Економіка

УДК 331.101

Гладкова Ольга Вячеславна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління, економіки та забезпечення якості у фармації
Національний фармацевтичний університет
Гладкова Ольга Вячеславна
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры управления, экономики и обеспечения качества в фармации
Национальный фармацевтический университет
Hladkova Olha
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
National Pharmaceutical University
ORCID: 0000-0002-6029-9791

Посилкіна Ольга Вікторівна
доктор фармацевтичних наук, професор,
професор кафедри управління, економіки та забезпечення якості у фармації
Національний фармацевтичний університет
Посылкина Ольга Викторовна
доктор фармацевтических наук, профессор
профессор кафедры управления, экономики и обеспечения качества в фармации
Национальный фармацевтический университет
Posylkina Olga
Doctor of Pharmaceutical Sciences, Professor
National Pharmaceutical University
ORCID: 0000-0003-4529-4332

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЕЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

IMPROVING THE LABOR POTENTIAL MANAGEMENT OF THE PHARMACEUTICAL COMPANY AS A FACTOR OF INCREASING ITS COMPETITIVENESS

Анотація. *Стаття присвячена питанням удосконалення процесу управління трудовим потенціалом фармацевтичної компанії (ФК) з метою підвищення її конкурентоспроможності. На підставі проведених теоретичних досліджень було надано визначення поняття «трудовий потенціал ФК», який слід розглядати як синергетичну здатність її трудових ресурсів до ефективної діяльності і досягнення певної їх продуктивності, яка залежить від комплексу соціальних, комунікаційних, організаційно-економічних, матеріально-технічних та інших можливостей підприємства. Визначено вимоги до управління трудовим потенціалом в умовах менеджменту якості згідно зі стандартами ISO серії 9000 та 9004, а також системою OHSAS.*

Побудовано процесну модель управління трудовим потенціалом фармацевтичного підприємства та визначено критичні точки контролю за основними процесами в межах запропонованої моделі. До основних процесів віднесені: планування персоналу, набір, найм та адаптація персоналу; організація праці і мотивація; розвиток персоналу, атестація персоналу та оцінка якостей трудового потенціалу. До складу управлінських процесів увійшли: аналіз існуючого ринку праці та аналіз ринку освітніх послуг, розробку стратегії управління і розвитку трудового потенціалу відповідно

до загальної стратегії розвитку ФК, моніторинг та аудит результативності і ефективності процесу управління трудовим потенціалом компанії та управління кадровими ризиками.

До забезпечувальних процесів віднесені: розвиток культури ведення бізнесу та корпоративної культури, розвиток соціальної інфраструктури, розвиток комунікацій та розвиток матеріально-технічного і фінансового забезпечення процесу управління персоналом.

Критичними точками контролю за якістю процесу управління трудовим потенціалом ФК були визначені: набір, найм та адаптація персоналу; атестація персоналу та розвиток персоналу.

Авторами визначено, що атестація персоналу є ключовим етапом в оцінці його професійних якостей і розвитку трудового потенціалу підприємства.. Відповідно до цього запропоновано алгоритм і програму оцінки якостей особистого трудового потенціалу працівників ФК з метою підвищення її конкурентоспроможності .

Ключові слова: *трудовий потенціал, фармацевтична компанія, конкурентоспроможність, атестація персоналу, оцінка якостей особистих характеристик.*

Аннотация. *Статья посвящена вопросам усовершенствования процесса управления трудовым потенциалом фармацевтической компании (ФК) для повышения её конкурентоспособности. На основании теоретических исследований, было дано определение категории «трудовой потенциал ФК», которое следует рассматривать как синергетические возможности её трудовых ресурсов обеспечивать эффективную деятельность и необходимую производительность, что зависит от комплекса социальных, коммуникационных, организационно-экономических, материально-технических и других возможностей предприятия.*

Рассмотрены требования к управлению трудовым потенциалом ФК в

условиях менеджмента качества в соответствии со стандартами ISO 9000 и 9004 и системы OHSAS.

Построена процессная модель управления трудовым потенциалом фармацевтического предприятия и определены критические контрольные точки за качеством управления трудовым потенциалом. К основным процессам в предложенной процессной модели отнесены: планирование персонала, набор, найм и адаптация персонала; организация труда и мотивации; развитие персонала, аттестация персонала и оценка качеств трудового потенциала. В качестве управленческих процессов определены: анализ существующего рынка труда, анализ рынка образовательных услуг, развитие стратегии управления и развития трудового потенциала в соответствии с общей стратегией развития ФК, мониторинг и аудита результатов и эффективности процессов управления трудовым потенциалом, управление кадровыми рисками.

К обеспечивающим процессам отнесены: развитие культуры ведения бизнеса и корпоративной культуры, развитие социальной инфраструктуры, развития коммуникации, развитие материально-технического и финансового обеспечения процесса управления персоналом.

В качестве критических точек контроля за качеством управления трудовым потенциалом ФК выделены: набор, найм и адаптация персонала; аттестация персонала и развитие персонала.

Установлено, что аттестация персонала является ключевым этапом оценки его профессиональных качеств. Исходя из этого, в статье предложены алгоритм и программа оценки качеств личных характеристик трудового потенциала ФК с целью повышения её конкурентоспособности.

Ключевые слова: *трудовой потенциал, фармацевтическая компания, конкурентоспособность, аттестация персонала, оценка личных характеристик.*

Summary. *The article is devoted to the issues of improving the process of managing the labor potential of a pharmaceutical company (PC) to increase its competitiveness. On the basis of theoretical studies, a definition of the category "labor potential of PC" was given, which should be considered as the synergistic possibilities of its labor resources to provide effective activities and the necessary productivity, which depends on the complexity of social, communication, organizational, economic, material and technical and other capabilities of the enterprise.*

The requirements for managing the labor potential of PC in terms of quality management in accordance with ISO 9000 and 9004 and the OHSAS system are considered.

A process model for managing the labor potential of a pharmaceutical enterprise has been built and critical control points for the quality of labor potential management have been identified. The main processes in the proposed process model include personnel planning, recruitment, recruitment, and adaptation of personnel; organization of work and motivation; development of personnel, certification of personnel, and assessment of the qualities of labor potential. The following are identified as management processes: analysis of the existing labor market, analysis of the educational services market, development of a management strategy and development of labor potential in accordance with the general development strategy of PC, monitoring, and audit of the results and efficiency of labor potential management processes, HR risk management.

The supporting processes include the development of business culture and corporate culture, the development of social infrastructure, the development of communication, the development of material, technical and financial support for the personnel management process.

The following are identified as critical points of control over the quality of management of labor potential of PC: recruitment and adaptation of personnel; personnel certification and personnel development.

It has been established that the certification of personnel is a key stage in assessing their professional qualities. Proceeding from this, the article proposes an algorithm and a program for assessing the qualities of personal characteristics of the labor potential of PC in order to increase its competitiveness.

Key words: *labor potential, pharmaceutical company, competitiveness, personnel certification, assessment of personal characteristics.*

Постановка проблеми. Питання зростання конкурентоспроможності вітчизняних ФК завжди знаходяться в центрі уваги їх власників та керівників. Склад, фактори та шляхи підвищення конкурентоспроможності компаній також є одними з найбільш обговорюваних проблем у вітчизняній та зарубіжній теорії та практиці управління за останні роки. Глобалізація світового економічного простору, активний розвиток інноваційної та цифрової моделей економіки створюють нові умови конкуренції. Через це конкурентоспроможність підприємства та її зростання безпосередньо залежать від узгодженої реалізації різноманітних управлінських функцій у сфері фінансів та економіки, маркетингу та продажів, виробництва та технологій, досліджень та розробок. А ефективність виконання всіх цих функцій (окрім тих , що повністю автоматизовані) напряму залежить від якості сформованого в компанії трудового потенціалу. Якість управління і використання трудового потенціалу багатьма дослідниками виділяється як основна конкурентна перевага та головний фактор зростання конкурентоспроможності компанії. Зазначимо, що за даними Університету Західної Європи, в таких країнах, як США, Франція Німеччина, Великобританія Фінляндія, Італія та Сінгапур людський ресурс використовується більш ніж на 70%. В Іспанії, Австралії, Японії, Канаді та Чехії цей показник складає 50%. Для порівняння, в Україні його значення складає всього 25% [3].

Отже, вдосконалення процесу управління трудовим потенціалом

вітчизняних ФК в умовах впровадження менеджменту якості забезпечить формування їх стійких конкурентних переваг та посилення позицій у порівнянні із світовими лідерами фармацевтичного ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях з питань формування та використання трудового потенціалу багато уваги приділяється визначенню його сутності та складових [1; 2; 4; 5; 13]. Незважаючи на різноманітні точки зору, всі вчені погоджуються з думкою про те, що «трудовий потенціал» є комплексною характеристикою, що поєднує в собі інтелектуальну, демографічну, соціально-біологічну, історико-культурну, мотиваційну, економічну, професійну та організаційну складові. Проведений аналіз показав, що більшість науковців трудовий потенціал компанії розглядають саме в розрізі кадрової, професійної, кваліфікаційної і організаційної складових [1; 4]. Отже, це інтегральна соціально-економічна категорія [7; 9], що включає в себе всі вищезазначені потенціали.

Наприклад, в роботі Л.Т. Шевчук [12] серед основних компонент трудового потенціалу визначено біологічну, демографічну, економічну, інтелектуальну, сакральну, історичну, культурну, освітню, соціальну, мотиваційну. Серед цих компонент біологічна, демографічна та інтелектуальна є визначальними. Їх кількісні та якісні характеристики напряму залежать від кількісних та якісних показниками здоров'я робітника. Стан здоров'я становить ядро усіх компонент трудового потенціалу. Вченим обґрунтовано, що від кількості та якості фізичного і психічного здоров'я персоналу безпосередньо залежить його здатність до праці.

Ровенська Н.Н. [8] під час характеристики трудового потенціалу в його структурі виділяє внутрішню та зовнішню складові. До внутрішніх складових віднесені: статевовікові ознаки, стан і досвід роботи, освітньо-кваліфікаційний рівень працівників, стан здоров'я, професіоналізм,

моральність і уміння працювати в колективі, система оплати та мотивація праці. Серед зовнішніх складових відзначені: попит і пропозиція на ринку, попит на спеціальності, політико-економічний стан держави, світові міграційні процеси, рівень мінімальної заробітної плати, демографічний потенціал держави та інші.

За Верхоглядовою Н.І. та Русінко М.І. [1], компонентну структуру трудового потенціалу пропонується визначати за допомогою наступних складових: освіта, отримана працівником; кваліфікація, яку мають працівники; управлінський потенціал; особовий потенціал та організаційний потенціал.

Сімчера О.І. вказує на те, що трудовий потенціал є сукупністю можливостей працівників компанії активно або пасивно брати участь у виробничому процесі в рамках певної організаційної структури з урахуванням матеріально-технічних, технологічних, інформаційних та інших ресурсів, завдяки чому він є складним структурним соціально-економічним утворенням [9].

Акцент на інноваційну спрямованість трудового потенціалу компанії роблять Гриньова В.М. та Писаревський Г.І. [2]. Вони виділяють кадрову, структурну, професійну, фізіологічну, культурно-моральну, кваліфікаційну, інтелектуальну, соціально-психологічну та організаційну складові.

Таким чином, аналіз сучасних точок зору на досліджувану проблему дає можливість визначити, що на сьогодні представлена різнокомпонентна структура трудового потенціалу компанії, що створює відповідні практичні труднощі до формування політики управління ним.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є оцінка існуючого процесу управління трудовим потенціалом у вітчизняній ФК та розробка пропозицій щодо його вдосконалення згідно з вимогами менеджменту якості.

Виклад основного матеріалу. На підставі узагальнення проведених теоретичних досліджень, вважаємо, що трудовий потенціал ФК слід розглядати як синергетичну здатність його трудових ресурсів до ефективної діяльності і досягнення певної їх продуктивності, яка залежить від комплексу соціальних, комунікаційних, організаційно-економічних, матеріально-технічних та інших можливостей підприємства .

Вимоги до управління трудовим потенціалом ФК в умовах менеджменту якості визначені в галузевих стандартах GMP. Відповідно визначені і загальні та специфічні вимоги до керівного персоналу та інших співробітників компанії, окреслені вимоги до навчання та гігієни праці.

Для того, щоб управляти і розвивати трудовий потенціал, ФК, згідно з вимогами стандартів ISO серії 9000 та 9004, повинні: управляти розвитком навичок і кар'єрою шляхом найму, тривалого навчання, командної роботи і створення сприятливих умов для просування співробітників; управляти виконанням робіт, спрямованих на досягнення мети фармацевтичного підприємства, шляхом встановлення індивідуальних і колективних завдань та оцінки їх результатів; підтримувати залучення до ухвалення рішень і заохочувати працівників шляхом визнання та винагороди за виконання робіт; гарантувати соціальний діалог за допомогою постійного дослідження потреб своїх співробітників; використовувати інформаційну систему, що полегшує отримання пропозицій від персоналу [11].

Система міжнародних стандартів ISO виділяє такі вимоги до кваліфікації персоналу компаній: наявність вищої спеціальної освіти; знання основних нормативних документів; принципів і методів організації управління на підставі процесного підходу; статистичних методів управління якістю; стандартів опису бізнес-процесів; володіння офісним пакетом комп'ютерних програм [6; 11].

Сертифікація системи якості в ФК на відповідність стандартам ISO серій 9000 та 9004 свідчить лише про відповідність мінімальним вимогам, на підставі яких споживач оцінює можливість побудови з підприємством партнерських відносин. Практика показує, що для успішної діяльності однієї сертифікації системи якості недостатньо, необхідно розробляти і розвивати цю систему, ґрунтуючись на методах і принципах TQM, щоб досягти довгострокового успіху.

Процес управління персоналом підприємств також регламентований системою OHSAS [10]. Підґрунтям стандарту OHSAS є принцип «доміно», який демонструє, що недоліки управління призводять до втрат. Людські втрати, включаючи втрату працездатності – це втрати грошові, які зменшують прибуток компаній, які є досить істотними. Очевидно, що суспільство зацікавлене в зменшенні подібних втрат. Отже, учасником процесу OHSAS є кожен співробітник компанії, незалежно від покладених на нього функціональних обов'язків. Наявність системи OHSAS в ФК дозволяє управляти ризиками і, відповідно, зменшити втрати від зниження рівня здоров'я персоналу. Сьогодні все більше ФК приділяють увагу даному питанню. Таким чином, на думку фахівців, створення системи менеджменту здоров'я і безпеки в умовах фармацевтичного виробництва поступово набуватиме все більшого значення, а стандарт OHSAS 18001:1999, як інструмент для впровадження такої системи і процесний підхід, що його повністю відображає, все більше розповсюджуватимуться [10; 11].

Таким чином, проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що важливим фактором ефективності діяльності кожної ФК і забезпечення її конкурентоспроможності є вдосконалення та якісні зміни в процесі управління трудовим потенціалом, шляхом забезпечення його комплексності й системності, тобто кадрові служби повинні прагнути до

інтеграції всіх аспектів роботи з персоналом з моменту його наймання до виплати пенсійної винагороди.

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу, побудована на прикладі ТОВ ФК «Здоров'я»

Можливості:	**Загрози:**
- вихід на нові сегменти внутрішнього фармацевтичного ринку; - вихід на європейський, азіатський та африканський фармацевтичні ринки; - розвиток інформаційних технологій; - погіршення фінансового становища фірм-конкурентів; - проведення маркетингових досліджень з вивчення нових каналів збуту; - підтримка з боку уряду, участь у держзакупівлях.	- зростання цін на сировину; - інфляційні процеси; - загострення конкуренції; - низька купівельна спроможність населення; - значна плинність кадрів, нестача фахівців; - нестабільність національної валюти; - посилення податкового тягаря; - неналежний рівень соціального захисту персоналу
Сильні сторони:	**Слабкі сторони**
- приміщення, обладнання та виробничі процеси повністю відповідають міжнародним стандартам якості GMP та ліцензійним вимогам; - висока якість лікарських засобів (ЛЗ), що випускаються; - широкий асортимент продукції; - висока продуктивність підприємства; - виробництво ЛЗ середньої та низької цінової категорії; - зростання інвестицій у розробку та виробництва нових ЛЗ; - добре розвинена збутова система; - ефективна рекламна компанія; - значний досвід роботи на ринку; - орієнтація на здоров'я населення.	- високий рівень плинності персоналу; - недостатній рівень соціальної захищеності і вмотивованості персоналу; - відсутність можливості участі персоналу в прийнятті управлінських рішень; - незначний обсяг витрат, що спрямовуються на розвиток персоналу; - висока кредиторська заборгованість, в т.ч. по оплаті праці; - постійне зростання цін на ЛЗ. - переважання генеричних ЛЗ в асортиментному портфелі ФК

Джерело: складено авторами

Важливою передумовою формування ефективної системи управління потенціалом будь-якої ФК є оцінки сильних та слабких сторін її діяльності, проведена на підставі SWOT-аналізу. Матриця SWOT-аналізу діяльності ФК побудована на прикладі ТОВ ФК «Здоров'я», наведена в табл.1

За результатами наведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що однією із ключових проблем внутрішнього середовища досліджуваної ФК є недостатня ефективність політики управління трудовим потенціалом. Всі інші проблеми торкаються макрооточення підприємства і впливати на їх розв'язання керівництво компанії або взагалі не може, або може опосередковано.

Як показав проведений аналіз, існуючий процес управління трудовим потенціалом у ФК представляє собою безперервну цілеспрямовану діяльність по формуванню, та використанню персоналу компанії. Даний процес можна визначити як певну сукупність дій, спрямовану на якісне перетворення людських активів компанії в рамках посадової, монетарної та особистісної кар'єри, яка здійснюється відповідно до вимог ISO 9001 та OHSAS 18001. В узагальненому виді цей процес наведено на рис. 1.

Якщо розглядати управління трудовим потенціалом ФК як наскрізний процес, то в його межах можна виділити наступні основні процеси: планування персоналу, набір, найм та адаптація персоналу; організація праці і мотивація; розвиток персоналу, атестація персоналу та оцінка якостей трудового потенціалу. Розглянемо більш детально кожний з них.

1. Планування персоналу. В межах цього процесу здійснюється збір інформації про те, яким повинен бути професійний склад трудового потенціалу щоб забезпечити ефективну реалізацію стратегії розвитку ТОВ ФК «Здоров'я».

2. Набір, найм та адаптація персоналу. Цей процес передбачає безпосереднє спілкування із наявними претендентами на вакантні посади і визначення тих, хто відповідає вимогам ФК щодо їх професійної придатності відповідно до штатного розкладу та посадових інструкцій.

3. Організація праці і мотивація повинні бути спрямовані на забезпечення зростання продуктивності роботи персоналу та підвищення безпеки. В основу даного процесу повинно бути покладене створення відповідних умов і порядку трудової діяльності, визначення рівня персональної відповідальності персоналу та забезпечення безпеки й охорони праці в компанії відповідно до стандартів ISO 14001 и ISO 9001.

4. Розвиток персоналу передбачає відтворення існуючих знань та їх поглиблення відповідно до посадових інструкцій та покладених професійних обов'язків. Даний процес повинен бути спрямований на підвищення практичних навичок та кваліфікації трудового потенціалу через участь у навчальних програмах і тренінгах. Як результату цього процесу повинен бути сформований персонал з відповідним рівнем компетентностей, що здатний й подалі розвиватися та впроваджувати відповідні нововведення.

5. Атестація персоналу передбачає визначення його поточного професійного рівня і відповідність займаній посаді згідно до встановлених вимог та посадових інструкцій.

6. Оцінка якості трудового потенціалу, за результатами якої повинно бути забезпечене покращення локальних та інтегрального показників оцінки трудового потенціалу фармацевтичної компанії.

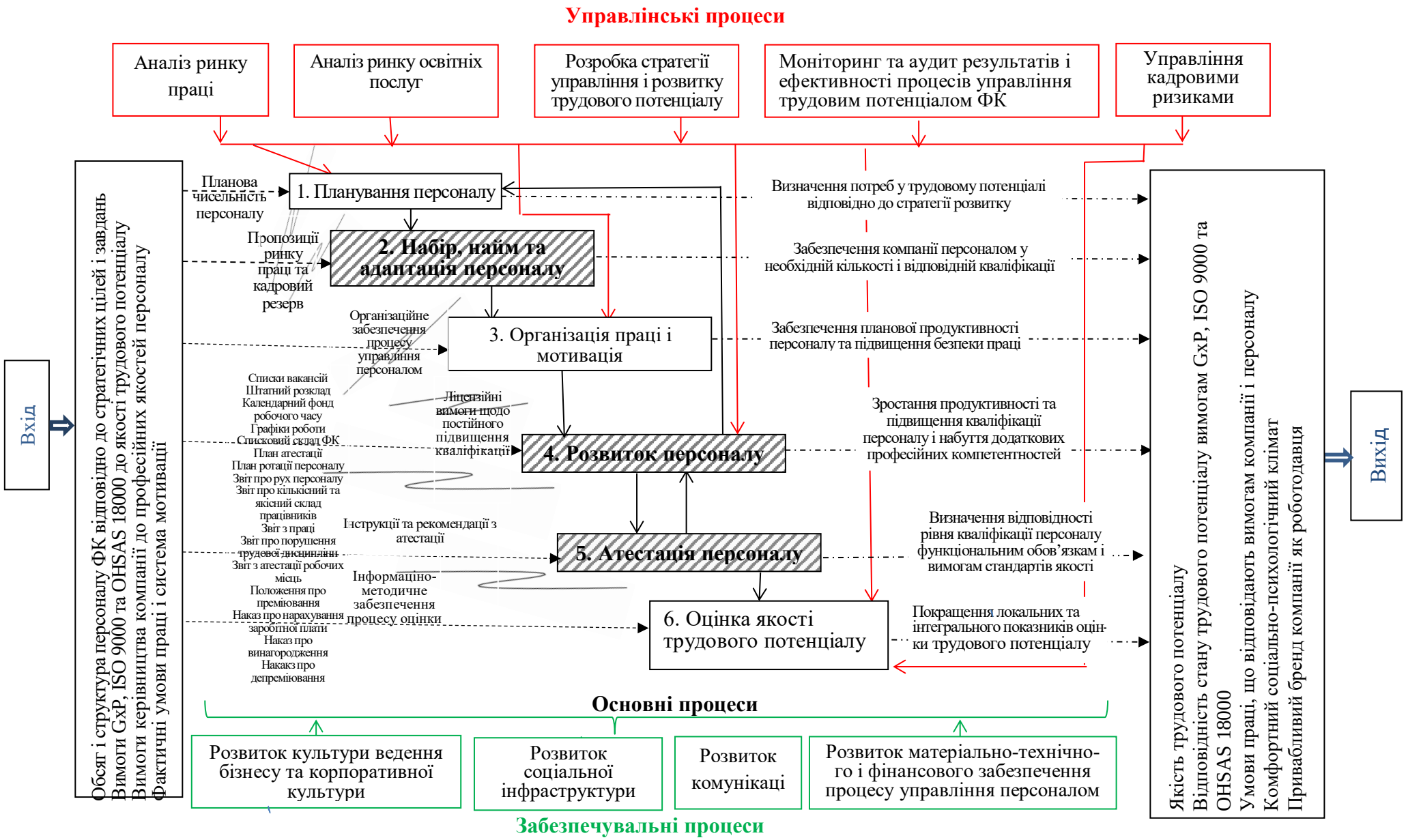

Рис. 1. Процесна модель управління трудовим потенціалом ФК

Джерело: власна розробка авторів

До складу управлінських процесів увійшли: аналіз існуючого ринку праці та аналіз ринку освітніх послуг, розробку стратегії управління і розвитку трудового потенціалу відповідно до загальної стратегії розвитку ФК, моніторинг та аудит результативності і ефективності процесу управління трудовим потенціалом компанії та управління кадровими ризиками.

До забезпечувальних процесів були віднесені: розвиток культури ведення бізнесу та корпоративної культури, розвиток соціальної інфраструктури, розвиток комунікацій та розвиток матеріально-технічного і фінансового забезпечення процесу управління персоналом.

Для ефективної реалізації процесного підходу в ФК «Здоров'я» всі функції щодо управління трудовим потенціалом зосереджені в єдиному підрозділі – відділі управління персоналом, який здійснює постійний моніторинг трудового потенціалу компанії з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, які, у свою чергу, вимагають відповідних змін у внутрішніх та наскрізних процесах.

Результатом реалізації процесного підходу до управління трудовим потенціалом в ФК повинно стати:

- формування складу персоналу, що відповідає стратегічним завданням компанії;
- створення належних умов праці, що відповідають вимогам компанії та персоналу;
- створення комфортного соціально-психологічного клімату;
- зростання привабливості бренду компанії як роботодавця.
- зростання показників ефективності управління трудовим потенціалом ФК.

Для досягнення означених результатів важливо визначити критичні точки контролю (КТК) за якістю управління трудовим потенціалом ФК в межах побудованої процесної моделі. У ФК «Здоров'я» до них були

віднесені наступні: набір, найм та адаптація персоналу; атестація персоналу та розвиток персоналу. Адже саме на цих етапах визначаються ключові моменти, які в комплексі забезпечують формування ефективного трудового потенціалу ФК.

Проведений аналіз КТК в ТОВ ФК «Здоров'я» показав, що під час набору персоналу в компанії не використовуються сучасні підходи до набору, не використовується стресс-тестування, не проводиться оцінка психологічних характеристик та здатностей претендентів на посаду до саморозвитку. Рішення щодо набору персоналу приймається на підставі загальної співбесіди із представником відділу кадрів.

Розвиток персоналу є передумовою та одним із ключових процесів в підвищенні ефективності не лише трудового потенціалу а й компанії в цілому. Проведені дослідження показали, що хоча в ТОВ ФК «Здоров'я» й проводяться професійні тренінги, проте вони організовуються за участю в основному внутрішніх фахівців, є короткостроковими та під час їх проведення практично не використовуються сучасні навчальні технології, такі як гейміфікація або модель «Learning organization».

Атестація персоналу є ключовим етапом в оцінці професійних якостей персоналу і розвитку трудового потенціалу підприємства. Саме від якості і глибини її проведення залежить результативність трудової діяльності та спроможність реалізації стратегії розвитку трудового потенціалу. Проте, як показав проведений аналіз, на ТОВ ФК «Здоров'я», застосовують застарілі методи проведення атестації, не використовують сучасні методики, такі як HOGAN, «360 градусов», «АВС-аналіз» тощо. Під час проведення атестації в компанії використовується застарілий підхід з використанням формалізованих анкет (опитувальників), які не відображають професійні особливості та особистісні характеристики персоналу. Отже, під час визначення напрямків підвищення якості

управління трудовим потенціалом в ТОВ ФК «Здоров'я» саме на цей процес слід звернути першочергову увагу.

За цих умов необхідною стає розробка комплексної системи атестації персоналу, заснованої не лише на оцінці його кваліфікаційного та професійного рівня, але й на врахуванні ділових характеристик особистості, здатності працівника до самоменеджменту і подальшого розвитку та рівня його відповідності корпоративній культурі компанії [11].

Досягнення цієї мети в умовах ФК потребує вирішення наступних завдань:

1) побудови науково обґрунтованого алгоритму проведення атестації персоналу в умовах впровадження менеджменту якості;

2) розробки програми атестації персоналу промислових ФК за напрямками оцінки професійних, ділових якостей працівників, рівня здатності персоналу до самоменеджменту і розвитку та його відповідності корпоративній культурі компанії;

3) формування системи оціночних показників, адаптованих до специфічних вимог, що висуваються до персоналу ФК;

4) обґрунтування форми документування результатів атестації персоналу для їх практичного використання відділами управління персоналом (відділами кадрів) і відділами валідації у ФК.

Об'єктом проведення атестації виступають працівники промислових ФК у сукупності їхніх кваліфікаційних, професійних, освітніх та інших характеристик. Суб'єктами проведення атестації виступають: вища ланка керівництва підприємства, працівники відділу управління персоналом (відділу кадрів) та створена на підприємстві атестаційна комісія.

По результатах проведених досліджень авторами побудований алгоритм оцінки якості особистого трудового потенціалу працівників ФК з метою підвищення якості трудового потенціалу компанії в цілому, а відповідно і зростання її конкурентоспроможності (рис. 2).

Запропонований алгоритм складається з певних етапів, починаючи зі складання річного плану атестації, як це передбачено вимогами міжнародних стандартів якості, і завершуючи етапом документування та складання атестаційної справи. У зазначеному алгоритмі етапи проведення атестації закріплені за конкретними виконавцями: керівником відділу управління якістю і валідації, керівником відділу управління персоналом (відділу кадрів), головним аудитором, який очолює атестаційну комісію на фармацевтичному підприємстві та керівником підрозділу підприємства, в якому проводиться атестація.

Найважливішим етапом побудованого алгоритму є розробка плану (програми) оцінки якості особистого трудового потенціалу працівників ФК (рис. 3).

Запропонована програма заснована на комплексному підході до оцінки персоналу ФК та здійснюється за чотирма напрямками: оцінка рівня професійних якостей працівників, їх ділових якостей, рівня здатності персоналу до самоменеджменту та рівня його корпоративної культури.

Оцінка рівня професійних якостей працівника має відбуватися за такими напрямками: самооцінка працівником своїх професійних якостей; порівняння результатів самооцінки з тими необхідними знаннями та навичками, якими має володіти працівник згідно з кваліфікаційним стандартом (кваліфікаційною характеристикою), та заповнення відповідної форми.

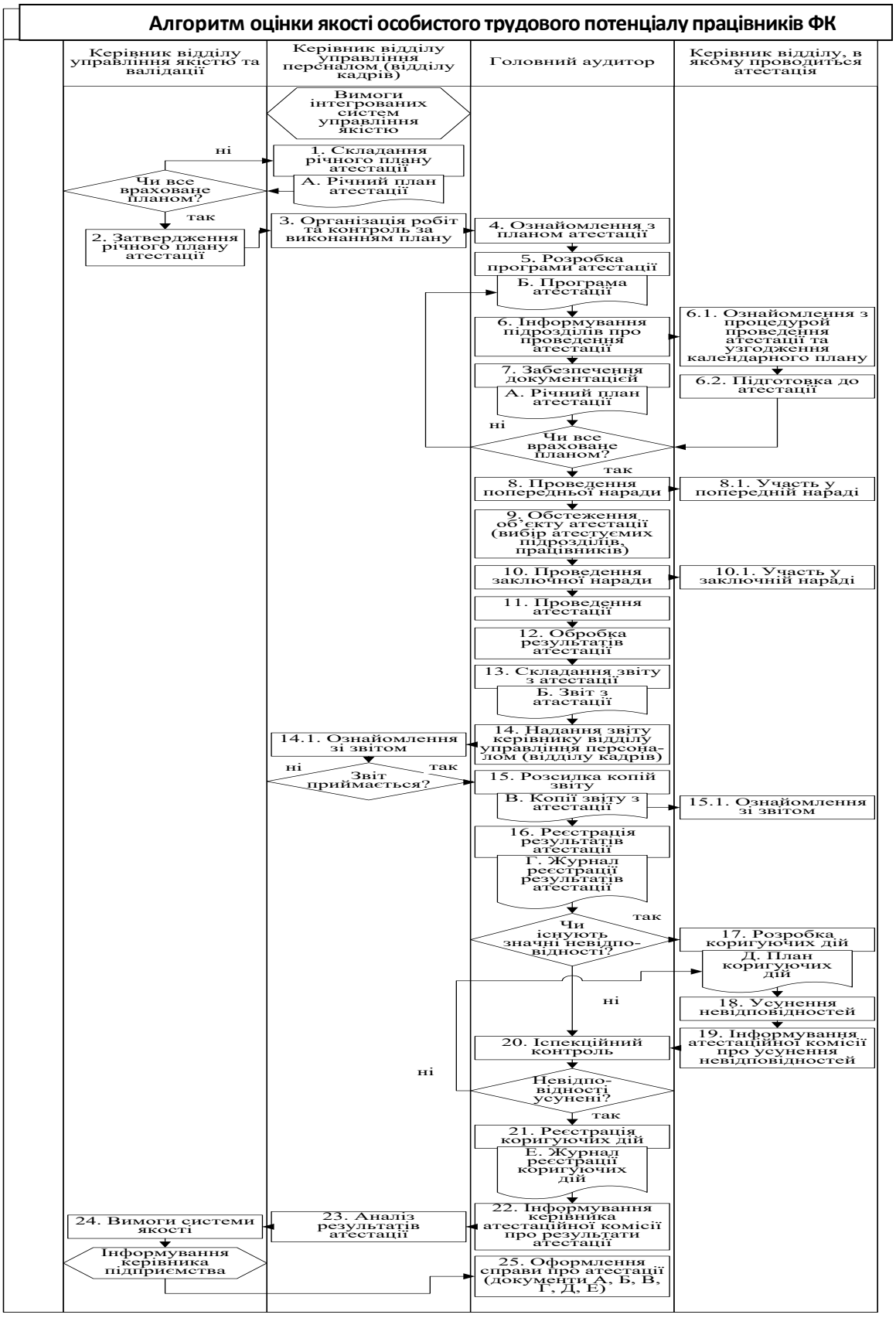

Рис. 2. Запропонований алгоритм оцінки якості особистого трудового потенціалу працівників ФК

Джерело: власна розробка авторів

Рис. 3. Програма оцінки якості особистого трудового потенціалу працівників ФК

Джерело: власна розробка авторів

За результатами порівняння розраховується узагальнена оцінка особистого потенціалу працівника, яка документується. Оцінку ділових якостей працівника повинен здійснювати керівник підрозділу, в якому він працює. Рівень ділових якостей керівників підрозділів доцільно оцінювати вищому керівництву (генеральний директор фармацевтичного підприємства, його заступники), документування результатів доцільно здійснювати за відповідно розробленої форми. Слід також зазначити, що набір ділових якостей працівників підрозділів та їх керівників певним чином відрізняється, що обумовлене специфікою виконуваних ними функцій.

Оцінка рівня здатності працівника до самоменеджменту та оцінка рівня корпоративної культури працівника відбуваються аналогічно.

Висновки і перспективи подальших досліджень. За результатами проведених досліджень можна зробити наступні висновки. Трудовий

потенціал ФК слід розглядати як синергетичну здатність її персоналу до ефективної діяльності і досягнення певної їх продуктивності, яка залежить від комплексу соціальних, комунікаційних, організаційно-економічних, матеріально-технічних та інших можливостей підприємства. Управління трудовим потенціалом ФК в умовах менеджменту якості повинно відбуватися у відповідності зі стандартами ISO серії 9000 та 9004, а також системою OHSAS.

Важливою умовою побудови ефективної системи управління трудовим потенціалом ФК є побудова відповідної процесної моделі і визначення критичних точок по основних процесах.

Доведено, що якість процесу управління трудовим потенціалом ФК в значній мірі залежить від виваженості і обґрунтованості підпроцесу атестації персоналу.

З метою вдосконалення процесу атестації персоналу запропоновано алгоритм і програму оцінки якості особистого трудового потенціалу працівників ФК з метою підвищення її конкурентоспроможності.

Перспективами подальших досліджень повинна стати розробка сучасних підходів щодо формування стратегії розвитку трудового потенціалу ФК в умовах розвитку інтеграційних і глобалізаційних тенденцій у фармації.

Література

1. Верхоглядова Н.І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2011_4/37.pdf (дата звернення 21.11.2021 р.)
2. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2016. 228 с.
3. Кривошеева В.М., Зайцева И.В. Эффективное управление трудовым потенциалом предприятия как фактор повышения его

конкурентоспособности. *Фундаментальные исследования.* 2015. № 2-4. С. 754-758. URL: https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=36927 (дата обращения: 23.12.2021).

4. Линенко А.В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держава та регіони. Серія: Економіки та підприємництво.* 2018. №4. С. 111-116.
5. Михайленко О.В. Теоретичні аспекти розвитку та оцінки трудового потенціалу. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2010_1/Mihaylenko_110.htm (дата звернення 21.11.2021 р.)
6. Посилкіна О. В. Організаційне забезпечення управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах впровадження правил належної виробничої практики: наук. метод. рек. / О. В. Посилкіна, Ю. С. Братішко. Х.: Вид-во НФаУ, 2008. 28 с.
7. Радько С. Оценка трудового потенциала предприятия с учетом рисков его управления. Управление риском. 2013. №2. С. 30-41.
8. Ровенська В.В. Трудовий потенціал підприємства: поняття, структура. URL: www.nbuv.gov.ua /portal /Soc_Gum / Tpaeiv/2011_3/110. Pdf (дата звернення 21.11.2021 р.)
9. Сімчера О.І. Наукові підходи до дослідження сутності трудового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2017. № 75. С. 300-308.
10. Скрипкин В. А. OHSAS 18001: безпека і управління ризикам. *Провизор.* 2012. №20. С. 14-15.
11. Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості : монографія / О. В. Посилкіна, О. В. Доровський, Ю. С. Братішко, М. І. Сидоренко ; за ред. проф. О. В. Посилкіної ; Нац. фармац. ун-т. Х. : НФаУ, 2013. 415 с.

12. Шевчук Л.Т. Медико-соціальні основи використання трудового потенціалу в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка та політика». НАН України. Ін-т регіон. досліджень. Л., 2015. 46 с.
13. Шило К.М. Структура трудового потенціалу України. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vbumb/2011_4/28.pdf (дата звернення 21.11.2021 р.)

References

1. Verkhoghljadova N.I. Kharakterystyka i struktura trudovogho potencialu pidpryjemstva. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2011_4/37.pdf (data zvernennja 21.11.2021 r.)
2. Ghrynjova V.M. Upravlinnja kadrovym potencialom pidpryjemstva: monoghrafija. Kh.: Vyd. KhNEU, 2016. 228 s.
3. Krivosheeva V.M., Zaytseva I.V. Effektivnoe upravlenie trudovym potentsialom predpriyatiya kak faktor povysheniya ego konkurentosposobnosti. Fundamentalnye issledovaniya. 2015. № 2-4. S. 754-758. URL: https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=36927 (data obrashcheniya: 23.12.2021).
4. Lynenko A.V. Sutnistj j analiz trudovogho potencialu pidpryjemstva za pokaznykamy efektyvnosti jogho vykorystannja. Derzhava ta reghiony. Serija: Ekonomiky ta pidpryjemnyctvo. 2018. №4. S. 111-116.
5. Mykhajlenko O.V. Teoretychni aspekty rozvytku ta ocinky trudovogho potencialu. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2010_1/Mihaylenko_110.htm (data zvernennja 21.11.2021 r.)

6. Posylkina O. V. Orghanizacijne zabezpechennja upravlinnja trudovym potencialom farmacevtychnykh pidpryjemstv v umovakh vprovadzhennja pravyl nalezhnoji vyrobnychoji praktyky: nauk. metod. rek. / O. V. Posylkina, Ju. S. Bratishko Kh.: Vyd-vo NFaU, 2008. 28 s.
7. Radko S. Otsenka trudovogo potentsiala predpriyatiya s uchetom riskov ego upravleniya. Upravlenie riskom. 2013. №2. S. 30-41.
8. Rovensjka V.V. Trudovyj potencial pidpryjemstva: ponjattja, struktura. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tpaeiv/2011_3/110.Pdf (data zvernennja 21.11.2021 r.)
9. Simchera O.I. Naukovi pidkhody do doslidzhennja sutnosti trudovogho potencialu pidpryjemstva. Ekonomichnyj prostir. 2017. № 75. S. 300-308.
10. Skrypkyn V. A. OHSAS 18001: bezpeka i upravlinnja ryzykam. Provyzor. 2012. №20. S. 14-15.
11. Upravlinnja trudovym potencialom farmacevtychnykh pidpryjemstv v umovakh menedzhmentu jakosti : monoghrafija / O. V. Posylkina, O. V. Dorovsjkyj, Ju. S. Bratishko, M. I. Sydorenko ; za red. prof. O. V. Posylkinoji ; Nac. farmac. un-t. Kh. : NFaU, 2013. 415 s.
12. Shevchuk L.T. Medyko-socialjni osnovy vykorystannja trudovogho potencialu v Ukrajini : avtoref. dys. na zdobuttja nauk. stupenja d-ra ekon. nauk: spec. 08.09.01 «Demoghrafija, ekonomika praci, socialjna ekonomika ta polityka». NAN Ukrajiny. In-t reghion. doslidzhenj. L., 2015. 46 s.
13. Shylo K.M. Struktura trudovogho potencialu Ukrajiny. Demoghrafija, ekonomika praci, socialjna ekonomika i polityka. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vbumb/2011_4/28.pdf (data zvernennja 21.11.2021 r.)