фармацевтичного виробничого або оптового підприємства, на керівників структурних підрозділів. Отримані дані свідчать про кількість ділових та інформаційних зв'язків і певною мірою про інтенсивність управлінської праці за окремими посадами. Слід зазначити, що ефективності комунікацій в управлінні сприяють належна підготовка та організаційне, чітке проведення нарад, засідань, ділових переговорів, прийому відвідувачів тощо.

З функціональним статусом керівника, його місцем в ієрархії компетентності співвідноситься обсяг, насиченість та складність інформації, необхідної для ефективного функціонування ланцюга «мета – спосіб – контроль – результат». Особливо важливе значення має вхідна інформація для розробки та прийняття управлінських рішень. Сьогодні вимоги щодо об'єктивності, релевантності, повноти, своєчасності, оперативності, необхідного обсягу або системності забезпечує використання управлінських

інформаційних систем, автоматизованих робочих місць, різного виду інформаційних баз. Інформаційні технології дозволяють моделювати ситуації, знижувати втрати та про-рахувувати ризики, оптимізуючи таким чином зв'язок між метою та результатом.

Невід'ємною частиною сучасного ефективного управління господарюючим суб'єктом фармацевтичного ринку є його зв'язок з маркетинговим управлінням. Саме з належним використанням останнього досягаються цілі збільшення вартості бізнесу, зростання обіговості активів, підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства. В оптово-роздрібних фармацевтичних організаціях з використанням маркетингу забезпечується якість та повнота асортименту товару, стратегічне та тактичне ціноутворення, належні технології клієнтського обслуговування, виконання програм лояльності клієнтів тощо.

У досягненні цілей фармацевтичних організацій важливе значення має регламентація порядку виконання виробничих та управлінських операцій, термінів їх здійснення та очікуваного результату. Створенню дієвої системи управління підприємством сприяє впровадження механізмів управління розвитком персоналу та підвищення його мотивації, існування корпоративної культури (корпоративних цінностей, стандартів та норм поведінки керівників і співробітників), налагоджені зворотній зв'язок в організації та система контролю.

Таким чином, ефективне управління фармацевтичною організацією досягається внаслідок розробки та впровадження управлінських інструментів, орієнтованих на результат, постійний розвиток та вдосконалення соціально-економічної системи підприємства.

ВИСНОВКИ

Надано характеристику підходів до визначення та трактування понять «ефективність» та «ефективність



управління».

Описано варіанти вибору критеріїв оцінки ефективності управлінської системи.

Визначено кількісні та якісні показники ефективності управління фармацевтичними організаціями. Виділені особливості критеріїв успішного управління аптечними закладами.

Показано роль цільового управління фармацевтичною організацією та функціонування управлінського ланцюга «мета – спосіб – контроль – результат».

Описано принцип розрахунку комунікативного навантаження на керівника підприємства, його заступників чи керівників структурних підрозділів. Показано значення інформації та інформаційних технологій в прийнятті управлінських рішень, маркетингового управління, управління розвитком персоналу, корпоративної культури, систем зворотнього зв'язку та контролю в забезпеченні ефективного управління суб'єктами господарювання фармацевтичного ринку.

Подальшими дослідженнями передбачається розробка методичних підходів до визначення ефективності управління фармацевтичною організацією.

ЛІТЕРАТУРА

1. Братішко Ю.С. Методика оцінки ефективності використання трудового потенціалу фармацевтичних підприємств / Ю.С. Братішко // Вісник фармації. – 2008. – № 2. – С. 43-45.

2. Галій Л.В. Розвиток досліджень з організації праці та їх перспективність для вітчизняної фармацевтичної галузі / Л.В. Галій, В.М. Толочко // Фарм. журн. – 2006. – № 4. – С. 10-16.

3. Гурьшев А.П. Оценка эффективности деятельности предприятия через использование финансовых и нефинансовых показателей // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – №

5. – С. 99-105.

4. Диапазон контроля. Джерело інформації: <http://www.lawerunion.org.ua>.

5. Иванов В.В. Подходы к формированию систем эффективного менеджмента / В.В. Иванов, О.К. Хан, П.В. Богаченко, А.Н. Коробова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 5. – С. 20-30.

6. Ким Дар'я. Долгосрочный успех аптеки // Российские аптеки. – 2006. – № 11/2. – С. 12-14.

7. Кориунова Н.Е. Менеджмент в социальной сфере / Н.Е. Кориунова, О.В. Шатаева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 6. – С. 66-73.

8. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч.1. Менеджмент в фармации: Уч-к для студентов вузов / З.Н. Мнушко, Н.М. Дихтярева; Под ред. З.Н. Мнушко. – Х.: Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007. – 360 с.

9. Мнушко З.М. Методичне обґрунтування збалансованої системи показників для оцінки ефективності роботи аптечного підприємства / З.М. Мнушко, О.В. Тутутченко, І.В. Пестун // Фарм. журн. – 2006. – № 1. – С. 11-17.

10. Мнушко З. Управление персоналом как составляющая успешной деятельности фирмы / З. Мнушко, Е. Евтушенко, Л. Дорохова // Провизор. – 2001. – № 5. – С. 11-13.

11. Огарков А.А. Эффективность: способы ее определения и достижения // (www.elitarium.ru).

12. Посилкіна О.В. Методика інтегральної оцінки трудового потенціалу фармацевтичних підприємств / О.В. Посилкіна, Ю.С. Братішко // Фарм. журн. – 2006. – № 1. – С. 30-38.

13. Посилкіна О.В. Методичні підходи до оцінки соціально-економічної ефективності фармацевтичного виробництва / О.В. Посилкіна, О.А. Яремчик, О.В. Козирева // Фарм. журн. – 2007. – № 2. – С. 3-8.

14. Тидор С.Н. Механизм управления и мышление руководителя / С.Н. Тидор, А.А. Лантев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 3-13.

15. Шарахова Е.Ф. Анализ качества управления персоналом // Российские аптеки. – 2006. – № 11/2. – С. 18-20.

16. Эффективность менеджмента и способы ее оценки. Джерело інформації: <http://www.e-college.ru>.

Відомості про автора: Пестун Ірина Володимирівна - канд. фарм. н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу у фармації Національного фармацевтичного університету.

Адреса: м. Харків, вул. Блюхера, 4. Тел. робочий 80572679172