

УДК 615.1:658.7

О. В. Посилкіна, А. Г. Хромих, О. В. Козирєва, Ю. Є. Новицька

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ПІДСТАВІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

У статті розглянуто питання удосконалення управління логістичною діяльністю фармацевтичних підприємств з використанням системи збалансованих показників.

Ключові слова: логістична діяльність, стратегічне управління, система збалансованих показників, фармацевтичне підприємство, інтегрований фармацевтичний логістичний ланцюг.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Із зростанням масштабів ринкових відносин в Україні все більшого значення набуває така конкурентна перевага підприємств, як стратегічне управління, засноване на прогресивних підходах до оцінки та прогнозування ефективності прийнятих управлінських рішень.

Тривалий час більшість підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств базувалося в основному на використанні фінансових індикаторів, що виключало з аналізу такі важливі чинники успіху будь-якої організації, як її нематеріальні активи, в т. ч. знання та досвід співробітників, якість відносин з клієнтами і партнерами, потенціал інновацій та інші критерії. Крім того, оцінка ефективності бізнесу, ґрунтуючись на аналізі поточного моменту і минулих результатів, була слабко пов'язана зі стратегією розвитку бізнесу. Тому більшість оцінок ефективності не тільки не враховували низку важливих факторів успішної діяльності підприємства, але й мали серйозний розрив з його прагненням, місією та цілями [5].

Розуміння того, що напрацьовані раніше методи оцінки ефективності бізнесу вже не відповідають цілям стратегічного управління підприємствами, обумовило появу нових підходів та технологій управління. Зокрема це сприяло появі нового та перспективного методу стратегічного управління, який отримав назву система збалансованих показників (СЗП) [1]. Вже з початку впровадження СЗП у практику управлін-

ня високо оцінили в наукових і ділових колах. Сьогодні цей метод управління успішно впроваджений у найбільш успішних компаніях світу: AT&T, Cham-Prota, Coca-Cola, Handleman, Hewlett Packard, Financial Services Company, Madeta, Metrostav, Mobil, Ricon, Siemens та ін. [2]. Це, зі свого боку, стало поштовхом упровадження СЗП і на підприємствах України, зокрема й на фармацевтичних.

Як приклад успішного впровадження концепції СЗП можна навести досвід ПрАТ «ФФ «Дарниця». Так, у результаті впровадження СЗП на ПрАТ «ФФ «Дарниця» відбулося зростання обсягу продажів на 20 % й збільшення виробітку на одного працівника на 60 % [8].

Як показує практика, впровадження СЗП на зарубіжних ФП дозволяє реалізувати вимоги стандартів серії ISO 9001:2000 з питань орієнтації на споживача, сприяє залученню всіх працівників до ефективної реалізації стратегії компанії, аналізу й оцінки основних бізнес-процесів та постійного поліпшення результатів діяльності підприємства. Але при цьому побудовані СЗП не поширюються на логістичну діяльність фармацевтичних підприємств (ФП), не враховують вимоги міжнародних стандартів якості ISO 9001:2000 стосовно впровадження процесного підходу до управління, не націлені на розвиток інтеграційних процесів тощо. Це підтверджує актуальність подальших розробок щодо використання СЗП для стратегічного управління інтегрованими логістичними системами, зокрема інтегрованими фармацевтичними логістичними ланцюгами (ІФЛЛ).

© Колектив авторів, 2014

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми впровадження СЗП в управління логістичною діяльністю ФП на теперішній час ще не знайшли широкого розповсюдження, тому ця проблема практично не висвітлена у працях вітчизняних і зарубіжних вчених. Серед вчених, які досліджували теоретичні та практичні аспекти щодо впровадження та застосування СЗП в управління логістичними процесами можна виділити роботи [1, 2, 4-5, 11, 14]. У фармації окремі аспекти використання СЗП в різних сферах діяльності суб'єктів фармацевтичного ринку (СФР) висвітлені в роботах [3, 7, 8, 9, 10].

НЕ ВИРІШЕНІ ЧАСТИНИ ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Аналіз наукової літератури свідчить про достатньо вагоме теоретико-методологічне обґрунтування проблем, що пов'язані із забезпеченням якості лікарських засобів (ЛЗ) в системі управління їх поставками. Проте питання щодо впровадження та застосування СЗП для стратегічного управління ІФЛЛ потребують удосконалення та подальшого розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є обґрунтування науково-практичних підходів щодо побудови і впровадження СЗП у логістичну діяльність як окремих ФП, так і ІФЛЛ для підвищення ефективності управління потоковими процесами, що пов'язані із лікарським забезпеченням населення України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основними функціями СЗП для ІФЛЛ мають бути: забезпечення ефективного управління потоковими процесами в межах ІФЛЛ; забезпечення необхідною інформацією учасників ІФЛЛ для прийняття ефективних управлінських рішень тощо [7]. Впровадження СЗП в управління ІФЛЛ починається з побудови стратегічної карти ефективності. Розробка стратегічної карти ефективності включає: визначення місії ІФЛЛ; формування цілей, які визначаються місією за такими ключовими компетенціями як «Клієнти», «Партнери», «Фінанси», «Внутрішньологістичні процеси» та «Розвиток»; встановлення факторів ефективності функціонування ІФЛЛ, які забезпечують реалізацію його стратегічних цілей; обґрунтування переліку оцінних показників за вищезазначеними ключовими компетенціями.

Кількісними та якісними характеристиками цілей СЗП для ІФЛЛ є показники. При форму-

ванні СЗП для ІФЛЛ необхідно дотримуватись головних принципів її побудови: простота системи показників; обмежена їх кількість (не більше 7); вимірюваність показників, тобто можливість надання у кількісному вираженні; визначення «питомої ваги» кожного показника, тобто значущості його впливу на ефективність діяльності учасника ІФЛЛ в цілому. Специфічним принципом побудови СЗП для ІФЛЛ є також узгодженість системи показників з вимогами належних практик GxP і міжнародних стандартів якості ISO та урахування, крім економічного, соціального аспекту діяльності всіх СФР [8].

На підставі аналізу літературних джерел та експертного опитування провідних фахівців у галузі фармації авторами були попередньо відібрані показники ефективності за кожною ключовою логістичною компетенцією, які втілюють вищезазначені принципи та відбивають головні соціально-економічні пріоритети діяльності ІФЛЛ.

Експертна оцінка здійснювалась із залученням 250 респондентів. Експертами виступали фахівці, що мають практичний досвід роботи в фармації — керівники та спеціалісти логістичних служб і підрозділів ФП, відділів матеріально-технічного забезпечення і збуту, дистриб'юторських компаній, аптечних мереж, спеціалізованих логістичних компаній тощо. Для оцінки узгодженості висновків експертів за матрицею рангів показників ефективності за кожною ключовою компетенцією ІФЛЛ розрахований коефіцієнт конкордації дорівнює — 0,96, що свідчить про високу узгодженість висновків експертів. Критерій χ^2 дорівнює 563,7. Оскільки фактичне значення критерію Пірсона для 5 % рівня значущості дорівнює — 31,157, тобто $\chi^2_{\text{ф}} > \chi^2_{\text{табл}}$, то з вірогідністю 95 % можна стверджувати, що узгодженість висновків експертів є не випадковою.

Для остаточного відбору показників використовувався метод парної кореляції. На підставі цього методу розраховувалися коефіцієнти парної кореляції між відібраними показниками за кожною ключовою логістичною компетенцією. Результати розрахунків показали, що значення коефіцієнтів парної кореляції за аналізованою вибіркою не перевищують 0,9. Це підтверджує доцільність відбору запропонованих показників оцінки логістичної ефективності ІФЛЛ, оскільки надто високий ступінь кореляції свідчить про наявність ефекту автокореляції між відібраними показниками.

Рекомендована для ІФЛЛ стратегічна карта ефективності, яка містить місію, цілі, фактори та показники ефективності за ключовими логістичними компетенціями, наведена на рис. 1.

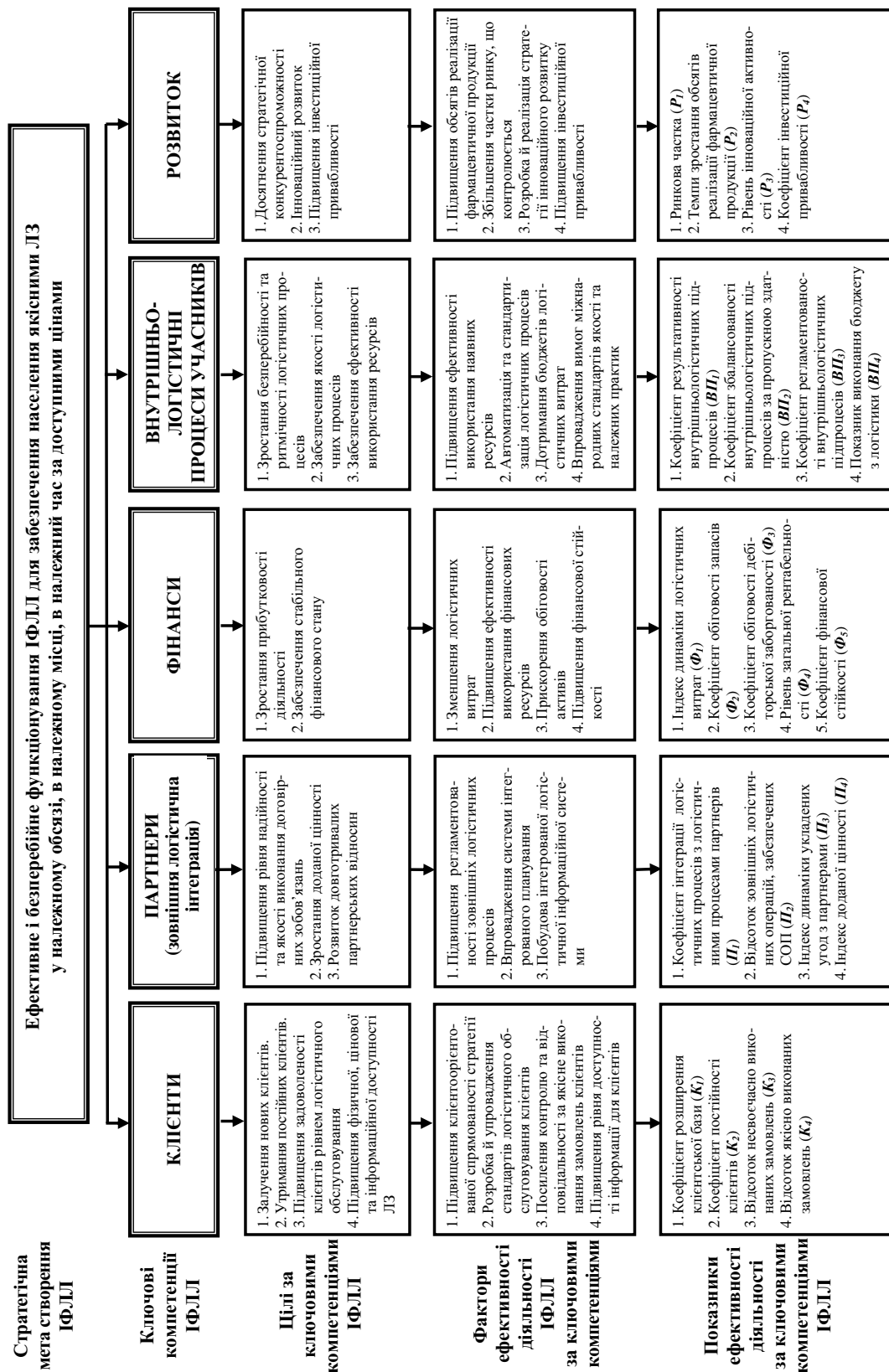


Рис. 1. Запропонована стратегічна карта ефективності для ІФЛЛ

Крім того, рекомендована СЗП дозволяє контролювати вирішення актуальних сьогоденних проблем, які постають перед ІФЛЛ. Серед них: підвищення регламентованості зовнішніх логістичних процесів (відсоток зовнішніх логістичних операцій, забезпечених СОП); підвищення ефективності використання фінансових ресурсів (рівень загальної рентабельності; коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості); автоматизація та стандартизація логістичних процесів (коефіцієнт збалансованості внутрішньо-логістичних підпроцесів за пропускну здатністю; коефіцієнт регламентованості внутрішньо-логістичних процесів); збільшення частки ринку, що контролюється ІФЛЛ; розробка й реалізація стратегії інноваційного розвитку (рівень інноваційної активності); управління інвестиційною привабливістю (коефіцієнт інвестиційної привабливості) тощо. Отже, впровадження СЗП для стратегічного управління ІФЛЛ дозволить, по-перше, об'єктивно оцінювати стан реалізації загальної логістичної стратегії як кожного окремого учасника, так ІФЛЛ у цілому та

підвищити ефективність використання ресурсів на всіх рівнях управління; по-друге, наблизити процес управління ІФЛЛ до вимог міжнародних стандартів якості [2, 12, 15].

Приклад побудови СЗП для ІФЛЛ ПАТ «Фармак» на підставі запропонованої стратегічної карти ефективності наведено на рис. 2 і у табл. 1.

Для оцінки результативності діяльності ІФЛЛ щодо реалізації стратегії спочатку повинні розраховуватися бажані (еталонні) в межах розробленої логістичної стратегії значення локальних показників ефективності логістичної діяльності за кожною ключовою компетенцією. Вони визначаються з урахуванням очікувань і побажань клієнтів та інших зацікавлених сторін, прогнозованих змін, факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також на підставі кращих фактичних значень цих показників за попередні періоди.

Спираючись на бажані (еталонні) значення локальних показників ефективності логістичної діяльності кожного з учасників ІФЛЛ визначаються бажані (еталонні) комплексні показники

Таблиця 1

**ПРИКЛАД ОПРАЦЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ
ДЛЯ ІФЛЛ ПАТ «ФАРМАК» (ФРАГМЕНТ)**

Ключова компетенція	Стратегічні показники ефективності	Бажане значення	Позитивна тенденція	Фактичне значення
«Клієнти»	Коефіцієнт розширення клієнтської бази (K_1)	0,15	↑	0,14
	Коефіцієнт постійності клієнтів (K_2)	0,90	↑	0,89
	Відсоток несвоєчасно виконаних замовлень (K_3)	5	↓	7
	Відсоток якісно виконаних замовлень (K_4)	7	↑	10
«Партнери»	Коефіцієнт інтеграції логістичних процесів з логістичними процесами партнерів ($П_1$)	0,95	↑	0,83
	Відсоток зовнішніх логістичних операцій, забезпечених СОП ($П_2$)	0,75	↑	0,58
	Індекс динаміки укладених угод ($П_3$)	1,12	↑	1,13
	Індекс доданої цінності ($П_4$)	1,08	↑	1,01
«Фінанси»	Індекс динаміки логістичних витрат (Φ_1)	0,88	↓	0,93
	Коефіцієнт обіговості запасів (Φ_2)	7,4	↑	6,8
	Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості (Φ_3)	6,7	↑	6,3
	Рівень загальної рентабельності (Φ_4)	0,21	↑	0,18
«Внутрішньо-логістичні процеси»	Коефіцієнт результативності внутрішньо-логістичних підпроцесів ($ВП_1$)	0,85	↑	0,71
	Коефіцієнт збалансованості внутрішньо-логістичних підпроцесів за пропускну здатністю ($ВП_2$)	0,95	↑	0,73
	Коефіцієнт регламентованості внутрішньо-логістичних підпроцесів ($ВП_3$)	0,95	↑	0,68
	Показник виконання бюджету з логістики ($ВП_4$)	1,00	↑	0,85
«Розвиток»	Ринкова частка (P_1)	3,5	↑	3,7
	Темпи зростання обсягів реалізації фармацевтичної продукції (P_2)	1,15	↑	1,18
	Рівень інноваційної активності (P_3)	1,10	↑	1,05
	Коефіцієнт інвестиційної привабливості (P_4)	0,95	↑	0,82

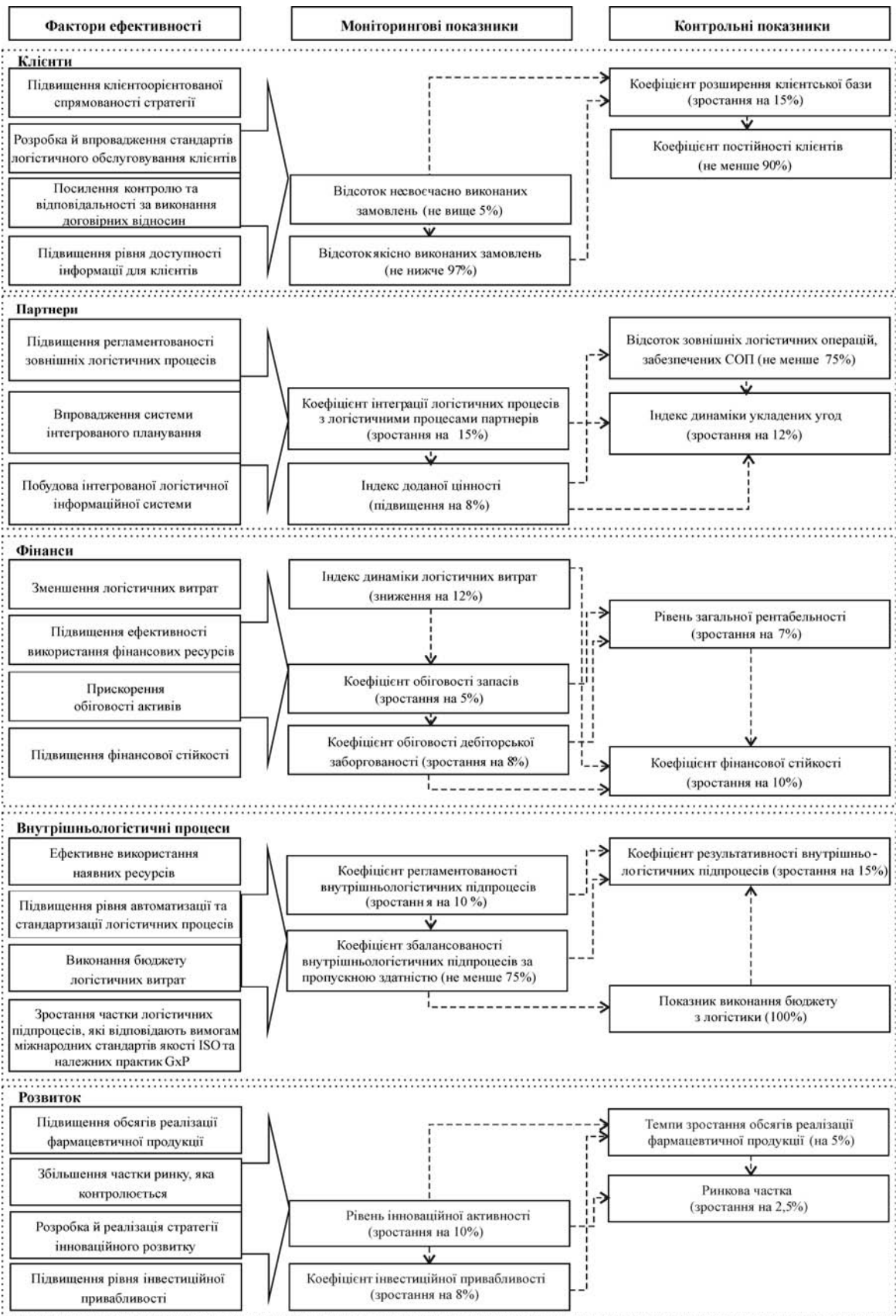


Рис. 2. Побудова СЗП на прикладі ІФЛЛ ПАТ «Фармак» (фрагмент)

ефективності логістичної діяльності за кожною ключовою компетенцією. На підставі цих показників визначаються бажані (еталонні) значення інтегральних показників ефективності логістичної діяльності за кожним учасником ІФЛЛ. За кожною ключовою компетенцією в межах ІФЛЛ розрахунки здійснюються за аналогічним алгоритмом. Порівняння фактичного інтегрального показника ефективності логістичної діяльності з бажаним відбиває ступінь реалізації стратегії ІФЛЛ у звітному році. Якщо отримане значення більше або дорівнює одиниці, це свідчить про успішну реалізацію логістичної стратегії ІФЛЛ.

З метою якісної оцінки результатів аналізу комплексного показника ефективності логістичної діяльності логістичного ланцюга за кожною ключовою компетенцією для кожного учасника ІФЛЛ запропонована така шкала:

$K_j^i = 1$ — стратегічна мета ІФЛЛ за ключовою компетенцією повністю реалізована;

$0.95 \leq K_j^i \leq 1$ — стратегічна мета ІФЛЛ за ключовою компетенцією практично реалізована;

$0.85 \leq K_j^i \leq 0.94$ — припустимий рівень реалізації стратегічної мети ІФЛЛ за ключовою компетенцією;

$K_j^i \leq 0.84$ — стратегічна мета ІФЛЛ за ключовою компетенцією потребує переосмислення та коригування.

Запропоновану шкалу доцільно використовувати і для якісної оцінки інтегрального показника ефективності функціонування ІФЛЛ в цілому ($I_{\text{ІФЛЛ}}$).

Результати узагальненої оцінки ефективності функціонування ІФЛЛ на прикладі ПАТ «Фармак» наведені в табл. 2. Як видно з даних, наведених у табл. 2, фактичне значення інтегрального показника ефективності логістичної діяльності у ПАТ «Фармак» свідчить про зба-

лансованість процесів логістичної інтеграції. Причому найбільша збалансованість спостерігається за ключовими компетенціями функціонування ІФЛЛ «Внутрішньологістичні процеси» та «Фінанси». Вузьким місцем в управлінні логістичними процесами ПАТ «Фармак» є ключова компетенція «Розвиток».

Для оцінки ступеня реалізації загальної стратегії ІФЛЛ досліджуваного ФП було розраховане фактичне значення інтегрального показника ефективності логістичної діяльності за аналізований період, яке дорівнювало 0,850. Бажане (еталонне) значення інтегрального показника за цей період було встановлено на рівні 0,868. Співвідношення фактичного значення інтегрального показника ефективності логістичної діяльності та бажаного його рівня в аналізованому періоді дорівнювало 0,98, що свідчить про те, що ПАТ «Фармак» приділяє достатньо уваги та зусиль для успішної реалізації стратегії всього ІФЛЛ.

Таким чином, використання запропонованої СЗП здатне вирішити найголовніші питання для розвитку як окремих СФР, так і ІФЛЛ в цілому, а саме: сприяти впровадженню стратегічного планування в логістичну діяльність, забезпечити оцінку ефективності логістичного менеджменту, сформувати систему контролю за виконання поставлених завдань в межах ІФЛЛ, стимулювати зростання продуктивності роботи учасників ІФЛЛ тощо.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗРОБОК

1. Доведено, що одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного управління ІФЛЛ в сучасних умовах є впровадження системи СЗП. Головна перевага впровадження СЗП в управління ІФЛЛ полягає в тому, що ця система

Таблиця 2

РЕЗУЛЬТАТИ УЗАГАЛЬНЕНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІФЛЛ ПАТ «ФАРМАК» (ФРАГМЕНТ)

Ключові компетенції	Фактичне значення комплексного показника ефективності за ключовою компетенцією	Бажане (еталонне) значення комплексного показника ефективності за ключовою компетенцією	Ступінь реалізації стратегії ІФЛЛ за ключовою компетенцією
«Клієнти»	0,881	0,872	1,0
«Партнери»	0,853	0,812	1,0
«Фінанси»	0,896	0,899	1,0
«Внутрішньологістичні процеси»	0,948	0,973	0,97
«Розвиток»	0,696	0,794	0,88
Інтегральний показник ефективності функціонування ІФЛЛ	0,850	0,868	0,980

опирається на управління по ключових компетенціях, які спрямовані на задоволення як потреб клієнтів, так і партнерів, і власників СФР та передбачає залучення всіх учасників в реалізацію загальних цілей ІФЛЛ. Все це сприяє підвищенню мотивації працівників до якісного виконання своїх функціональних обов'язків. По-друге, СЗП забезпечує реалізацію стратегії розвитку не тільки на рівні окремого СФР, але й ІФЛЛ в цілому на підставі побудови відповідних мотиваційних механізмів.

2. Визначено стратегічні показники ефективності за ключовими компетенціями логістичної діяльності, з врахуванням специфіки діяльності СФР. Побудовано стратегічну карту ефективності, яка відбиває та дозволяє реалізувати головні соціально-економічні пріоритети логістичної діяльності як окремих учасників ІФЛЛ, так й ланцюга в цілому в умовах впровадження менеджменту якості.

3. Доведено, що впровадження запропонованої СЗП на вітчизняних СФР дозволить як діагностувати вузькі місця в управлінні логістичними процесами в окремих учасників ІФЛЛ, так і виявляти недоліки у функціонуванні ІФЛЛ у розрізі ключових компетенцій логістичного ланцюга.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Кочнев А. Ф. Разработка сбалансированной системы показателей : шаг за шагом (часть 1) [Электронный ресурс] / А. Ф. Корчнев. – Режим доступа до сайта : http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3958/.
2. Малярець Л. М., Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства / Л. М. Малярець, А. В. Штереверя / Наукове видання. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. – 188 с.
3. Мусієнко Н. М. Застосування системи збалансованих показників як інструменту реалізації стратегії на фармацевтичних підприємствах / Н. М. Мусієнко, О. В. Посилкіна, О. А. Яремчук // Фармац. часопис. – 2008. – № 2. – С. 14-19.
4. Нили А. Призма ефективності. Карта сбалансованих показників для измерения успеха в бизнесе и управления ими / А. Нили, К. Адамс, М. Кенерли / Баланс Клуб, 2003. – 400 с.
5. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом : Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Р. Пол Нивен ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
6. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан // Олимп Бизнес, 2010. – 320 с.
7. Посилкіна О. В. Впровадження системи збалансованих показників ефективності як інструменту стратегічного контролінгу на фармацевтичних підприємствах : наук.-метод. рек. / О. В. Посилкіна, Н. М. Мусієнко. – Х. : Вид-во НФаУ, 2003. – 27 с.
8. Посилкіна О. В. Впровадження системи збалансованих показників для стратегічного управління інтегрованими фармацевтичними логістичними ланцюгами : наук.-метод. рек. / О. В. Посилкіна, А. Г. Хромих, Ю. Є. Новицька. – Х. : НФаУ, 2014. – 35 с.
9. Тутутченко О. В. Стратегічні цілі аптечних підприємств, орієнтованих на надання високоякісного сервісу / О. В. Тутутченко, З. М. Мнушко // Вісник фармації. – 2007. – № 3. – С. 47-50.
10. Яремчук А. А. Современные подходы к управлению развитием фармацевтических предприятий на основе системы сбалансированных показателей эффективности / А. А. Яремчук, О. В. Посылкина // Економічна освіта та наука : досвід та перспективи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. – Х. : Вид-во НФаУ, 2007. – С. 163-166.
11. Ampuero M. Solving the Measurement Puzzle : How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together / M. Ampuero, J. Goranson, J. Scott // The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 «Measuring Business Performance». – 1998. – P. 45-52.
12. Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady // Harvard Business Review. – 1993. – September/October – P. 143-147.
13. Kaplan, R. S. Analog Devices: The Half-Life Metric / R.S. Kaplan // Harvard Business School Case#9-190-061 – 1990. – 97 p.
14. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard Business School Press. – 1996. – 304 p.
15. Kaplan R. S. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – 1996. – January/February. – 76 p.

УДК 615.1: 658.7

О. В. Посылкина, А. Г. Хромых, Е. В. Козырева, Ю. Е. Новицкая

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВАНИИ ВНЕДРЕНИЯ
СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

В статье рассмотрены вопросы совершенствования управления логистической деятельности фармацевтических предприятий с использованием системы сбалансированных показателей.

Ключевые слова: логистическая деятельность, стратегическое управление, система сбалансированных показателей, фармацевтическое предприятие, интегрированная фармацевтическая логистическая цепь.

UDC 615.1:658.7

O. V. Posylkina, A. G. Khromykh, O. V. Kozryeva, Yu. Ye. Novitskaya

**LOGISTIC ACTIVITIES IMPROVEMENT IMPLEMENTATION IN
PHARMACEUTICAL COMPANIES BALANCED SCORECARD**

The article is considered the problem of logistics activities improvement in pharmaceutical companies using the balanced scorecard.

Key words: logistic activities, strategic management, balanced scorecard, pharmaceutical company, pharmaceutical integrated logistics chain.

Адреса для листування:

61140 м. Харків, вул. О. Невського, 18

Кафедра управління

та економіки підприємства НФаУ

Тел. (057)771-81-47

E-mail: kaf.ep.nfay@rambler.ru

Надійшла до редакції:

19.08.2014