

**Список використаних джерел:**

1. Педагогічна майстерність: Підручник / І.А. Зязюн, Л.В. Крамущенко, І.Ф. Кривонос та ін.; за ред. І.А. Зязюна. – 3-тє вид., доп. і переробл. – К.: СП Богданова А.М., 2008 – 376 с.

2. Методичні рекомендації до практичних занять з основ педагогічної майстерності : для студентів усіх спеціальностей [За ред. М. В. Гриньової] / ПНПУ імені В.Г. Короленка. – Вид. 6-тє, доп. – Полтава : ФОП Гаража М.Ф., 2020. – 143 с.

**УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ  
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ФАРМАК»)**

*Гриньова М.В.  
Полтава, Україна*

Наявність висококваліфікованого персоналу – головна передумова успішного функціонування будь-якого підприємства. Навчання персоналу організації може здійснюватися у багатьох напрямках і багатьма сучасними методами. При цьому попередньо слід ретельно вивчити потреби підприємства і самого персоналу для правильного вибору методу навчання. Таким чином, розвиток персоналу є запорукою успішності підприємства. Саме тому топменеджмент і власники підприємств не повинні заощаджувати кошти на удосконалення наявної системи розвитку працівників. Слід пам'ятати, що здатність підприємства розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціально-економічних стратегічних переваг навіть в часи кризи.

Фармацевтична компанія АТ «Фармак» у 2019 році збільшила капітальні інвестиції на 14,5% порівняно з 2018 роком – до 714 млн грн, виручка компанії сягнула 6,542 млрд грн. Такі дані наведено в прес-релізі компанії за підсумками фінансової звітності, підготовленої за стандартами МСФЗ. Компанія повідомляє, що капінвестиції «Фармака» минулого року були спрямовані на будівництво нового виробництва рідких лікарських засобів, модернізацію та дооснащення наявних виробництв, завершення обладнання нового таблеткового виробництва, приведення виробничих потужностей у відповідність до вимог FDA. Окрім того, інвестиції були спрямовані на оновлення автопарку, проекти з енергозбереження, дооснащення лабораторного комплексу інноваційними приладами та пристроями, реалізацію ІТ-проектів для автоматизації багатьох бізнес-процесів, які необхідні на сучасному фармацевтичному виробництві. «Фармак» також розпочав проект з інтегрованого бізнес-планування (ІВР), який охопить усі основні процеси ланцюга планування (від попиту та постачання до оптимізації залишків) і сприятиме поліпшенню обіговості та скороченню фінансового циклу.

У компанії нагадують, що в 2019 році ЄБРР надав «Фармак» фінансування в розмірі EUR15 млн терміном на п'ять років. Ці кошти будуть спрямовані, зокрема, на розширення виробництва та модернізацію науково-дослідних лабораторій. У компанії також повідомляють, що згідно з консолідованою звітністю за 2019 рік обсяги експортного продажу становили 24,2% від загальної суми виручки. Продукцію «Фармак» купували у 28 країнах світу. Компанія залишається в трійці лідерів у Республіці Узбекистан і продовжує роботу на добре регульованих ринках. На сьогодні компанія співпрацює з партнерами з ЄС, Південно-Східної Азії, регіону MENA, Австралії, Нової Зеландії. Зокрема, в Європі вже зареєстровано 37 лікарських засобів і ще сім препаратів перебувають у процесі реєстрації.

АТ «Фармак» – лідер фармацевтичного ринку з часткою 5,9%. Компанія виробляє лікарські засоби в усіх 14 терапевтичних групах. Серед основних напрямів – протипростудні, ендокринологічні, гастроентерологічні, кардіологічні, неврологічні. Щороку «Фармак» виводить на ринок близько 20 нових ліків, і це складнокомпонентні, сучасні препарати. Нині в розробці близько 100 лікарських засобів. Компанія щорічно реінвестує в розвиток приблизно 95% прибутку. За останні п'ять років інвестиції «Фармак» у науково-технічний комплекс, виробниче обладнання, дослідницьку діяльність сягають 3,4 млрд грн. Щорічні інвестиції в наукові дослідження та розробки становлять близько \$15 млн.

Розширення виробництва за останні п'ять років дало змогу збільшити обсяг випуску продукції на 35%. У 2015 році «Фармак» відкрив власне виробництво субстанцій у місті Шостці (Сумська обл.) плановою потужністю 100 тонн на рік. Інвестиції в будівництво заводу з виробництва активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ) у Шостці сягнули \$40 млн, з них EUR 500 тис. пішли на сучасні очисні споруди. Приблизно 20% субстанцій для виробництва лікарських засобів «Фармак» власного виробництва. Загалом із 1995 року в модернізацію виробництва компанія інвестувала понад \$242 млн. У компанії працює п'ять новітніх лабораторій, власний лабораторно-технологічний комплекс R&D.

АТ «Фармак» – член Асоціації «Виробники ліків України» (АВЛУ). Як повідомлялося, виручка «Фармак» в 2018 році зросла на 8,8% порівняно з 2017 роком – до 6,6 млн грн. Капітальні інвестиції у 2018 році сягнули 623 млн грн., що на 30% більше, ніж у 2017 році.

У 2019 році «Фармак» зберіг чистий прибуток на рівні 1,056 млрд грн. Досліджуючи діяльність АТ «Фармак», нами було ґрунтовно визначено основні складові та ключові напрямки у сфері сталого розвитку діяльності компанії. Дослідження показало, що компанія веде цілеспрямовану політику з досягнення цілей професійного розвитку персоналу, проте вважаємо за необхідне запропонувати деякі напрями підвищення ефективності підприємства. А саме:

У АТ «Фармак» створено умови, де кожен може реалізувати свій професійний потенціал. Ми не залишаємо без уваги прагнення до розвитку і

кар'єрного зростання та належним чином цінуємо у людях ініціативність, компетентність та відповідальність. Навчання і розвиток в АТ «Фармак» проводиться внутрішнє навчання за різними напрямками діяльності. Триває співпраця з найкращими європейськими компаніями, які проводять навчання і запроваджують кращі фармацевтичні практики. Також фахівці постійно відвідують зовнішні навчальні заходи – семінари, курси, конференції, тренінги, і в Україні, і за кордоном.

У Компанії велика увага приділяється постійному навчанню та розвитку співробітників, у тому числі через участь у проєктах Компанії, наставництво та інші планові заходи.

**1. Адаптація.** У Компанії розроблено та впроваджено процес адаптації співробітників, мета якого допомогти максимально швидко адаптуватися до нового місця роботи та стати частиною команди. Кожному співробітнику на адаптаційний період ставляться цілі, за виконанням яких можна вважати, що адаптація завершилася.

За кожним співробітником у його перші робочі дні на новому місці закріплюється наставник, який допомагає адаптуватися в Компанії та пройти обов'язкове первинне навчання.

**2. Навчання для менеджерів.** Для реалізації системи розвитку менеджерів різних рівнів управління впроваджено модульні програми на основі Моделі управлінських компетенцій:

«Школа молодого керівника» – створена для молодшої керівної ланки (Junior Management). Охоплює новоприйнятих та переведених молодих керівників: майстрів, начальників виробничих дільниць, виробництв, секторів, малих лабораторій;

«Школа розвитку менеджерів» – спрямована на розвиток та навчання середньої керівної ланки (Middle Management). Зазвичай це начальники відділів та цехів;

«Школа лідерів» – спрямована на розвиток персоналу, включеного до кадрового резерву на позиції директорів.

**3. Трансформація корпоративної культури АТ «Фармак».**  
У межах цього проєкту:

1) проведено діагностику стану існуючої корпоративної культури;  
2) обрано вектор розвитку оновленої корпоративної культури, яка будуватиметься на довірі, взаємоповазі та залученості та яка дозволить підвищити ефективність співробітників у досягненні власних цілей і цілей Компанії;

3) розроблена Дорожня Карта «Культура Фармак 2020+» та розпочато роботу по 5-ти напрямках розвитку культури;

4) сформовано команду «Лідерів змін» з різних дирекцій, які залучені у процес роботи над культурою (20 осіб). За кожним з них закріплено свій напрям роботи з розвитку культури ;

5) описано правила та інструменти надання керівником зворотного зв'язку, розпочато проведення воркшопів для менеджерів Компанії ;

б) розроблено та узгоджено «Правила проведення ефективних зустрічей та нарад»;

7) описано правила комунікації та взаємодії на основі оновлених цінностей;

8) розпочато навчання «Формування ключових показників ефективності».

(КРІ) для співробітників та керівників. Проведено навчання новоприйнятих та переведених керівників ;

9) розроблено драфт кодексу корпоративної культури – Corporate Book.

Більше, ніж професіоналізм у межах програми Soft Skills Trainig Farmak було проведено воркшопи: «Майстерня наставництва», «Фінанси для нефінансистів», «Профілактика емоційного вигорання», «Ехсел для бізнесу», «Якісний зворотний зв'язок», «Рекрутніг та онбордінг для керівників» Бізнес-гра «Шлях на Захід».

Разом з тим, вважаємо за необхідне надати деякі пропозиції задля підвищення діяльності компанії Фармак. Обґрунтовано та запропоновано вибір методів діагностики організаційної культури АТ «Фармак»; запропоновано деякі концептуальні рекомендації щодо Нових бізнес-вимог, що з'явилися у зв'язку з COVID-19 викликів для АТ «Фармак» пов'язані з цим виклики та можливості для професійного розвитку персоналу досліджуваного підприємства.

Наші пропозиції можна описати цитатою Керол Стаббінгс, співкерівника глобальної практики PwC з кадрових і корпоративних питань: «Компанії повинні інвестувати у свій персонал. Ті компанії, які зробили це своїм пріоритетом, переживуть цю кризу і вийдуть із неї сильнішими. Головне – не професії, а люди, адже професії змінюватимуться або вже змінилися, коли компанії адаптувалися до ситуації, що склалася, а фокус має бути на результати для бізнесу і постійно коригуватися». Тобто компанії Фармак потрібно розвивати актуальні у кількох професійних областях універсальні навички, які готують співробітників до виконання будь-яких задач за будь-якої зміни обставин.

#### **Список використаних джерел:**

1. Управління професійною діяльністю : навч.-метод. посіб. / М.В. Гриньова, Н.В. Беляєва, Т.С. Грицька ; Полтав. держ. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. – Полтава : ІОЦ ПДПУ, 2008. – 196 с.

2. Розвиток професійної культури майбутніх менеджерів управління проектами [Текст] : навчальний посібник / упоряд. Гриньов С.Я. ; Полт. нац. пед. у-т. імені В.Г. Короленка. – Полтава : ПП «Астроя», 2012. – 172 с.