MONITORIZAREA STRATEGIILOR OPERAȚIONALE ÎN ÎNTREPRINDERILE DIN INDUSTRIA FARMACEUTICĂ ÎN CONDIȚIILE COMPETITIVITĂȚII

Vasilică RUSU
Asociația Evaluatorilor de Servicii Medicale, România

Abstract. *Operational strategies of pharmaceutical companies are changing every decade, in line with changes in production management, focusing primarily on productivity and scale economies, quality, production flexibility on the production planning, customer, and then - to the economy of speed, innovation and knowledge, skills and cooperation. The aim of the article concerns to operational strategies analyzing in the competitive environment.*

Keywords: *strategy, enterprise, management, monitoring, pharmaceutical industry, programs, production, technology, competition.*

Introducere

Dezvoltarea strategiei operaționale necesită o analiză a stării actuale a potențialului productiv, a nivelului incertitudinii. Accentul în acest caz este focusat pe componenta strategică a activităților operaționale și nu doar pe asigurarea rezultatelor economice actuale.

În cadrul monitorizării sistemelor operaționale se propun schimbări care vor conduce la formarea viitorului potențial productiv, care va permite menținerea sau majorarea nivelului competitivității întreprinderii din domeniul farmaceutic. În cercetare s-a identificat câteva probleme nerezolvate în domeniul evaluării potențialului productiv. În primul rând, unele componentele a potențialului nu sunt suficiente pentru a-l caracteriza într-o situație de incertitudine. În al doilea rând, abordările privind analiza financiară nu sunt transparente, însă potențialul productiv trebuie să fie măsurat. Tindem să credem că funcționarea sustenabilă a unei întreprinderi farmaceutice este în mare parte determinată de alegerea strategiei operaționale.

Metodologia cercetării

Rezultatele cercetării s-au datorat consultării datelor statistice ale Comisiei Europene, rapoartele statistice şi rapoartele anuale și utilizarea metodelor ştiinţifico-generale, metodele analizei sistemice, aanalize situaționale, metode de evaluare istoric-critice, inducția, deducția, analogia, metoda comparației și alte metode prelucrare a informațiilor.

Rezultate și discuții

În condițiile moderne ale economiei române a crescut atenția asupra problemelor managerilor întreprinderilor pentru îmbunătățirea eficienței producției, deoarece soluționarea lor reprezintă o condițiile de consolidare a potențialului economic și cucerirea unei poziții concurențiale mai favorabilă. Cu toate acestea, în activitățile lor practice, întreprinderile farmaceutice nu utilizează întotdeauna oportunitățile de creștere a eficienței producției, soluționând doar sarcinile operaționale zilnice.

Trebuie remarcat faptul că elaborarea strategiei operaționale ar trebui să pornească de la evaluarea potențialului productiv, limitele prognozării căruia nu sunt reflectate în multe lucrări. Majorarea eficienței managementului activităților operaționale ale întreprinderii din industria farmaceutică depinde în primul rând, de îmbunătățirea alternativelor de dezvoltare ale acesteia. Accelerarea ritmului de reînnoire a necesităților de producție și de piață necesită elaborarea unor noi abordări și o alegere mai atentă a strategiei pentru activitățile operaționale ale întreprinderilor din industria farmaceutică. Adesea, este necesară evidența și în același timp necesitatea reconstrucției în unele diviziuni, retehnologizarea tehnică - în altele, extinderea producției - în a treia. Cu alte cuvinte, se necesită elaborarea și monitoringul alternativelor particulare ale

strategiilor operaționale, cât și a alternativelor care integrează strategia operațională cu alte componente, permițând interconectarea soluțiilor operaționale particulare, pentru a optimiza și asigura funcționalitatea globală a sistemelor operaționale în întreprinderile.

Strategia operațională a întreprinderii din domeniul farmaceutic trebuie să fixeze obiective țintă de producție, să stabilească valori optime ale caracteristicilor normative a potențialului productiv. Strategia operațională implică adesea o combinație de astfel de obiective comune, precum automatizarea, informatizarea, introducerea proceselor de producție avansate, în timp ce obiectivele operaționale tactice sunt prezentate ca un set de măsuri implementate după acestea. Sistemul de obiective definite de strategia operațională, depinde de specificul industriei, de etapa a ciclului de viață al întreprinderii farmaceutice, amploarea obiectivelor privind starea potențialului productiv și a altor determinanți. Luând în considerare valorile factorilor enumerați mai sus, este aleasă valoarea-limită a caracteristicilor potențialului productiv stabilit în strategie.

Aceste valori sunt determinate în baza efectuării de cercetări și prognoze analitice. Și, de regulă, prognoza se realizează prin extrapolare, care, la fel ca celelalte metode de prognoză, are un interval de timp limitat și depinde de traiectoria de dezvoltare operațională anterioară a întreprinderii farmaceutice și de posibilitatea de a identifica în traiectoria dată o anumită tendință evolutivă. În plus, extrapolarea se utilizează atunci când managementul întreprinderii este satisfăcut de dezvoltarea afacerii pe traiectoria trasată. Dacă strategia operațională este asociată cu intensificarea producției, atunci prognozele pot indica numai pragurile inferioare ale indicilor interesați [3].

De asemenea, este necesar să se realizeze faptul că o schimbare fundamentală în strategia operațională necesită majorarea productivității muncii, precum și salturi calitative în dezvoltarea potențialului productiv. Prognoza în acest caz este îngreunată de lipsa datelor anterioare privind implementarea strategiei planificate, fiind necesar să se utilizeze metode intuitive de prognoză.

Strategia operațională, prin urmare, trebuie să se bazeze pe monitoringul planurilor și situației reale, de asemenea, să ia în considerare rezultatele și evoluția întreprinderii din domeniul farmaceutic, provocările cu care se confruntă planurile strategice anterioare și termenele de implementare a acestora, precum și indicii de performanță.

Sistemele operaționale, precum și strategia operațională joacă un rol determinant în dezvoltarea pieței, dezvoltarea tehnologică, financiară și de personal în întreprinderile ce fabrică producție farmaceutică.

Sistemul operațional a întreprinderii este asociat cu o serie de măsuri sistemice, organizatorice și tehnice pe termen lung, care se referă la potențiale schimbări în gama de produse, cu adaptarea producției și a vânzărilor, noi abordări a managementului calității și competitivității produselor, cu o scădere a intensității resurselor de producție și o creștere a productivității și eficienței muncii. În mod natural, în cadrul cercetării este imposibil să se acopere o astfel de gamă largă de probleme. Cu toate acestea, datorită subiectelor și sarcinilor dezvăluite, considerăm că, pe lângă problemele discutate, clasificarea existentă a strategiilor operaționale necesită, de asemenea, unele precizări. Toate proiectele strategice se bazează din punct de vedere economic, pe un complex argumentat de alternative de dezvoltare și pe justificarea celor mai bune soluții, ținând cont de impactul acestora asupra potențialului productiv. Adesea, strategiile pe termen lung vizează schimbarea radicală sau formarea elementelor potențialului productiv. Pe de altă parte, prin schimbarea potențialului productiv, deciziile operaționale strategice iau în considerare capacitățile existente, precum și caracteristicile mediului extern. Așa cum am precizat mai sus, în teoria modernă a managementului operațional, principalele tipuri de politici industriale, se referă la alegerea domeniului de aplicare și structura resurselor atrase, fundamentarea programelor de producție, creșterea potențialului productiv,

dezvoltarea capacității de producție, etc. Necătând la multitudinea de factori care sunt luați în considerare la determinarea tipului strategiei operaționale, noi credem că avem nevoie de o abordare diferită, combinând datele mediului extern și mediului intern al întreprinderii farmaceutice.

În tabelul 1 sunt prezentate opțiunile de dezvoltare strategică pentru fiecare combinație a caracteristicilor de incertitudine ale mediului și ale tipului de potențial productiv.

Tabelul 1. Strategia de dezvoltare a potențialului productiv a întreprinderii din industria farmaceutică

Caracterul incertitudinii	**Tipul potențialului productiv**			
	Inovativ (cele mai dezvoltat a fost potențialul tehnologic – informațional și potențialul investițional-inovațional)	**Agresiv (cea mai mare dezvoltare a fost acordată investi-țiilor și inovațiilor și organizare a resurselor umane)**	**De protecție(cea mai mare dezvoltare a fost acordată potenți-alului de marketing și vânzări și potenți-alului de organizare a resurselor umane)**	**Pentru client (cel mai dezvoltat a fost potențialul de marketing, informație și tehnologie)**
Negativă (probabili-tatea apariției unor evenimente negative cu daune sem-nificative este relativ ridicată)	***Strategia pasivă de dezvoltare și suport a vânzărilor Creșterea bazei informa-ționale și analitice pentru monitorizarea schimbări-lor mediul extern și căutarea oportunităților de investiții în regiune cu un risc mai mic de activitate, diversificarea activităților.***	***Strategia de dezvoltare a produselor pasive Renovarea activelor produc-tive, acumularea de resurse financiare pentru a contracara posibile evoluții negative, creșterea competitivității***	***Strategie pasivă de dezvoltare tehnologică Consolidarea durabilității financiare, căutarea unor surse mai ieftine de materii prime, optimizarea costurilor de producție***	***Strategie pasivă pentru stabil-izarea calității procesului operațional. Consolidarea sus-tenabilității finan-ciare, perfecționa-rea abilităților persona-lului și eficienti-zarea business-proceselor***
Pozitivă (probabilitate a apariției unor rezultate pozitive, creșterea așteptată a profiturilor este relativ ridicată)	***Strategia activă de dezvoltare și suport a vânzărilor. Dezvoltarea "locurilor înguste" în capacitatea de producție (organizare, personal, capacități de comercializare și aprovi-zionare), care pot împiedica realizarea perspectivelor de extindere a pieței***	***Strategia de dezvoltare a produselor active Creșterea atractivității ofertei de mărfuri, investirea în cercetări de marketing pentru reacția la evenimentele externe***	***Strategia activă dezvoltare tehnologică Renovarea activelor de producție, inclusiv prin leasing, extinderea capacităților de producție, crearea de stocuri de produse, atragerea de noi clienți***	***Strategie activă pentru stabilizarea calității procesului operațional Reducerea dependenței financiare, dezvoltarea unei structuri corespunzătoare cererii pentru produse noi***

Sursa: Sistematizat de autor în baza [1, 2]

După cum se poate observa, strategia de dezvoltare a activităților operaționale presupune, în primul rând, adaptarea potențialului productiv la cerințele mediului extern, care se dezvoltă într-un context strategic. De asemenea, aceasta este necesară pentru echilibrarea potențialului productiv, care duce, în cele din urmă, la stabilizarea economiei întreprinderii, în primul rând, prin creșterea stabilității întreprinderii farmaceutice la pericolele mediului, și în al doilea rând, ca urmare a evitării dezechilibrelor interne.

Pentru identificarea domeniilor de dezvoltare strategică a activităților operaționale în baza tipului potențialului productive și a tipului incertitudinii se propune extinderea clasificării existente a strategiilor operaționale.

Unul dintre principalele aspecte ale dezvoltării este creșterea eficienței strategiilor operaționale. În cercetarea dată, considerăm că eficiența strategiei operaționale poate fi exprimată prin: atingerea obiectivelor strategice și monitorizarea lor; reducerea pierderilor și limitelor;

creșterea rezultatelor operaționale; evaluarea satisfacției clienților (respectarea cererii); măsurarea satisfacției intermediarilor; sistemul indicatorilor de performanță ai activităților operaționale.

Deasemenea, trebuie de remarcat faptul că în condițiile majorării concurenței datorită liberalizării pieței de desfacere, reprezentanții din toate domeniile de activitate economică trebuie să crească productivitatea, pentru a putea reduce costurile și a îmbunătăți eficiența sistemului de producție. În acest sens, implementarea monitoringului și a controllingului care vizează creșterea eficienței sistemului de producție al întreprinderii devine extrem de importantă. În același timp, se poate observa că complexul instrumentelor de monitoring și control pentru activitățile operaționale (inclusiv controlul productivității) nu a fost suficient studiat. Controllingul și monitoringul productivității (activitățile operaționale), în opinia noastră, ar trebui să vizeze dezvoltarea întreprinderii farmaceutice, creând o marjă de competitivitate și realizând un profit suficient pentru a asigura o activitate profitabilă. Putem recunoaște, că managementul productivității prin abatere, în baza unor sisteme integrate complexe și automatizate a monitoringului și controllingului poate da efectul managerial real, prin concentrarea asupra direcțiilor importante în domeniul de luare a deciziilor manageriale și delegarea subordonaților soluționarea unor părți din problemele apărute, din contul micșorării probabilității apariției erorilor și creșterea eficienței muncii . Totuși, aceste aspecte ar trebui, în opinia noastră, să devină subiect de cercetare ulterioară.

BIBLIOGRAFIE

1. Slack N., Lewis N. Operations Strategy. US: Pearson ,2015. 480 p Istocescu A. Strategia și managementul strategic al organizatiei. Concepte fundamentale. Aplicatii manageriale. București: Economica, 2005. 212 p.
2. Stevenson W. J. Operations management, 12 edition. US: McGraw-Hill Education, 2014. 960 p.
3. Rusu V., Calugareanu I. Dezvoltarea strategiilor operaționale a întreprinderilor industriale în condiții de incertitudine. În: Conferința științifică internațională, Bălți, 30 noiembrei-1 decembrie 2018. p.34-40