

## РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Посилкіна О. В., Братішuko Ю. С.*

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Сьогодні у всьому світі концепція соціальної відповідальності набула масштабного розвитку. У наукових колах активно обговорюються питання соціальної відповідальності людини та суспільства, соціальної відповідальності держави, соціальної відповідальності підприємств. У сфері теорії та практики соціальної відповідальності працюють вчені, функціонують спеціалізовані дослідні організації, готуються відповідні фахівці, на підприємствах створюються посади та відділи з управління соціальною відповідальністю. Але через існування різних точок зору та розмаїття підходів до формування вимог та обов'язків фахівців з управління соціально відповідальною діяльністю (СВД) підприємств, та існування специфічних аспектів організаційного забезпечення процесу управління соціально відповідальною діяльністю фармацевтичних підприємств (ФП) розробка науково-методичних підходів до регулювання цих питань є актуальною.

Мета дослідження полягає у формуванні науково-практичних підходів до організації СВД ФК, що дозволить підвищити ефективність цієї діяльності на вітчизняних ФП, завдяки чому укріпиться їхня ділова репутація, імідж та підвищиться конкурентоспроможність як на українському, так і на світовому фармацевтичному ринках.

Побудова належної організаційної структури управління СВД на вітчизняних ФП ґрунтується на тому, що ця структура сьогодні повинна забезпечувати: надійну, достовірну інформацію про стан СВД як ФП, так і в країні; раціональний підбір і розподіл кадрів; забезпечення фінансово-економічної безпеки ФП. Проектування організаційної структури управління СВД ФП має забезпечити дотримання вимог: оптимальності; оперативності; надійності; економічності; гнучкості та стійкості організаційної побудови управління.

У процесі формування ефективної структури управління СВД ФП вирішуються такі завдання: визначення типу структури; уточнення складу підрозділу з управління соціальною відповідальністю; встановлення кількості адміністративно-управлінського персоналу; визначення характеру взаємодії та підпорядкування ланок ФП; проведення розрахунків щодо витрат на утримання апарату управління. В результаті для кожного структурного підрозділу встановлюються управлінські функції, рух інформації і документів, взаємозв'язки, повноваження і відповідальність керівників, права та обов'язки працівників. Проектування організаційної структури управління СВД ФП розпочинається з постановки завдання створення такої структури управління, яка буде найбільш повно відображати цілі і завдання ФП та дасть йому змогу якнайкраще взаємодіяти із зовнішнім середовищем, раціонально розподіляти ресурси і спрямовувати зусилля персоналу в потрібному напрямі. Ступінь раціональності структури управління СВД визначається з позицій встановлених оцінних критеріїв, які характеризують її якість.

До критеріїв раціональності структури управління СВД належать: 1) наукові принципи управління – співвідношення між централізацією і децентралізацією (Які рішення приймаються на нижньому рівні? Які їх наслідки? Який обсяг контрольних функцій передбачено для кожного рівня управління?); 2) раціональність апарату управління – перегрупування підрозділів, зміни у взаємозв'язках між ними, розподіл повноважень і відповідальності, виокремлення у самостійні структури певних ланок, зміна характеру міжфірмових зв'язків, створення необхідних проміжних ланок тощо; 3) обґрунтованість і повнота функцій управління – посилення стратегічного планування (корегування бізнес-плану), посилення контролю якості

ЛЗ, залучення працівників до управління шляхом реалізації різноманітних заходів, зміна підходів до мотивації праці тощо; 4) ефективність господарської діяльності – удосконалення технологічного процесу, поглиблення міжфірмової співпраці, технічне переоснащення організації та ін. У результаті аналізу раціональності та ефективності наявної структури виявляють слабкі місця у діяльності організації. Це може бути дублювання функцій, занадто велика кількість ланок, невідповідність змін в оргструктурі змінам зовнішнього середовища й ін.

Проектування організаційних структур базується на певних принципах, серед яких провідне місце займають адекватність дій поставленій меті; доцільна кількість ланок управління і максимальне скорочення часу проходження інформації від вищого керівництва до безпосереднього виконавця; чітке відокремлення складових організаційної структури (склад підрозділів, потоки інформації тощо); забезпечення здатності до швидкої реакції на зміни в управлінській системі; падання повноважень на вирішення питань тому підрозділу, який найбільше поінформований щодо цього завдання; пристосування окремих підрозділів апарату управління до системи управління організацією в цілому і до зовнішнього середовища. Їх реалізація забезпечується методом структурування цілей (розробка системи цілей і її суміщення зі структурою, яка розробляється) та методом організаційного моделювання (розробка формалізованих математичних, графічних або комп'ютерних моделей розподілу повноважень і відповідальності на ФП). Також необхідна оцінка ефективності організаційних структур за рівнем реалізації завдань, надійності й організованості системи управління, швидкості й оптимальності рішень, які приймаються за кінцевими результатами її функціонування.

Таким чином, у процесі проектування організаційної структури управління СВД ФП розрізняють три стадії: аналітичну (вивчення вимог до їх побудови); проектну (проектування (моделювання) такої структури); організаційну (організація впровадження вже спроектованої структури). Основними інструментами проектування і формування організаційної структури управління СВД ФП є: аналіз і розподіл управлінських та інноваційних процесів на окремі складові функції, завдання (опис процесів усіма структурними підрозділами фармацевтичного підприємства, функцій управління: планування, організація, координація, контроль, аналіз, мотивація); синтез і групування досить стійких протягом періоду діяльності організації завдань в однорідні групи; створення спеціалізованих посад (підрозділів) шляхом закріплення за ними однорідних груп завдань, об'єктів, функцій управління, складу працівників і обладнання; розробка посадових інструкцій і положень про відділ (службу, підрозділ) для документального фіксування прийнятої організаційної структури управління СВД ФП.

Так, за результатами вивчення посадових інструкцій персоналу ФП можна сказати, що у процесі управління окремими сферами СВД ФП задіяні такі посади та підрозділи, як: генеральний директор, уповноважена особа, комерційний директор, фінансовий директор, служба маркетингу та логістики, відділ матеріально-технічного забезпечення, планово-фінансовий відділ, бухгалтерія, відділ інформаційних технологій, заступник директора з виробництва та якості, цехи і дільниці основного та допоміжного виробництва, відділ управління якістю, відділ стратегічного розвитку, заступник директора з юридичних питань та персоналу, юридичний відділ, служба управління персоналом, відділ кадрів, відділ охорони праці та екології. Головним (координуючим) структурним підрозділом з управління СВФБ на ФП, як правило, є начальник сектора управління соціальною відповідальністю, у підпорядкуванні якого знаходяться менеджери із соціальної відповідальності (менеджер зі стратегічного соціального розвитку, менеджер із соціальної звітності та менеджер із соціального аудиту). Слід зазначити, що у провідних закордонних ФК носіями КСВ є весь персонал компанії, але при цьому присутні фахівці, які професійно займаються питаннями управління СВФБ. На рис. 1 наведений запропонований нами проект типової організаційної структури управління СВД ФП. На рис. 2 представлені визначені функціональні сфери управління СВД ФП.

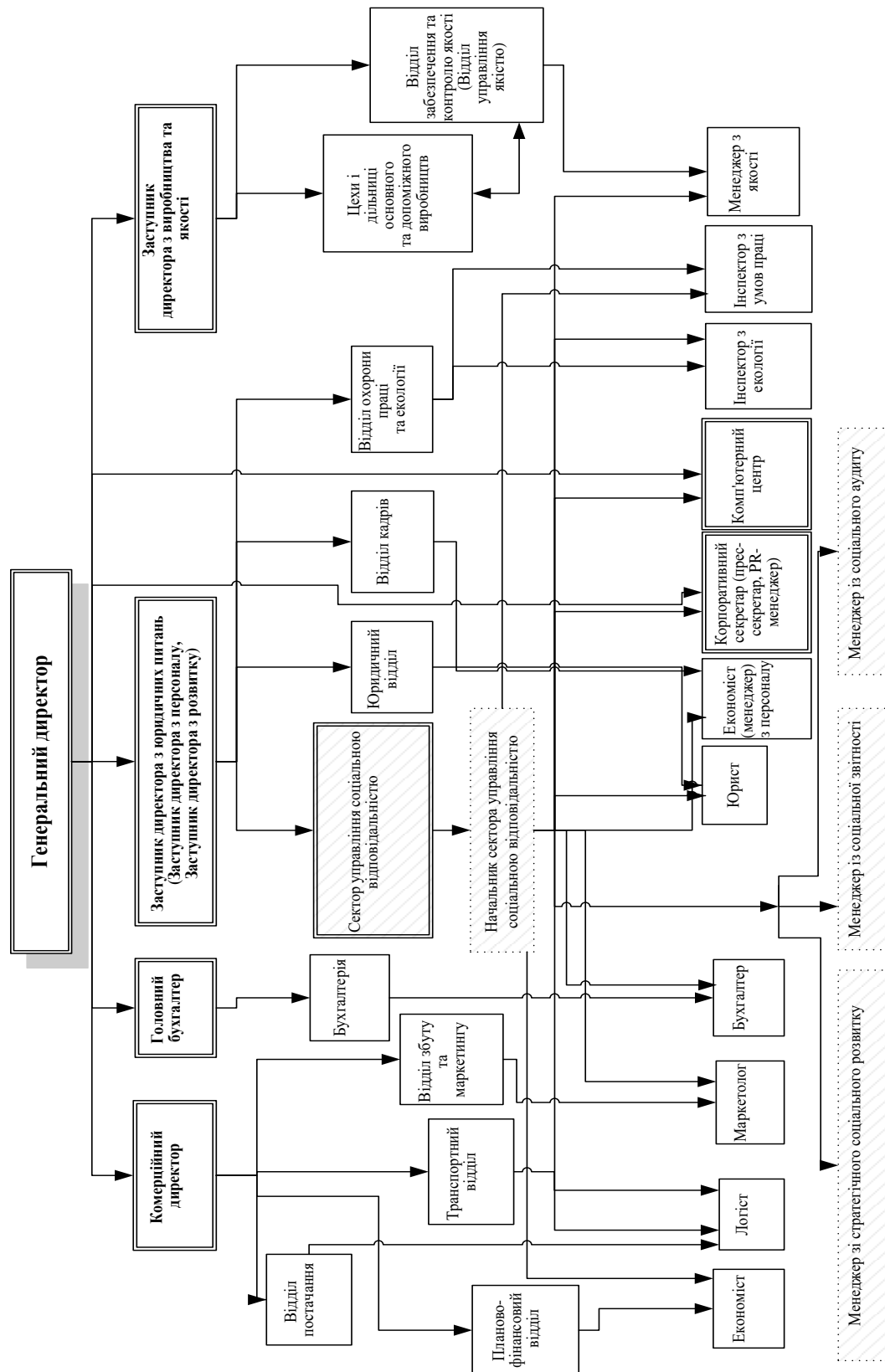


Рис. 1. Проект типової організаційної структури управління СВД ФП

Слід зазначити, що доцільність створення сектора управління СВД на ФП обумовлена масштабами соціальної діяльності самих ФП, впровадженню стандартів корпоративної культури, вимог менеджменту якості та їх фінансово-економічним потенціалом. На невеликих ФП доцільним є створення лише посади менеджера із соціальної відповідальності,

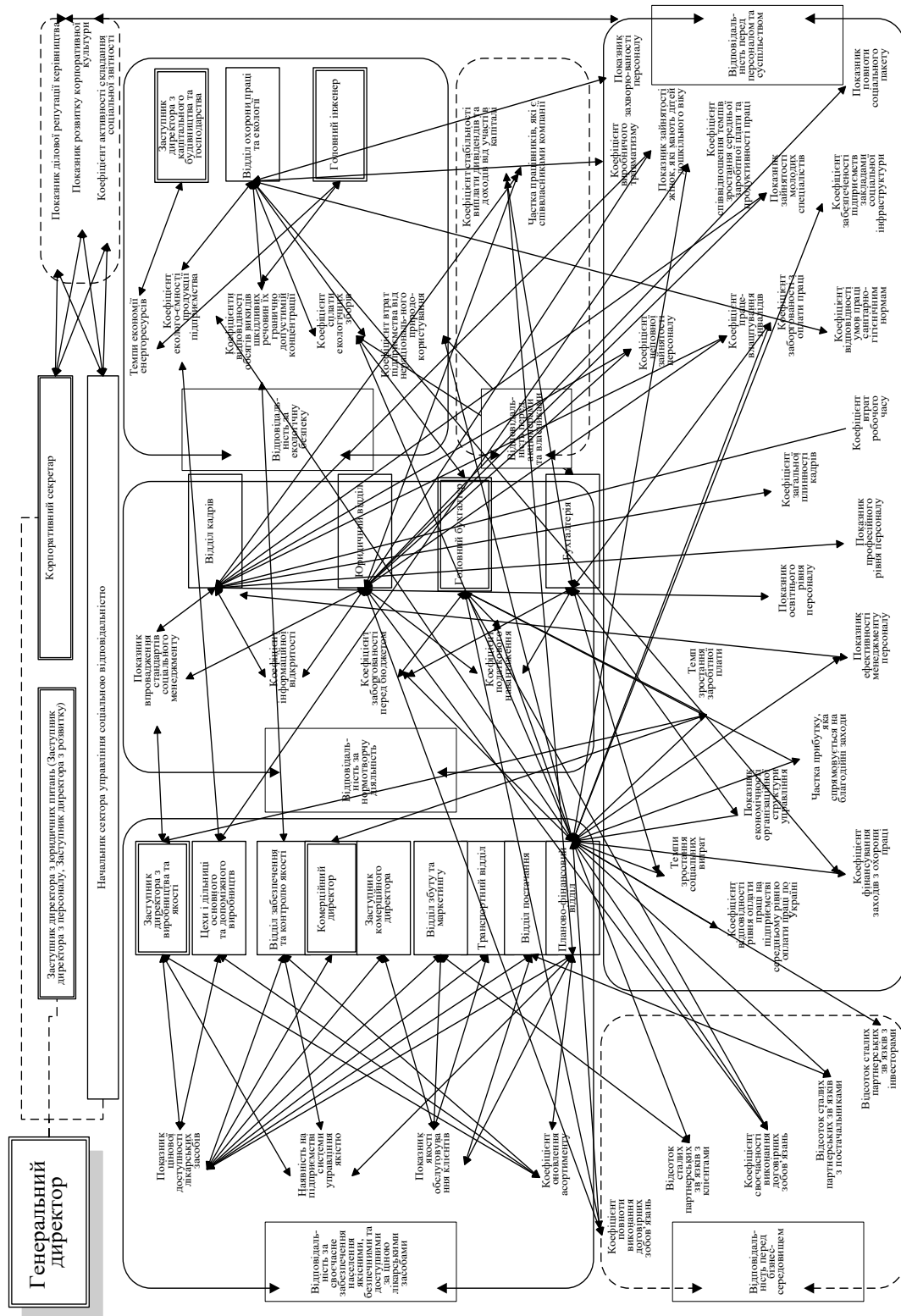


Рис. 2 Функціональні сфери управління СВД ФП

формування належного організаційного забезпечення управління СВД на ФП вимагає значних фінансових ресурсів. Але, як показує досвід світових ФК, за рахунок створення спеціалізованого підрозділу з управління СВД, завдяки його роботі з покращення іміджу та підвищення ділової репутації ФК експертами прогнозується суттєве підвищення фінансово-економічних показників діяльності ФП та зміцнення їх конкурентного потенціалу.