

О.О. Молодогонова, І.В. Бушуєва

## ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ У ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Запорізький державний медичний університет

**Ключові слова:** маркетингова модель, фармацевтичне підприємство, фармацевтичний фахівець, споживач, організаційна прихильність, лояльність.

Обґрунтовано перший етап механізму реалізації двоступеневої моделі продуктивного управління лояльністю, спираючись на фундаментальні системи цінностей формування споживацької й організаційної прихильності фармацевтичних фахівців. Етап включає добір (рекрутинг), відбір, адаптаційний строк фармацевтичних фахівців і попереднє використання аксіологічного анкетування споживачів товарів аптечного асортименту.

### Предпосылки формирования модели управления лояльностью в фармацевтической предприятии

О.А. Молодогонова, И.В. Бушуева

Обоснован первый этап механизма реализации двухуровневой модели продуктивного управления лояльностью, опираясь на фундаментальные системы ценностей формирования потребительской и организационной приверженности фармацевтических специалистов. Этап включает подбор (рекрутинг), отбор, адаптационный срок для фармацевтических специалистов и предварительное использование аксиологического анкетирования потребителей товаров аптечного ассортимента.

**Ключевые слова:** маркетинговая модель, фармацевтическое предприятие, фармацевтический специалист, потребитель, организационная приверженность, лояльность.

### Preconditions of forming of loyalty management model in pharmaceutical institution

О.О. Molodozhonova, I.V. Bushueva

The first stage of the mechanism for implementing of two-level model of efficient management of loyalty was justified. It is based on the fundamental value systems of the formation of consumer commitment and institutional commitment of pharmaceutical professionals. The stage involves recruitment, selection and adaptation period for pharmaceutical professionals and pre-use of axiological questioning of consumers of pharmaceutical goods.

**Key words:** marketing model, pharmaceutical company, pharmacist, customer, organizational commitment, loyalty.

Управління сучасним фармацевтичним підприємством з метою створення передумов стійкої споживацької лояльності та прихильності самих працівників (фармацевтичних фахівців) має відбуватись з орієнтацією за двома векторами. Першим вектором має стати орієнтація на формування продуктивних взаємовідносин організації з фармацевтичним фахівцем як останньою ланкою у ланцюзі взаємовідносин зі споживачем. Другим вектором – безпосередньо споживачі, які в умовах конкурентної економіки стають все вибагливішими, цілком маючи на це право в аспекті якості та рівня обслуговування.

#### МЕТА РОБОТИ

Комплексне вивчення процесу формування споживацької лояльності на фармацевтичному ринку та організаційної прихильності фармацевтичних фахівців у аспекті двоступеневої моделі формування автентичного фармацевтичного підприємства.

Аналізуючи зміст понять, що відображають позитивне ставлення працівників до організації, а також лояльність споживачів, розроблено модель, що об'єднує ці поняття та дає можливість детальнішого розгляду кожного з аспектів, що формують продуктивні взаємовідносини як всередині підприємства, так і зі споживачами. Спеціалізована література містить безліч понять, що відображають характеристики лояльного фахівця або лояльного споживача, але до цього часу існуючі управлінські моделі обмежені і мають досить абстрактні поняття про механізми, що дозволяють формувати цілком продуктивні взаємодоповнюючі стосунки.

#### МАТЕРІАЛИ І МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Реалізація механізмів продуктивного управління, розроблених авторами, передбачає кілька етапів. Здійснено комплексне дослідження з визначення першого етапу моделі управління лояльністю на фармацевтичному підприємстві. Одиницею спостереження були фармацевтичні підприємства з різною формою заохочення споживачів. Елементами спостереження були фармацевтичні фахівці й споживачі товарів аптечного асортименту. Методами збору маркетингової інформації стали опитування і спостереження. У якості методу комунікації з респондентами обрано особисте інтерв'ю.

#### РЕЗУЛЬТАТИ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

Першим є етап відбору працівників, або вхід у систему, що включає рекрутинг (зовнішній чи внутрішній), відбір та адаптаційний строк. Передумовою етапу є гіпотеза відносно абсолютної відсутності лояльності чи прихильності працівників, які приступають до роботи у відносно новому середовищі. До вступу на роботу в організацію потенційний співробітник спочатку не має інформації про організацію або знає лише мінімальні відомості (так звана «нульова» точка). У процесі формування рішення про вступ на роботу, він накопичує знання про організацію, умови роботи, передбачувані соціальні пільги тощо. Водночас формується ідеальна картина очікувань потенційного працівника [2,3].

На цьому етапі слід ввести поняття «пролояльності», яке можна описати як первинну прихильність до організації, що формується під впливом внутрішнього та зовнішнього



оточення організації до вступу в неї фахівця. Предикторами проляльності фармацевтичного фахівця можуть бути знайомі, які тривалий час працюють у цій організації; найближче оточення (родичі, друзі чи знайомі), що користувало послугами фармацевтичного підприємства, або сам фармацевтичний фахівець у разі, якщо він раніше виступав у ролі споживача послуг фармацевтичного підприємства.

Такий підхід має місце у фармацевтичних підприємствах зі стабільною репутацією, коли високі очікування фармацевтичних фахівців підтвержені попередньо створеними якісними умовами роботи в організації. У випадку, коли фармацевтичне підприємство не в змозі надати здобувачеві прийнятних умов, формується упереджене негативне ставлення до організації. Ситуація характерна для здобувачів, які не мають альтернативи та при першій нагоді залишають фармацевтичне підприємство. Саме для підприємств з позитивним іміджем пропонується механізм входу в систему, що передбачає відбір кандидатів, які підходять організації, і забезпечення умов роботи, прийнятних для здобувачів; механізм передбачає добір (рекрутинг), відбір та адаптацію фармацевтичних фахівців.

Рекрутинг визначають як процес підбору висококваліфікованих кадрів під ексклюзивні замовлення. До основних етапів зовнішнього відбору, на думку М.І. Магури [6], належать пошук претендентів (реклама у засобах масової інформації, контакти з середньоспеціальними та вищими навчальними закладами, звернення до професійних агентств, запити у центри зайнятості, інтернет, особисті контакти працівників організації); формування бази даних (створення і регулярне оновлення списку кандидатів на вакантні посади); збір попередньої інформації від кандидатів (вивчення даних, наведених у резюме кандидата; попередня співбесіда; заповнення стандартної форми «Дані кандидата»; прийом резюме і рекомендацій від кандидатів); перевірка інформації, отриманої від кандидатів (інформація з попередніх місць роботи та навчання; перевірка рекомендацій і даних, наведених у резюме та стандартній формі); оцінка кандидатів (особистісні анкети, тести інтелектуальних можливостей, тести на оцінку спеціальних можливостей і рівня професійних знань і навичок; групові методи відбору; вирішення проблемних ситуацій); оцінка інформації про стан здоров'я (зі спеціалістом відділу роботи з персоналом; з керівником підрозділу, в якому відкрита вакансія; зі спеціально створеною комісією, якщо це передбачено процедурою відбору даної категорії працівників); кінцеве рішення щодо прийому на роботу.

Відбірковий етап передбачає позитивне рішення з боку фармацевтичного фахівця та підприємства відносно подальшої співпраці. Його випереджає процес підбору, що реалізується шляхом співбесіди, анкетування або інших прийомів з метою визначення рівня знань і навичок фахівця. Більшість фармацевтичних підприємств після прийняття рішення практикують випробувальний термін. Він визначається як угода сторін про випробування з метою перевірки відповідності працівника роботі, яку йому доручають [5]. Але, на думку авторів, випробувальний термін є поняттям, що більше стосується відповідності фахівця вимогам фармацевтичного підприємства, ніж взаємного випробування. Новий працівник поверхнево розуміє специфіку фармацев-

тичного підприємства. Його знання стосуються загальних питань, до яких належить тривалість робочого дня, характер і зміст роботи. Крім високих кваліфікаційних здібностей, фармацевтичний фахівець має продемонструвати готовність до адаптації в нових умовах роботи, що неодмінно призведе до підвищеного напруження. Саме тому випробувальний термін має кумулювати й адаптаційний строк, протягом якого фахівець має зрозуміти, чи підходять йому умови роботи, а якщо так, спробувати адаптуватись до них. Від самого фармацевтичного підприємства необхідно чекати цілеспрямованого забезпечення належних умов праці. Згідно до думки колективу авторів під керівництвом А.Я. Кібанова, успішність адаптації залежить від ряду умов: якісного рівня роботи за професійною орієнтацією потенційних співробітників; об'єктивної ділової оцінки персоналу (як при відборі, так і в процесі трудової адаптації робітників); відпрацьованість організаційного механізму управління процесом адаптації; престиж і привабливість професії, роботи за певною спеціальністю саме у цій організації; особливості організації праці, реалізовані мотиваційні настанови працівника; наявність відпрацьованої системи впровадження інновацій; гнучкість системи навчання персоналу всередині організації; особливості соціально-психологічного клімату, що склався в організації; особисті якості співробітника, який адаптується, пов'язані з його психологічними особливостями, віком, сімейним станом тощо [4].

Основними ознаками, що свідчать про успішність адаптації нового працівника, є осягнення системи професійних знань і навичок; рівень професійної підготовки працівника повністю відповідає вимогам, що висуває до нього роботодавець; виконання своєї професійної ролі. Співробітник долучається до корпоративних установок, цінностей, проводить себе відповідно до очікувань керівників, колег; виконує вимоги трудової дисципліни. Крім того, відсутні запізнення, прогули, дотримуються умов виконання роботи; спостерігається самостійність при виконанні посадових функцій, отже, працівник не потребує опіки з боку керівника або колег; задоволеність виконуваною роботою: працівника влаштовують зміст і умови роботи, його статус, оплата праці тощо. Працівник виявляє інтерес до роботи, бачить перспективи, можливості реалізації свого потенціалу, йому подобається зміст роботи, він прагне до самовдосконалення в обраній професії. Фахівець є поінформованим з найважливіших питань, пов'язаних з виконуваною роботою (професійні функції, життя колективу, перспективи) та характеризується добрими взаєминами з колегами по роботі. Переважає відчуття психологічного комфорту і безпеки. Робота дає відчуття впевненості у своїх силах. Відсутність у співробітника претензій до справедливості зроблених транзакцій між ним і організацією (праця, ставлення до роботи та отримувани винагороди) і нормальний рівень фізичних і психологічних витрат співробітника при виконанні ним своїх функцій. Робота не викликає виснаження, постійних стресів, як наслідок, спостерігають взаєморозуміння з керівництвом [7].

Враховуючи тенденцію до активного зростання кількості фармацевтичних підприємств, доцільно ввести поняття «входу в систему» і для споживачів товарів аптечного асортименту, які час від часу мають змогу користуватись послугами як відносно нових аптек, так і нових функціональних

підрозділів відносно стабільних аптечних підприємств. На цьому етапі визначення задоволеності споживачів доцільно здійснити за наступним алгоритмом [1]:

- Стадія підготовки: бесіда з керівником досліджуваного фармацевтичного підприємства, визначення внутрішніх показників і пілотне анкетування споживачів;
- Розробка методики та анкети для споживачів;
- Здійснення «польових» досліджень – анкетування споживачів;
- Обробка результатів дослідження;
- Підготовка звіту.

Початковими даними при формуванні оцінки параметрів роботи фармацевтичного підприємства є підсумки опитування споживачів, передусім, інтерес для дослідження має ступінь їх задоволення наданими послугами. Спочатку необхідно розробити анкету, що має містити три суброзділи: перший – для визначення частоти та середньої суми вартості покупки, адже саме вона – значущий показник попиту. Споживачі з низьким рівнем достатку орієнтуються на найдешевші пропозиції, з високим – на моду, а від споживачів з середнім рівнем достатку цілком імовірно очікувати стійкої прихильності. Другий – для визначення наявності чи відсутності задоволеності споживачів послугами фармацевтичного підприємства та її першопричин; третій – для визначення наявності чи відсутності прихильності споживачів до фармацевтичного підприємства та з'ясування її першопричин.

Перший суброзділ дозволяє виділити середню вартість купівлі та частоту відвідування фармацевтичного підприємства. Отримані значення є первинними для подальшого дослідження.

Другий суброзділ дозволяє виявити рівень задоволеності наданою фармацевтичною допомогою. Ключовою ланкою у взаємодії фармацевтичного підприємства зі споживачами може бути саме фармацевтичний фахівець. Задоволеність після процесу комунікації є одним із маркерів прихильності до фармацевтичного підприємства загалом. Отже, доцільним є подальший розрахунок коефіцієнта задоволеності по аптеці.

Третій розділ дозволяє виявити націленість споживача на подальшу співпрацю з фармацевтичним підприємством та у разі негативної відповіді визначити конкретні причини, що цьому заважають. Поняття «прихильність» зводиться до поняття «вірність», а відтак стабільність у вподобаннях. Тому ключовим є питання про подальшу співпрацю чи відмову від неї та визначення причин. За досліджуваним розділом визначається коефіцієнт прихильності.

Після змін у деяких параметрах роботи фармацевтичного підприємства здійснюються повторні дослідження показника результативності вжитих заходів шляхом підрахунку відношення кількості прихильних споживачів перед проведенням заходів до кількості прихильних споживачів після них. Показник більший за одиницю свідчить про низьку ефективність таких заходів.

## ВИСНОВКИ

Обґрунтовано етап «входу в систему» загальної моделі побудови лояльності фармацевтичних фахівців до фармацевтичного підприємства.

Окреслено етап «входу в систему» споживачів товарів аптечного асортименту.

Охарактеризовано маркери етапу, що дозволяють прослідкувати рівень попередньої організації прихильності (проляльності) фармацевтичних фахівців до фармацевтичного підприємства та високу роль процесу адаптації на відміну від традиційного розуміння випробувального терміну.

Запропоновано алгоритм для визначення ступеня прихильності споживачів до фармацевтичного підприємства, що дозволяє визначитись з параметрами роботи останнього та, за необхідності, вжити необхідні заходи з поліпшення взаємодії зі споживачем для досягнення конкурентних переваг.

Обґрунтовано механізм застосування суброзділу аксіологічної анкети для визначення залежності прихильності споживачів фармацевтичного підприємства від професійної компетентності фармацевтичних фахівців.

**Перспективи подальших досліджень.** Запропонований механізм реалізації двоступеневої моделі продуктивного управління лояльністю покладено в основу подальших досліджень, що включають розробку комплексної моделі прихильності споживачів та організаційної прихильності фармацевтичних фахівців.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бушуєва І.В. Методичні рекомендації по визначенню ступеню задоволеності та прихильності споживачів до фармацевтичного підприємства / І.В. Бушуєва, О.О. Погорєлова. – Запоріжжя: Вид-во ЗДМУ, 2011 р. – 10 с.
2. Доминяк В. Измерение лояльности: действующая модель / В. Доминяк // Персонал-Микс. – 2004. – №2. – С. 114–119.
3. Доминяк В. Измерение лояльности: действующая модель / В. Доминяк // Персонал-Микс. – 2004. – №3. – С. 105–108.
4. Зайцева Т.В. Введение вновь нанятых сотрудников в организацию и в должность / Т.В. Зайцева // Государственное управление. Электронный вестник. – 2011. – №29. – Режим доступа: <http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2011/29/Zajceva.pdf>
5. Кодекс законів про працю України. Стаття 26: за станом на 19 січня. 2012 р. / [Електронний ресурс] Верховна Рада України. – Режим доступа: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
6. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М.И. Магура. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2003. – 312 с.
7. Новикова Л.А. Производственная адаптация и кадровая политика / Л.А. Новикова // Журнал «Российские Аптеки». – 2008. – №20.

### Відомості про авторів:

Бушуєва І.В., к. фарм. н., доцент каф. УЕФ ФПО ЗДМУ.  
Молодогонова О.О., асистент каф. УЕФ ЗДМУ.

Поступила в редакцію 27.12.2012 г.