

## **РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ И АДАПТИВНОСТЬ ПРОЦЕССОВ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ**

*Миськова Е. В., Зборовська Т. В.*

**Национальный фармацевтический университет, г. Харьков, Украина**

Сложно переоценить важность адекватной своевременной оценки того или иного процесса на предприятии, так как именно она позволяет анализировать и планировать дальнейшие действия в рамках конкретной бизнес-модели. В разрезе большого выбора стратегий продвижения предприятия на рынке четкий и обоснованный анализ является залогом правильного выбора вектора движения организации.

На данный момент большинство предприятий-лидеров в сфере управления признали, что наиболее информативная система анализа работы – это KPI-система (Key Performance Indicators). Основным ее преимуществом является то, что каждый конкретный сотрудник понимает, что ему нужно сделать для достижения целей организации. Успех внедрения подобной тактики оценки труда требует четкого донесения до сотрудников значения каждого показателя, а также достаточной автоматизации бизнес-процессов. Автоматизация позволяет рассматривать результаты работы с различных точек зрения, а значит предоставлять максимально развернутые данные для дальнейшей оценки.

Реализация KPI-системы заключается в выделении ключевых параметров, по которым и ведется мониторинг на протяжении определенного периода времени. Система должна отражать реальные достижения и на прямую влиять на заработную плату, только тогда она будет работать как фактор мотивации. Именно поэтому, важно, чтобы это было реализовано для каждого сотрудника вне зависимости от его роли в компании или занимаемой должности. Фармацевтические компании в этом смысле – не исключение. Вот уже на протяжении нескольких десятков лет эта система успешно работает в фармации, отражая индивидуальный план целей для каждого члена организации (аптеки\предприятия\склада и т.д.).

Традиционно, для фармацевтического\медицинского представителя типичными показателями являются выполнение плана продаж (в деньгах и упаковках), а также общая оценка работы, используя метод визитов (например, парных – с региональным менеджером). Здесь также стоит отметить моральную составляющую работы – эмоциональный интеллект – показатель, который сложно оцифровать, однако имеющий колоссальное влияние на результат. Этот параметр включает в себя отношение к клиентам – внешним (врачи, провизоры) и внутренним (коллеги), а также отзывы этих клиентов о работе; потенциал с точки зрения личностного развития и карьерного роста. Естественно, что для каждой компании – это свои показатели, однако все они призваны характеризовать общую деятельность с точки зрения результативности, эффективности и адаптивности системы управления.

Несмотря на синонимичные, на первый взгляд, значения, эти критерии являются различными по своему содержанию, но взаимодополняющими по своей значимости для оценки работы процессов предприятия.

Для глубинного понимания работы любого процесса необходимо различать значение каждого термина и четко их разграничивать. Именно разделение этих понятий, а также выделение основных сходств стали целью написания данной работы.

Адаптивность означает, в первую очередь, изменчивость системы, возможность своевременно реагировать на все изменения внешней среды и трансформироваться в новую форму, не теряя (или теряя, но не значительно) в единицах собственной продуктивности. Речь идет об абсолютно разного рода влияниях начиная от природных и заканчивая организационно-техни-

ческими и социально-экономическими. С точки зрения управления качеством, адаптивная система – это система, которая в состоянии быстро сменить отдельные характеристики продукта или услуги, либо же полностью поменять ассортимент, сохраняя основные показатели качества. Поддерживать и развивать адаптивность возможно только лишь задействуя весь интеллектуальный потенциал персонала предприятия.

Сложно переоценить важность умения адаптироваться «в поле» для медицинского представителя, так как этого требует постоянная работа с абсолютно разными типами врачей (новаторы, адепты, консерваторы и т.д.), а также фармацевтами и провизорами, ведь необходимо подобрать индивидуальную тактику убеждения и выбор аргументов.

Создание рабочего механизма обучения, возможностей делиться опытом, а также позиционирование знаний как истинной ценности позволят сформировать адаптивность основного нефинансового капитала предприятия – его сотрудников.

Два оставшихся понятия: «эффективность» и «результативность» есть смысл рассматривать в параллель, с одной стороны обобщая, а с другой – разделяя их.

Результативность – это способность системы выполнять собственные функции таким образом, чтобы достигать поставленных перед ней целей.

Эффективность же – это работа системы в нужном направлении, однако с минимальными затратами ресурсов (финансовых, трудовых и т.д.).

Если упростить, то результативность – это четкое осознание, что процесс работает корректно и приводит к нужным результатам, а эффективность – это результативность с минимальными расходами.

Вернувшись к определению и трактованию KPI, хотелось бы обратить внимание на то, что Key Performance Indicators принято переводить как «ключевые показатели эффективности», на самом же деле, KPI являются параметрами результативности, а не эффективности, так как они никак не отображают сумму расходов на каждый из них. Соответственно эффективность можно рассчитать через отношение значения каждого показателя к затратам компании на него же.

Исходя из определений выше, эти два понятия существуют неразрывно: результативная, но не эффективная система стремится к саморазрушению и самопоглощению, так как в какой-то момент траты превысят доход и само существование предприятия станет нерентабельным. Эффективная же, но не результативная система сама по себе невозможна, так как любые расходы должны основываться на четко продуманной стратегии.

В системе управления качеством результативность считается высокой, если достигнут максимальный процент соответствия между ожиданиями клиентов от конкретного продукта или сервиса и реально существующими характеристиками этого самого продукта или услуги.

Что же касается результативности работы медицинского представителя можно определить простым сравнением достигнутых за определенный период результатов с планом продаж. Более того, важным критерием является также постоянное заполнение документации и внесение в базу новых клиентов. Эффективность же оценивается в каждом конкретном случае строго индивидуально, так как различные компании планируют различное количество ресурсов на одного сотрудника этой сферы.

Подводя итоги, необходимо отметить, что глубокий структурный анализ этих трех показателей позволяет не только увидеть основные ошибки процессов, но и наметить пути решения уже существующих сложностей предусматривать будущие трудности. Стоит также учесть, что мало поставить цели, и очертить KPI перед сотрудником, важно еще и донести суть и важность каждого показателя, а также дать инструменты их достижения. Только тогда KPI – система проявит себя как эффективная, результативная и адаптивная.