

УДК 338.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2025-1.10>**Каламан О.Б.**

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту,
Міжнародний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>

Райчева Л.І.

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки і міжнародних економічних відносин,
Міжнародний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7764-4766>

ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті представлено основні складові процесу управління ефективністю діяльності фармацевтичних підприємств. Систематизовано теоретичні засади поняття управління ефективністю та виявлено основні складові, що його формують. Доведено, зв'язок управління ефективністю діяльності із ефективністю управління персоналом сучасних підприємств. Виявлено основні фактори, що впливають на підвищення управління ефективності діяльності підприємств. З'ясовано, які саме складові притаманні фармацевтичним підприємствам. Підсумовано, що для ефективної системи управління ефективністю має бути наявним конкретний процес, а його необхідні складові також повинні бути частиною найкращої практики управління ефективністю. Запропонована та емпірично перевірена модель як найкращий орієнтир управління ефективністю діяльності фармацевтичних підприємств, що включає всі складові, виявлені в літературних джерелах.

Ключові слова: управління, управління підприємством, ефективність діяльності, фармацевтичне підприємство, сталий розвиток, стратегія.

MAIN COMPONENTS OF THE PERFORMANCE MANAGEMENT PROCESS OF PHARMACEUTICAL ENTERPRISES

Kalaman Olga, Raicheva Larysa*International Humanitarian University*

The purpose of the article is to identify, systematize and substantiate the main components of the process of managing the effectiveness of pharmaceutical enterprises. To achieve this goal, a model of managing the effectiveness of pharmaceutical enterprises was built, which includes all the components identified in the above literature sources. The methodology for constructing the research flow is explained by the need to obtain ideas and understanding, asking the questions "why" and "how" regarding the components of the system of managing the effectiveness of pharmaceutical enterprises. A deductive approach was used for the study. Deductive research is a form of research that begins with a theory or hypothesis and is aimed at verifying its reliability by collecting and analyzing data. The article presents the main components of the process of managing the effectiveness of pharmaceutical enterprises. The theoretical foundations of the concept of effectiveness management are systematized and the main components that form it are identified. The connection between performance management and the effectiveness of personnel management in modern enterprises is proven. It is illustrated that a key part of performance management planning is the establishment and coordination of individual and team goals in accordance with the profile of the enterprise's work, and it is necessary that there is clarity regarding the responsibilities of employees. The main factors influencing the improvement of performance management in enterprises are identified. It is clarified which components are inherent in pharmaceutical enterprises. It is shown that productivity in an organizational context is usually determined by the extent to which a member of the organization contributes to the achievement of the organization's goals. It is concluded that for an effective performance management system, a specific process must be in place, and its necessary components must also be part of the best practice of performance management. A model is proposed and empirically tested as the best guideline for performance management in pharmaceutical enterprises, which includes all the components identified in the literature.

Keywords: management, enterprise management, efficiency of activity, pharmaceutical enterprise, sustainable development, strategy.

Постановка проблеми. Управління ефективністю діяльності широко обговорюється в сучасному бізнес-середовищі. Оскільки кожна комерційна та некомерційна організація вимагає оптимальної продуктивності від своїх співробітників, щоб досягти успіху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як зазначають Пономаренко В. С. та Гонtareва І. В., показник ефективності організації має комплексний характер: результативність, задоволеність стейкхолдерів та моральний дух співробітників [1]. Відповідно до цієї точки зору, продуктивність співробітників тісно пов'язана зі структурою управління ефективністю організації. Більше того, покращена продуктивність співробітників може безпосередньо впливати на продуктивність всього підприємства. Аналогічно, дослідження групи українських вчених під головуванням А. Г. Бабенка дійшли висновку, що для покращення продуктивності співробітників організаціям вкрай важливо регулярно переглядати свої практики управління ефективністю діяльності, що допоможе в плануванні та розвитку продуктивності співробітників для досягнення кращих результатів [2]. За словами Гунгора Пінара, співробітники є ключовим ресурсом та цінністю організації, але вони можуть стати продуктивними в повній мірі, коли організація зосереджується на встановленні процедур для розробки, сертифікації, оцінки, покращення та компенсації результатів роботи співробітників [3]. Для досягнення найкращої та оптимальної продуктивності працівників відповідно до місії організації вкрай важливо приділяти увагу управлінню ефективністю діяльності, впровадженій в організації [4]. Фактично, управління ефективністю вважається вищою діяльністю для організацій, оскільки воно допомагає забезпечити амбітну роботу працівників для досягнення цілей та завдань організації.

Дослідники досліджували різні структури управління ефективністю, спрямовані на оптимізацію продуктивності працівників. Щоб зрозуміти управління ефективністю по суті, нам потрібно зрозуміти складові системи управління ефективністю [5]. Без розуміння справжньої ефективності складових неможливо оцінити продуктивність системи. За даними дослідників Березіної Л. М., Багана Н. В. та Потяженко О. М., управління ефективністю – це процес, який сприяє високій продуктивності організації шляхом створення механізму, що забезпечує ефективне управління [6]. Система управління ефективністю має бути інтерактивною, оскільки її ключове значення полягає у сприянні реалізації бізнес-стратегії, а також у ставленні під сумнів стратегічних припущень [7]. Основною метою управління ефективністю діяльності в організаціях є її адекватне вимірювання. Отже, це дослідження зосереджується на аналізі практик імплементації різноманітних практик управління ефективністю діяльності, які ефективно стимулюють результати роботи працівників.

Мета статті. Метою статті є виявлення, систематизація та обґрунтування основних складових

вих процесу управління ефективністю діяльності фармацевтичних підприємств. Для досягнення поставленої мети було побудовано модель управління ефективністю діяльності фармацевтичних підприємств, яка включає всі складові, виявлені в наведених літературних джерелах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підкреслюючи важливість систематизованих структур управління ефективністю діяльності, можна зазначити, що системи управління ефективністю, які зазвичай включають основні складові оцінки ефективності та розвитку працівників, є «ахіллесовою п'ятою» управління людськими ресурсами [8; 9; 10]. Так, багато державних, а також приватних організацій у всьому світі страждають від структурних недоліків, і є докази того, що багато організаційних спроб впровадити втручання в управління ефективністю можуть бути невдалими в напрямі стимулювання результативності роботи працівників через існуючі недоліки.

Це дослідження має сучасний характер і корисне для розуміння сильних та слабких сторін структур управління ефективністю, що впроваджуються для фармацевтичних підприємств. Оскільки, для досягнення конкурентної переваги, організації прагнуть до підвищення продуктивності людських ресурсів шляхом розробки ефективних втручань у розвиток людських ресурсів, планування якості, впровадження раціональної структури оцінки, а також застосування ефективної системи винагород та визнання. Завдяки ефективному управлінню ефективністю організації отримують конкурентну перевагу та оптимально залучають клієнтів [6].

Виділяючи окремі складові управління ефективністю діяльності. Так, вчені зазначають, що це процес планування ефективності, моніторингу ефективності та коучингу, вимірювання індивідуальної ефективності, пов'язаної з цілями організації, надання зворотного зв'язку, винагородження на основі досягнень відповідно до встановленої ефективності та необхідних компетенцій, а також розробки плану розвитку [11]. У цьому відношенні управління ефективністю є радше серією процесів, ніж системою управління [12]. Ключова ідея процесу управління ефективністю полягає в тому, що основні виміри роботи людини можна точно визначити з точки зору ефективності, що дозволяє вимірювати її протягом узгоджених періодів часу, враховуючи також конкретні обмеження в ситуації ефективності.

У вищезгаданій літературі було відзначено деякі подібності між певними моделями та теоріями. Багато моделей були вивчені, і було виявлено, що всі вони мають подібний зміст зі схожими кроками, такими як планування, імплементація, моніторинг та огляд. Дослідницька робота також показала, що деякі моделі мали лише три із зазначених кроків – без кроку «моніторингу», але деякі моделі включали всі ці кроки або навіть могли бути залучені додаткові [13]. Однак усі вивчені моделі дійшли висновку про одну теорію управління ефективністю діяльності, яка включає

планування, підтримку, моніторинг та огляд. Отже, з огляду літератури можна зробити висновки, що для ефективної системи управління ефективністю має бути присутнім наступний процес, а його необхідні складові також повинні бути частиною найкращої практики управління ефективністю:

- планування ефективності;
- підтримка ефективності;
- періодична оцінка ефективності;
- формальна оцінка ефективності.

Важливо зазначити, що визнання та винагороди, пов'язані з управлінням ефективністю діяльності та продуктивністю працівників. Тому доцільно з'ясувати роль практики управління ефективністю діяльності підприємства для підвищення ефективності діяльності працівників. Це перший крок до управління ефективністю працівників, і ефективність усіх інших компонентів системи управління ефективністю залежить від цього. Він також зазначає, що ключовою частиною планування управління ефективністю є встановлення та узгодження індивідуальних та командних цілей відповідно до профілю роботи, і необхідно, щоб була чіткість щодо обов'язків працівників. Система управління ефективністю перетворює їх на дієві цілі та завдання. Під час планування ефективності менеджери та працівники повинні працювати спільно, щоб встановлювати раціональні цілі, які можна виміряти, а також такі, що є зосередженими на поведінці та результатах працівників. Командні цілі також заміняють комунікацію та взаємозалежність. Більш цілісний, універсальний підхід до організаційної ефективності досягається шляхом поєднання командних та індивідуальних цілей у системі управління ефективністю. Командні цілі можна додатково розподілити на окремі цілі, які доцільно занотувати в угоді про виконання або контракті на виконання.

Підтримуючи належний рівень виконання, увага приділяється аспектам здатності виконувати роботу, трудовим зусиллям, а також можливостям виконувати роботу, щоб зробити працівників більш продуктивними шляхом їхнього розвитку для поточних та майбутніх завдань. Так, управління ефективністю – це процес встановлення спільного розуміння того, чого потрібно досягти та як цього досягти, а також підхід до управління людьми, який підвищує ймовірність досягнення успіху. Він стверджує, що ця складова є важливою частиною системи управління ефективністю для управління ефективністю працівників, оскільки має декілька складових, які є життєво важливими для їхнього розвитку.

Вказуючи на інший аспект, що стосується надання підтримки працівникам, то організації, орієнтовані на результати, зосереджені як на культурі, так і на середовищі. Культурні зміни є ключовим елементом, який включає відданість та лідерство на вищому рівні підприємства. Вище керівництво має бути відданим і підтримувати співробітників, забезпечуючи сприятливу культуру та середовище. Управління ефективністю

роботи має важливе значення для періодичного проведення оглядів та отримання зворотного зв'язку як від лінійних керівників, так і від працівників щодо управління ефективністю діяльності. Пропозиції та покращення можуть бути інтегровані в систему, щоб недоліки в роботі могли постійно вдосконалюватися для задоволення рутинних, а також мінливих потреб організації та її персоналу. Огляд ефективності роботи є надзвичайно важливим компонентом усього процесу управління ефективністю. Він визначає його як кульмінаційну частину обговорення між керівником та його підлеглими.

Формальна система оцінювання є важливою частиною системи управління ефективністю діяльності та має значний історичний контекст. Доцільно підкреслити важливість оцінювання ефективності роботи, сказавши, що воно відіграє центральну роль в управлінні працівниками. Ефективна система управління ефективністю діяльності офіційно оцінює працівників частіше, ніж щорічно. Отже, працівники мають можливість виправляти недоліки у своїй роботі протягом року. Це постійний підхід, а не система оцінювання на основі історичних даних за рік. Завдяки використанню ефективної системи оцінки ефективності діяльності підтримується об'єктивність системи. Замість того, щоб просто допомагати організації приймати рішення щодо окремої особи, оцінки ефективності діяльності слід використовувати, щоб допомогти людині приймати особисті рішення щодо її поточної роботи та запропонувати стратегії для майбутнього розвитку.

Для мотивації працівників визнання та винагороди пов'язані з їхньою роботою. Оскільки система управління ефективністю роботи – це процес для того, щоб бути ефективною, вона повинна містити всі необхідні компоненти, включаючи визнання вагомих результатів роботи. Також доцільно підкреслити важливість винагород та визнання і заявив, що для мотивації працівників вкрай важливо, щоб вони були винагороджені за досягнення результатів, вищих за середні. Оскільки стимули заохочуватимуть працівників досягати очікуваного рівня організаційної діяльності. Автори також дотримуються подібних наукових поглядів вважаючи, що система стимулювання може лише рухати працівників вперед. Вчені-біхевіористи давно наголошують на важливості систем винагород, а також засобів та способів, якими менеджери розподіляють матеріальні та нематеріальні винагороди між співробітниками для підтримки ефективного управління продуктивністю.

Продуктивність в організаційному контексті зазвичай визначається тим, якою мірою член організації робить внесок у досягнення цілей організації. Співробітники є ключем до конкурентної переваги в організаціях. Крім того, відповідно до підходу, заснованого на відданості, співробітники є ресурсами або активами, і їхній голос ціниться. В організаційній ефективності продуктивність співробітників відіграє значну роль. Продуктивність співробітника – це те, що

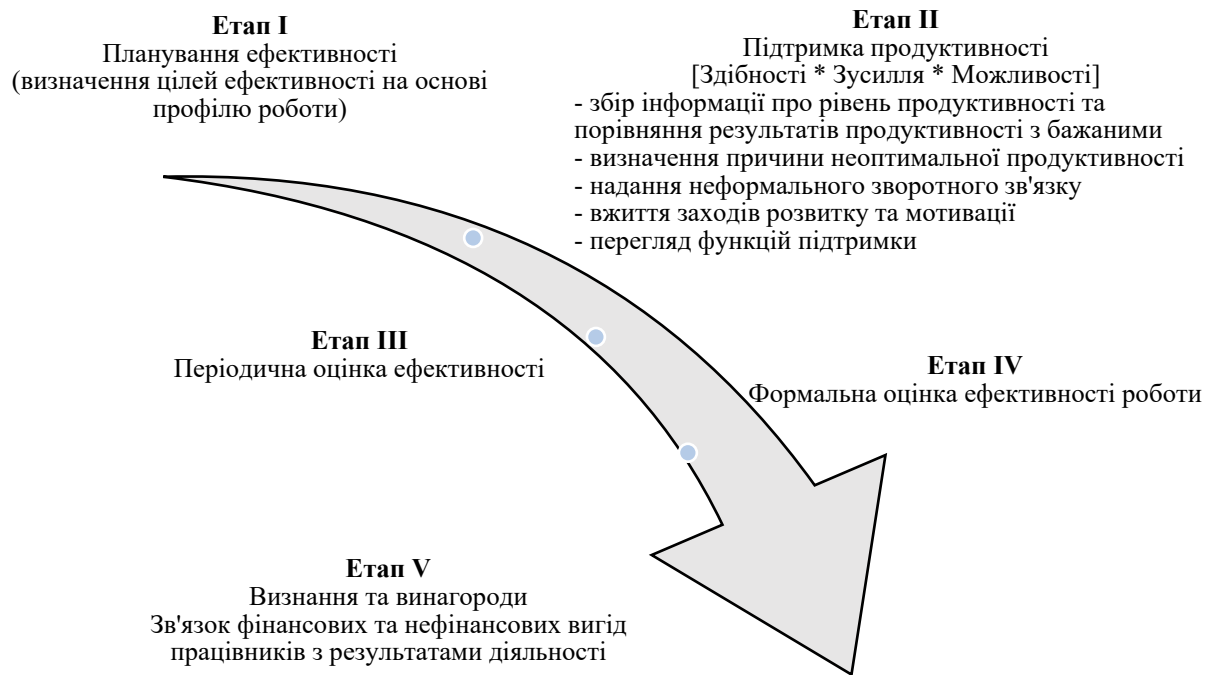


Рис. 1. Модель управління ефективністю діяльності фармацевтичних підприємств

Джерело: систематизовано автором на основі [1-13]

співробітник робить або не робить. Кількість продукції, її якість, присутність на роботі, співпраця та своєчасність її виготовлення є частиною продуктивності працівників [3].

Наступна модель була запропонована та емпірично перевірена як найкращий орієнтир управління ефективністю діяльності фармацевтичних підприємств, що включає всі складові, виявлені в наведених літературних джерелах (рис. 1).

Висновки. Дослідження показало, що хоча система управління ефективністю діяльності існує для фармацевтичних підприємств, а її компоненти відповідають сучасним моделям управління ефективністю, для досягнення ефективності системи потрібні значні вдосконалення. Незважаючи на це, всі змінні системи управління ефективністю сприяють продуктивності працівників, але не в

повному обсязі. Отже, це також викликає занепокоєння не лише для підприємств фармацевтичної промисловості, але й для всіх інших, які мають намір покращити свої структури управління ефективністю.

Планування ефективності має вирішальне значення для покращення продуктивності за допомогою різних втручань. Тому наявність цього важливого компонента у повному обсязі є обов'язковою. Аналогічно, підтримка належного рівня ефективності також є необхідною складовою управління працівниками, і всі рішення, що стосуються фінансових та нефінансових винагород, а також інші адміністративні рішення залежать від цієї частини запропонованої моделі управління ефективністю діяльності фармацевтичних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Пономаренко В. С., Гонтарева І. В. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Пономаренка В. С. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 404 с.
2. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток : монографія / за наук. ред. д.е.н. А. Г. Бабенка. Дніпропетровськ : УМСФ, 2016. 328 с.
3. Güngör P. The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2011. Vol. 24. P. 1510-1520. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.029>.
4. Гавкалова Н. Л., Болотова О. О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 252 с.
5. Коваленко М. В., Фонтіна Я. В., Дейнеко К. А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 120-126.
6. Березіна Л. М., Баган Н. В., Потяженко О. М. Перспективні напрями управління ефективністю діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 16. С. 120-125. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-19>
7. Kaplan R. S., Norton D. P. Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management: Part II'. *Accounting Horizons*. 2001. Vol. 15. No. 2. P. 147-160.

8. Bratton J., Gold J. Human Resources Management. *Theory and Practice*, Palgrave Macmillan. 2007. Vol. 2. P. 12-14.
9. Kalaman O., Mandrykin D. Labor potential as an important factor in improving the efficiency of enterprises in the hospitality industry. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 79. С. 107-113.
10. Kalaman O., Botek M., Mandrykin D. Convergence and differentiation of scientific approaches to the management of enterprise human capital development. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 51-58.
11. Maiya U., Krishnamurthy M. V., Sukhesh P. Employees' Perception Towards Organisational Success Through Performance Management System. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*. 2011. Vol. 2. P. 312-322.
12. Armstrong M., Murlis H. Reward Management. *A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, Kogan Page Limited. 1994. Vol. 2. P. 99-103.
13. Armstrong M., Baron A. Managing performance: performance management in action. *Chartered Institute of Personnel and Development*. 2005. Vol. 23. No 2. P. 223-229.

References:

1. Ponomarenko V. S., Gontareva I. V. (2015) Methodology of comprehensive assessment of the effectiveness of enterprise development [Metodolohiia kompleksnoho otsiniuvannia efektyvnosti rozvytku pidpriemstv]: monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. Ponomarenko V. S. Kharkiv: KhNEU named after S. Kuznets. (in Ukrainian).
2. Pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia personalu ta yoho rozvytok [Increasing the efficiency of personnel use and its development] : monograph / edited by A. G. Babenka, Doctor of Economics (2016). Dnipropetrovsk: UMSF. (in Ukrainian).
3. Güngör P. (2011) The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 24, pp. 1510-1520. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.029>
4. Gavkalova N. L., Bolotova O. O. (2020) Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia efektyvnosti menedzhmentu personalu pidpriemstva [Organizational and economic support for the effectiveness of enterprise personnel management] : monograph. Kharkiv: S. Kuznets KhNEU. (in Ukrainian).
5. Kovalenko M. V., Fonina Ya. V., Deineko K. A. (2018) Osoblyvosti upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv v umovakh ekonomiky Ukrainy [Peculiarities of managing the efficiency of enterprises in the conditions of the economy of Ukraine]. *State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, no. 4, pp. 120-126.
6. Berezina L. M., Bagan N. V., Potyazhenko O. M. (2019) Perspektyvni napriamy upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstva [Promising directions of enterprise efficiency management]. *Azov Economic Bulletin*, no. 16, pp. 120-125. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-19>
7. Kaplan R. S., Norton D. P. (2001) Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management: Part II', *Accounting Horizons*, vol. 15, no. 2, pp. 147-160.
8. Bratton J., Gold J. (2007) Human Resources Management. *Theory and Practice*, Palgrave Macmillan, vol. 2, pp. 12-14.
9. Kalaman O., Mandrykin D. (2023) Labor potential as an important factor in improving the efficiency of enterprises in the hospitality industry. *Black Sea Economic Studies*, no.79, pp. 107-113.
10. Kalaman O., Botek M., Mandrykin D. (2023) Convergence and differentiation of scientific approaches to the management of enterprise human capital development. *Economic space*, no. 183, pp.51-58.
11. Maiya U., Krishnamurthy M. V., Sukhesh P. (2011) Employees' Perception Towards Organisational Success Through Performance Management System. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, vol. 2, pp. 312-322.
12. Armstrong M., Murlis H. (1994) Reward Management. *A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, Kogan Page Limited, vol. 2, pp. 99-103.
13. Armstrong M., Baron A. (2005) Managing performance: performance management in action. *Chartered Institute of Personnel and Development*, vol. 23, no 2, pp. 223-229.

E-mail: larisa_1991@ukr.net