

УДК 615.12:339.14

О. В. Посилкіна, О. В. Доровський, Ю. Є. Новицька,  
А. Г. Хромих, Н. В. Демченко

*Національний фармацевтичний університет, м. Харків*

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В ОПТОВИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЯХ

*У статті обґрунтовано методичні засади впровадження системи контролінгу управління запасами фармацевтичної продукції в оптових фармацевтичних компаніях з урахуванням вимог міжнародних стандартів якості ISO та належних фармацевтичних практик GxP.*

**Ключові слова:** контролінг, управління запасами фармацевтичної продукції, система збалансованих показників, оптова фармацевтична компанія.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний розвиток економічних відносин в Україні свідчить про важливість удосконалення методів управління запасами фармацевтичної продукції в оптових фармацевтичних компаніях (ОФК). Така ситуація зумовлена, насамперед, наявністю новітніх ринкових механізмів, які вже тривалий час ефективно використовуються зарубіжними компаніями для забезпечення збалансованого управління матеріальними потоками. Це надає можливість, з одного боку, підтримувати достатній рівень платоспроможності та фінансової стійкості ОФК, з іншого, сприяє підвищенню якості логістичного обслуговування клієнтів [4].

Одним із сучасних інструментів управління запасами фармацевтичної продукції є контролінг, який спрямований на створення належного інформаційного забезпечення в ОФК, необхідного для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Зважаючи на те, що політика управління запасами у більшості вітчизняних ОФК є не достатньо ефективною, аналіз та розробка напрямів покращення цієї діяльності шляхом збалансування матеріальних потоків на підставі впровадження системи контролінгу є досить актуальними [5].

Таким чином, актуальність впровадження контролінгу запасів фармацевтичної продукції у діяльність ОФК обумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності компаній, особливо в умовах зростаючої конкуренції та по-

гіршення їх фінансового стану. Сучасні умови господарювання висувають перед ОФК низку вимог щодо постійної готовності до змін фармацевтичного ринку, а використання системи контролінгу дозволяє швидко та ефективно визначити можливості цих змін та оперативно реагувати на них.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми впровадження контролінгу в управління запасами фармацевтичної продукції ОФК 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 контролінгу в управління запасами продукції, можна виділити роботи [1, 3, 6, 11]. У фармації окремі аспекти використання контролінгу в різних сферах діяльності суб'єктів фармацевтичного ринку висвітлені в роботах [5, 7-10, 12].

### НЕ ВИРІШЕНІ ЧАСТИНИ ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Аналіз наукової літератури свідчить про достатньо вагоме теоретико-методологічне обґрунтування проблем, пов'язаних із забезпеченням якості фармацевтичної продукції в системі управління її постачанням. Проте питання щодо впровадження та застосування контролінгу для управління запасами фармацевтичної продукції потребують удосконалення та подальшого розвитку. Отже, недостатня розробленість організа-

© Колектив авторів, 2015

ційно-економічних основ впровадження системи контролінгу запасів фармацевтичної продукції в ОФК, а також відсутність науково-методичних розробок щодо практичної реалізації теоретичних напрацювань у цій сфері зумовили вибір теми, цілі та зміст дослідження.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є обґрунтування науково-практичних підходів щодо побудови та впровадження системи контролінгу запасів фармацевтичної продукції у діяльність ОФК для підвищення ефективності управління потоковими процесами, пов'язаними із лікарським забезпеченням населення України.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як свідчить вітчизняна практика, при визначенні місця контролінгу запасів в оптовій ланці слід враховувати те, що, як система інформаційно-аналітичної, методичної та консультаційної підтримки менеджменту, контролінг повинен забезпечити відповідну підтримку основних напрямів управлінської діяльності в компанії, якими є: планування, організація та контроль процесу реалізації фармацевтичної продукції; управління процесами закупівель фармацевтичної продукції; фінансовий менеджмент; управління інвестиційною діяльністю; управління логістичним персоналом тощо [2].

Виходячи з вищевикладеного, можна визначити місце контролінгу запасів фармацевтичної продукції у системі управління ОФК (рис. 1):

Отже, впровадження системи контролінгу запасів спрямоване на забезпечення належної інформаційно-аналітичної, методичної та консультаційної підтримки збалансованого управління потоками фармацевтичної продукції в ОФК (табл. 1).

Спираючись на результати проведених досліджень і з урахуванням вимог міжнародних стандартів якості й належних практик GxP, запропонована структура системи контролінгу запасів в ОФК, яка наведена на рис. 2.

В межах запропонованої системи контролінгу запасів в ОФК повинні виконуватися такі завдання: аналіз всієї сукупності реалізованої фармацевтичної продукції з метою визначення товарних груп, що мають найбільше значення для ефективної діяльності компанії; проведення досліджень щодо тенденцій розвитку оптової ланки фармацевтичного ринку та аналіз позицій постачальників фармацевтичної продукції; аналіз витрат, пов'язаних із зберіганням і придбанням фармацевтичної продукції; визначення методів оптимізації процесу постачання фармацевтичної продукції; підтримка планування та контроль рівня запасів фармацевтичної продукції на підставі бюджетування; аналіз ефективності використання товарних ресурсів, а також ефективності діяльності відділу постачання за допомогою системи відповідних показників тощо.

Як показав проведений аналіз, для вирішення перерахованих завдань доцільно використовувати наступні спеціальні методи та інструменти: первинні дослідження у формі опитувань



Рис. 1. Місце контролінгу запасів фармацевтичної продукції у системі управління ОФК [6]

**ФУНКЦІЇ КОНТРОЛІНГУ ЗАПАСІВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В ОФК**

Функції контролінгу запасів фармацевтичної продукції	Задачі контролінгу запасів фармацевтичної продукції
Інформаційно-аналітична	Дослідження нормативно-правового забезпечення процесу управління запасами фармацевтичної продукції. Організація системи обліку та аналізу даних, необхідних для планування й контролю запасів фармацевтичної продукції. Регламентація методів оцінки запасів фармацевтичної продукції. Дослідження тенденцій й кон'юнктури фармацевтичного ринку. Дослідження досвіду різних компаній щодо вдосконалення методів й інструментів управління запасами фармацевтичної продукції.
Планування	Визначення потреби в запасах фармацевтичної продукції в розрізі існуючого асортименту. Обґрунтування оптимальної партії замовлення фармацевтичної продукції та розміру резервного запасу. Розробка та узгодження бюджету запасів.
Контрольна	Визначення контрольних точок в процесі управління запасами фармацевтичної продукції. Обґрунтування періодичності контрольних перевірок. Здійснення моніторингу та діагностики стану управління запасами й документування результатів. Аналіз виявлених невідповідностей і контроль за реалізацією заходів, спрямованих на їх усунення та не допущення. Облік й аналіз витрат на управління запасами. Оцінка ефективності стратегії та тактики управління запасами в компанії.
Консультаційна	Розробка нормативів запасів фармацевтичної продукції. Розробка методичного забезпечення та консультування спеціалістів з різних аспектів управління запасами. Оцінювання та відбір постачальників фармацевтичної продукції; ведення відповідного реєстру. Аналіз клієнтів ОФК і ведення клієнтської бази. Розробка стандартних операційних процедур з метою удосконалення управління запасами фармацевтичної продукції. Створення умов для узгодженої взаємодії всіх підрозділів ОФК, задіяних в управлінні запасами фармацевтичної продукції.

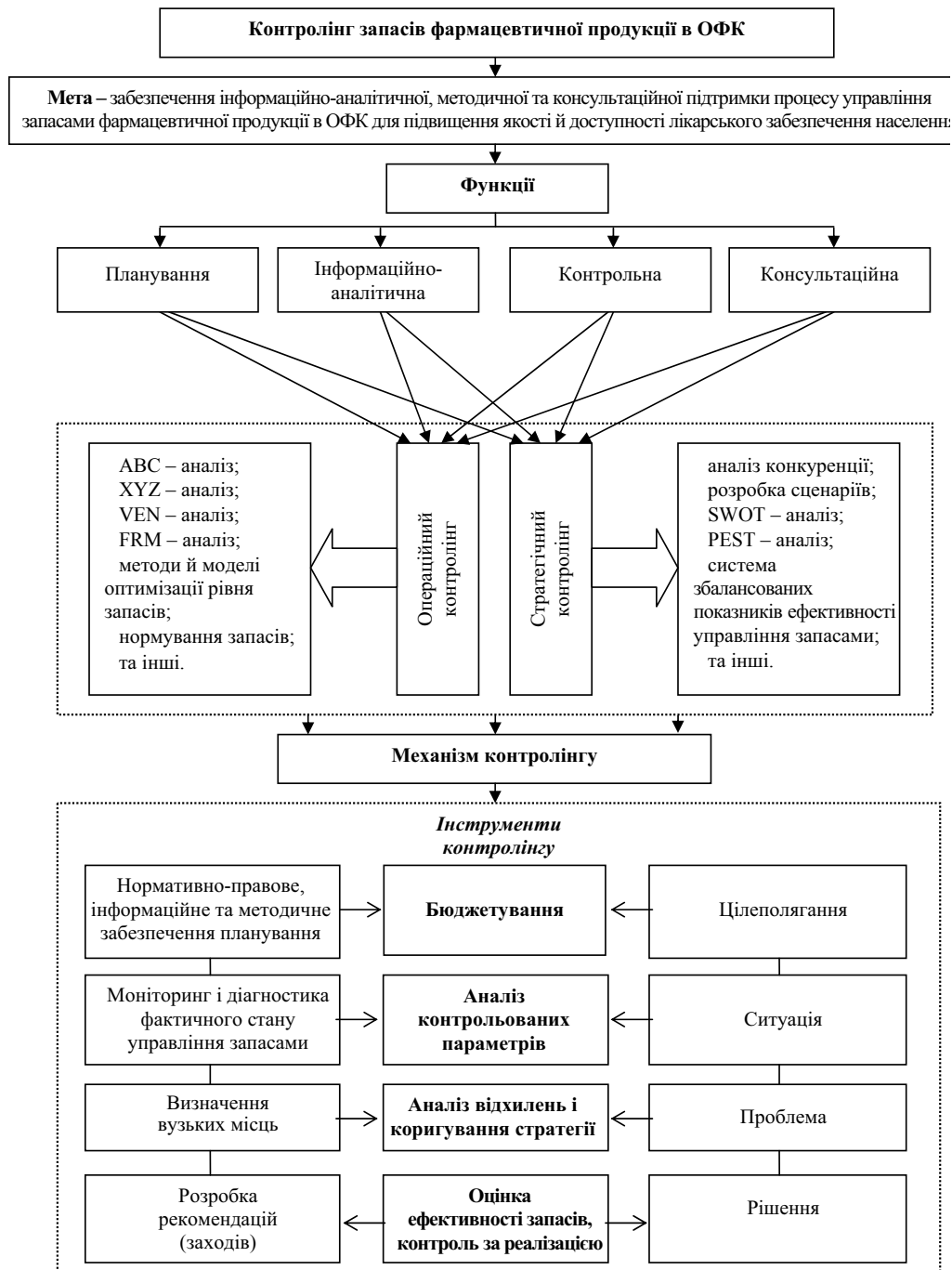
і спостережень з подальшою обробкою та систематизацією отриманої інформації; ABC-XYZ-VEN-FRM аналізи запасів фармацевтичної продукції; статистичні методи дослідження динаміки витрат на придбання та зберігання фармацевтичної продукції; економіко-математичні методи оптимізації процесу постачання фармацевтичної продукції; функціонально-вартісний аналіз, портфельний аналіз та ін. [1, 10].

Аналіз рекомендацій фахівців щодо використання методів контролінгу запасів фармацевтичної продукції також свідчить, що ефективним інструментом управління може бути і система збалансованих показників (СЗП) [7-8]. СЗП являє собою інструмент стратегічного управління компанією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі стратегічно суттєві аспекти діяльності компанії [3].

СЗП ефективно виконує функцію доведення до працівників різних рівнів управління стратегічних планів та ініціатив компанії, відокремлюючи при цьому ключові процеси, які вплива-

ють на стратегію, та оцінюючи їх ефективність. СЗП спрямована на узгодження зі стратегією поточних завдань підрозділів і персональних цілей співробітників, а також на ув'язування стратегічних завдань із річним бюджетом та ін. Отже, СЗП пов'язує стратегічні результати та фактори їх досягнення, встановлюючи і відстежуючи причинно-наслідкові зв'язки між ними [15-17]. СЗП, з одного боку, розширює простір управлінського обліку, з іншої – фокусує облік на обмеженому наборі максимально інформативних для стратегічного управління показників.

Впровадження СЗП в управління запасами ОФК повинно починатися з побудови стратегічної карти ефективності. Розробка стратегічної карти ефективності включає: визначення місії; формування цілей, які визначаються місією за ключовими компетенціями управління запасами; встановлення факторів ефективності управління запасами, які забезпечують реалізацію загальних цілей ОФК; визначення стратегічних показників ефективності за ключовими компетенціями та ін. [9, 12].



**Рис. 2.** *Схема системи контролінгу запасів фармацевтичної продукції в ОФК (Доопрацьовано за джерелом [3])*

На підставі, проведених досліджень для управління запасами в ОФК, авторами запропоновані такі ключові компетенції:

- «Постачальники» (показники за цією компетенцією відображають: рівень надійності постачальників; ритмічність та якість виконання зобов'язань з боку постачальників; розвиток партнерських відносин з постачальниками та рівень доступності цін на продукцію, що постачається).
- «Внутрішньологістичні процеси» (за цією компетенцією запропоновані показники, які характеризують рівень регламентованості процесів; їх збалансованість, інформаційну прозорість і витратоємність, обіговість запасів);

- «Розвиток» (за цією компетенцією запропоновані такі показники: темпи зростання обсягів реалізації фармацевтичної продукції; коефіцієнт широти асортименту; коефіцієнт оновлення використовуваних технологій і основних засобів; коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу);
- «Клієнти» (для оцінки ефективності управління запасами за цією компетенцією відібрані показники, які відображають: постійність клієнтської бази; своєчасність виконання замовлень; рівень якості обслуговування клієнтів; інформаційну надійність і доступність обслуговування клієнтів).

При формуванні СЗП для управління запасами в ОФК 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. Специфічним принципом щодо побудови СЗП для ОФК є також узгодженість системи показників з вимогами належних практик GxP й міжнародних стандартів якості ISO та врахування, крім економічного, соціального аспекту діяльності компанії [4].

Відбір показників за кожною ключовою компетенцією для побудови стратегічної карти ефективності відбувався на підставі аналізу літературних джерел та експертного опитування провідних фахівців в галузі фармації.

Для оцінки узгодженості висновків експертів щодо показників ефективності за кожною ключовою компетенцією ОФК, розрахований коефіцієнт конкордації дорівнює — 0,96, що свідчить про високу узгодженість висновків експертів. Критерій  $\chi^2$  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.

Рекомендована для ОФК стратегічна карта для управління запасами наведена на рис. 3. Як видно з рис. 3, цей інструмент дозволяє контролювати такі параметри діяльності ОФК як: коефіцієнт широти асортименту фармацевтичної продукції; показник своєчасності доставки фармацевтичної продукції клієнтам; коефіцієнт обіговості запасів фармацевтичної продукції; рівень доступності інформації для клієнтів ОФК; показник інформаційної надійності обслуговування клієнтів; коефіцієнти регламентованості

та збалансованості підпроцесів управління запасами; коефіцієнт ритмічності постачань фармацевтичної продукції та ін.

Таким чином, використання запропонованої СЗП сприятиме вирішенню важливого для ОФК – формуванню ефективної системи управління запасами завдяки впровадженню стратегічного планування запасів; забезпечення оцінки ефективності управління запасами; формування системи контролю за виконанням поставлених завдань; стимулювання зростання продуктивності роботи працівників ОФК тощо [4, 14].

Запропонована СЗП управління запасами в ОФК не носить універсального характеру. Враховуючи особливості розвитку вітчизняних ОФК, обслуговуючих різні ринкові сегменти, кількість їх клієнтів, регіональні особливості діяльності, система ключових компетенцій й локальних показників оцінки управління запасами може доопрацьовуватись. Однак, з впевненістю можна стверджувати, що застосування СЗП дозволяє не тільки оцінювати ефективність менеджменту запасів в ОФК, але й своєчасно виявляти стратегічні фактори підвищення ефективності і спрямовувати діяльність різних підрозділів і персоналу на досягнення загальних стратегічних цілей ОФК [1, 6, 13].

#### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Впровадження контролінгу запасів фармацевтичної продукції в ОФК дозволить: забезпечити спрямування оперативних фінансово-економічних розрахунків на підтримку та обґрунтування стратегічних рішень; сформулювати систему інформаційної підтримки управлінських рішень, що покликана забезпечити попередження критичних ситуацій в ОФК; моніторинг методик планування, аналізу, контролю, інформаційного забезпечення процесу управління запасами фармацевтичної продукції з метою підвищення ефективності їх використання та їх вдосконалення; координацію зусиль структурних підрозділів на досягнення загальних цілей ОФК; вдосконалення системи управління запасами фармацевтичної продукції шляхом виявлення та ліквідації вузьких місць; цільову орієнтацію діяльності ОФК.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Живаева Т. В. Методика управления товарными запасами с использованием системы контроллинга / Т. В. Живаева // Вестник Московского университета МВД России. – 2011. — №12. – С. 35-38.

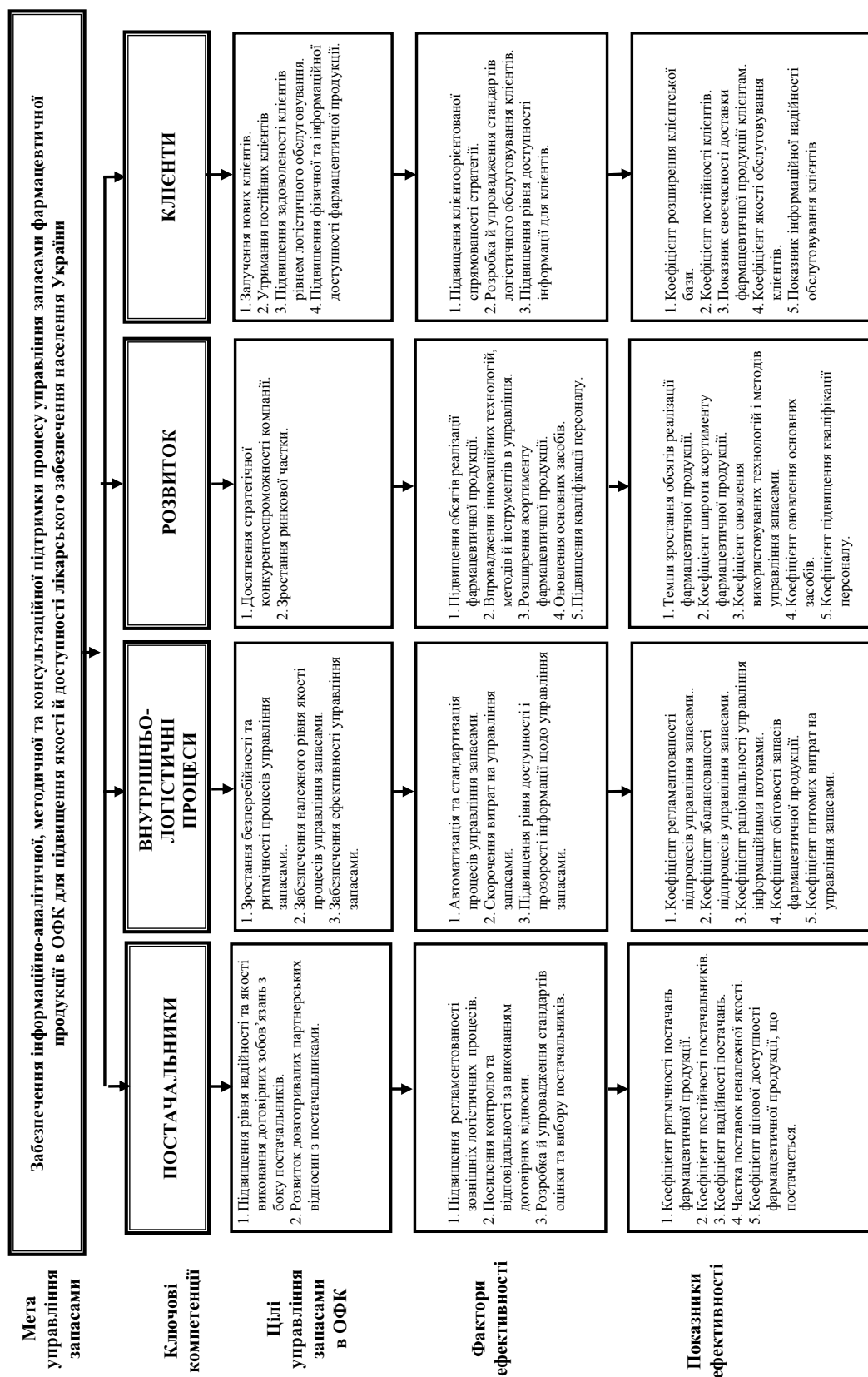


Рис. 3. Запропонована стратегічна карта ефективності для управління запасами фармацевтичної продукції в ОФК

2. Іванова З. О. Особливості формування системи контролінгу на підприємствах / З. О. Іванова // Актуальні проблеми економіки. — 2012. — № 6. — С. 136–142.
3. Гудзинський О. Д. Контролінг в системі менеджменту / О. Д. Гудзинський, М. М. Аксентюк, О. М. Деменіна; за заг. ред. О. Д. Гудзинського; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. — К. : ІПК ДСЗУ, 2009. — 225 с.
- Логістичний менеджмент фармацевтичного виробництва : моногр. / О. В. Посилкіна, Р. В. Сагайдак-Нікітук, Г. В. Загорій [та ін.]; за заг. ред. О. В. Посилкіної. — Х. : Вид-во НФаУ, 2011. — 772 с.
- 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. Перебийніс В. І. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія / В. І. Перебийніс, Я. А. Дроботя. — Полтава : ПУЕТ, 2012. — 279 с.
5. 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.
6. 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.
7. Удосконалення управління логістичною діяльністю фармацевтичних підприємств на підставі впровадження системи збалансованих показників / О. В. Посилкіна, А. Г. Хромих, О. В. Козирева, Ю. Є. Новицька // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. — 2014. — № 5 (37). — С. 48-55.
- 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.
- Хоменко Н. В. Товарні запаси : проблеми обліку, контролю та звітності : моногр. / Н. В. Хоменко, О. В Карпенко, Ю. А Веригина. — Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. — 153 с.
8. 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.
9. 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.
10. Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady // Harvard Business Review. — 1993. — September/October. — P. 143-147.
11. Kaplan R. S. Analog Devices: The Half-Life Metric / R. S. Kaplan // Harvard Business School Case#9-190-061. — 1990. — 97 p.
- Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R.S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business School Press. — 1996. — 304 p.
- 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 615.12:339.14**

**О. В. Посылкина, А. В. Доровский, Ю. Е. Новицка, А. Г. Хроміх, Н. В. Демченко**

**ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ**

**ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ В ОПТОВЫХ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КОМПАНИЯХ**

В статье обоснованы методические основы внедрения системы контроллинга в управление запасами фармацевтической продукции в оптовых фармацевтических компаниях с учетом требований международных стандартов качества ISO и надлежащих фармацевтических практик GxP.

**Ключевые слова:** контроллинг, управление запасами фармацевтической продукции, система сбалансированных показателей, оптовая фармацевтическая компания.

**UDC 615.12:339.14**

**O. V. Posylkina, A. V. Dorovvskyy, Yu. Novitskaya, A. G. Khromykh, N. V. Demchenko**

**METHODICAL BASES OF INTRODUCTION OF CONTROLLING OF PHARMACEUTICAL**

**PRODUCTS INVENTORY MANAGEMENT IN WHOLESALE PHARMACEUTICAL COMPANIES**

The methodological foundations of introduction of the controlling system of pharmaceutical products stocks management in wholesale pharmaceutical companies with the requirements of international standards ISO quality and good pharmacy practice GxP are justified in the paper.

**Key words:** controlling, pharmaceuticals inventory management, balanced scorecard, wholesale pharmaceutical company.

*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:

24.08.2015 р.