

ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ НА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© Н.М. Мусієнко, О.В. Посилкіна, О.А. Яремчук

Національний фармацевтичний університет, Харків

Резюме: стаття присвячена розробці системи збалансованих показників з урахуванням специфіки фармацевтичної галузі. Запропонована система збалансованих показників дозволяє успішно розробити і реалізувати стратегію функціонування фармацевтичних підприємств, що сприяє їх стійкому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Ключові слова: система збалансованих показників, стратегічна карта, стратегія, фармацевтичні підприємства, центри відповідальності.

Вступ. Для забезпечення стійкого розвитку фармацевтичних підприємств (ФП) у довгостроковій перспективі необхідною умовою є наявність чітко сформульованої стратегії та визначення найбільш оптимальних шляхів її досягнення. Але сьогодні на більшості ФП стратегія розвитку носить умовний, майже абстрактний характер і досить мало формалізована. При побудові оперативних бюджетів господарської діяльності окремих центрів відповідальності (ЦВ) не спостерігається зв'язок із стратегічними орієнтирами функціонування ФП у цілому. За цих умов підрозділи діють відокремлено, внаслідок чого підвищуються витрати, знижується ефективність використання ресурсів, погіршується фінансовий стан ФП. Як правило, планові показники встановлюються тільки з урахуванням внутрішнього середовища і майже не враховується вплив зовнішніх факторів. Крім того, як свідчить проведений аналіз, на більшості ФП у системі управління відсутній механізм раннього попередження і моніторингу за реалізацією стратегії, що навіть при наявності обґрунтованої стратегії нівелює її.

Сучасним інструментом управління, який дозволяє успішно розробити і реалізувати стратегію розвитку підприємства, є система збалансованих показників (СЗП). СЗП (Balanced Scorecard) була розроблена у 1992 році американськими вченими Р. Капланом й Д. Нортонем з метою вирішення двох фундаментальних проблем: успішної реалізації стратегії функціонування підприємства та об'єктивної оцінки результатів діяльності його структурних підрозділів. Запропонована Р. Капланом й Д. Нортонем СЗП переводить стратегію у цілі, фактори і показники діяльності, які пов'язані між собою причинно-наслідковими відносинами, та вказують кон-

кретний шлях реалізації стратегії підприємства [1, 3, 6].

Застосування СЗП допоможе вітчизняним ФП формувати чітку стратегію функціонування та реалізовувати її у процесі оперативної діяльності на всіх рівнях управління, що сприятиме їх стійкому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішніх фармацевтичних ринках. Отже, сьогодні для ФП актуальним є розробка науково-методичних засад щодо впровадження СЗП і її ув'язування з системою бюджетування і мотивації за ЦВ.

Методи дослідження. Метою дослідження є розробка науково обґрунтованої СЗП з урахуванням специфіки діяльності підприємств фармацевтичної галузі. Для досягнення даної мети у статті використовувались методи парної кореляції, декомпозиції (каскадування) тощо.

Результати й обговорення. Базовим елементом СЗП є стратегічна карта, яка дозволяє встановити визначений перелік показників результативності діяльності ФП. Розробка стратегічної карти повинна відбуватися "зверху-донизу" з використанням методу каскадування та визначення причинно-наслідкових зв'язків. Розробка стратегічної карти на ФП включає:

- визначення місії діяльності ФП;
- формування цілей, які визначаються місією, за такими функціональними сферами: розвиток, фінанси, клієнти, внутрішні процеси, персонал;
- встановлення факторів результативності, які забезпечують реалізацію визначених цілей;
- обґрунтування переліку локальних показників результативності [4, 6].

Для вітчизняних ФП, які у своїй господарській діяльності повинні орієнтуватися на принципи соціально-етичного маркетингу, місію доцільно сформулювати як забезпечення населення ви-

сокоякісними, безпечними лікарськими засобами за доступними цінами. Для досягнення цієї місії за головними функціональними сферами ФП (розвиток, фінанси, клієнти, внутрішні процеси, персонал) визначаються цілі й фактори результативності, які сприятимуть їх реалізації.

Кількісними й якісними характеристиками (параметрами) цілей є показники. При формуванні СЗП на ФП необхідно дотримуватись головних принципів подібної системи: простота системи показників; обмежена кількість показників (не більше 7); вимірюваність показників, тобто можливість надання у кількісному вираженні; визначення "питомої ваги" кожного показника, тобто значущості його впливу на результативність діяльності підприємства в цілому [5, 7].

У таблиці 1 наведені запропоновані для ФП локальні показники за функціональними сферами,

які втілюють вищезазначені принципи.

Для обґрунтування доцільності запропонованих показників використовували метод парної кореляції, який дозволяє оцінити інтенсивність й напрямок зв'язку між двома вибірками змінних X_i та Y_j . Як відомо, величина коефіцієнта кореляції ($r_{X_i Y_j}$) може коливатися у межах від -1,0 до 1,0. Знак коефіцієнта кореляції вказує напрямок, а абсолютна величина відображає ступінь залежності між змінними. Якщо абсолютна величина коефіцієнта варіації дорівнює одиниці, то це вказує на повну функціональну залежність між досліджуваними показниками, якщо дорівнює нулю – на відсутність будь-якого зв'язку між ними. Розрізняють також відносно високий ступінь кореляції ($r=0,7-0,9$), середній ($r=0,5-0,7$), помірний ($r=0,3-0,5$) й слабкий ($r=0,1-0,3$) [2].

Таблиця 1. Запропоновані локальні показники за функціональними сферами

Функціональні сфери	Розвиток	Фінанси	Клієнти	Внутрішні процеси	Персонал
Показники	1. Ринкова частка ФП (X_1). 2. Коефіцієнт оновлення обладнання (X_2). 3. Коефіцієнт оновлення асортименту продукції (X_3). 4. Частка продукції, що виробляється на експорт (X_4). 5. Частка витрат на НДДКР у виручці від реалізації (X_5)	1. Чистий прибуток (X_1). 2. Показник оборотності дебіторської заборгованості (X_2). 3. Коефіцієнт покриття (X_3). 4. Тривалість фінансового циклу (X_4). 5. Рентабельність власного капіталу (X_5). 6. Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів (X_6). 7. Чисті грошові надходження (X_7)	1. Темпи приросту обсягів продажів (X_1). 2. Рентабельність продажів (X_2). 3. Показник своєчасності виконання замовлень (X_3). 4. Показник лояльності клієнтів (X_4). 5. Індекс доступності продукції ФП (X_5). 6. Коефіцієнт ефективності маркетингових заходів (X_6)	1. Показник використання виробничої потужності (X_1). 2. Показник динаміки рівня запасів (X_2). 3. Коефіцієнт автоматизації і механізації виробництва (X_3). 4. Собівартість товарної продукції (X_4). 5. Коефіцієнт віддачі адміністративних витрат (X_5)	1. Показник плинності кадрів (X_1). 2. Середня заробітна плата (X_2). 3. Продуктивність праці (X_3). 4. Розмір соціального пакета працівника (X_4). 5. Витрати на професійний розвиток і підготовку одного працівника (X_5)

На підставі цих положень, при проведенні дослідження були відібрані ті показники, коефіцієнт кореляції яких коливається у діапазоні від 0,1 до 0,9. Це обґрунтовано тим, що, з одного боку, між показниками окремої функціональної сфери повинен існувати причинно-наслідковий зв'язок. В цьому випадку $r_{X_i Y_j}$ повинно бути не нижче 0,1. З іншого боку, дуже високий ступінь

кореляції свідчить про те, що відібрані показники за економічним змістом дублюють один одного. Тому доцільно відбирати показники $r_{X_i Y_j}$, яких не вище 0,9.

Результати розрахунків $r_{X_i Y_j}$ між вибірками змінних за різними функціональними сферами на прикладі ЗАТ "Біолік" наведені у таблицях 2-6.

Таблиця 2. Розрахунок коефіцієнта парної кореляції між показниками сфери "Розвиток"

Показники	Показники				
	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5
Y_1					
Y_2	$r_{12}=-0,61$				
Y_3	$r_{13}=-0,57$	$r_{23}=0,75$			
Y_4	$r_{14}=-0,52$	$r_{24}=-0,13$	$r_{34}=0,4$		
Y_5	$r_{15}=-0,29$	$r_{25}=0,33$	$r_{35}=0,87$	$r_{45}=0,58$	

Таблиця 3. Розрахунок коефіцієнта парної кореляції між показниками сфери "Фінанси"

Показники	Показники						
	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7
Y_1							
Y_2	$r_{12}=-0,59$						
Y_3	$r_{13}=-0,53$	$r_{23}=0,1$					
Y_4	$r_{14}=0,75$	$r_{24}=-0,61$	$r_{34}=0,16$				
Y_5	$r_{15}=0,89$	$r_{25}=-0,19$	$r_{35}=-0,58$	$r_{45}=-0,57$			
Y_6	$r_{16}=0,69$	$r_{26}=-0,1$	$r_{36}=-0,21$	$r_{46}=0,59$	$r_{56}=0,86$		
Y_7	$r_{17}=0,98$	$r_{27}=-0,46$	$r_{37}=-0,81$	$r_{47}=0,43$	$r_{57}=-0,08$	$r_{67}=0,57$	

Таблиця 4. Розрахунок коефіцієнта парної кореляції між показниками сфери "Клієнти"

Показники	Показники					
	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6
Y_1						
Y_2	$r_{12}=0,38$					
Y_3	$r_{13}=0,76$	$r_{23}=0,26$				
Y_4	$r_{14}=0,65$	$r_{24}=0,81$	$r_{34}=0,73$			
Y_5	$r_{15}=-0,59$	$r_{25}=0,17$	$r_{35}=-0,89$	$r_{45}=-0,35$		
Y_6	$r_{16}=-0,49$	$r_{26}=-0,68$	$r_{36}=0,1$	$r_{46}=-0,39$	$r_{56}=-0,41$	

Таблиця 5. Розрахунок коефіцієнта парної кореляції між показниками сфери "Внутрішні процеси"

Показники	Показники				
	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5
Y_1					
Y_2	$r_{12}=0,86$				
Y_3	$r_{13}=0,89$	$r_{23}=0,78$			
Y_4	$r_{14}=0,86$	$r_{24}=0,53$	$r_{34}=0,85$		
Y_5	$r_{15}=0,79$	$r_{25}=0,53$	$r_{35}=0,67$	$r_{45}=0,70$	

Таблиця 6. Розрахунок коефіцієнта парної кореляції між показниками сфери "Персонал"

Показники	Показники				
	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5
Y_1					
Y_2	$r_{12}=0,79$				
Y_3	$r_{13}=0,88$	$r_{23}=0,66$			
Y_4	$r_{14}=0,83$	$r_{24}=0,88$	$r_{34}=0,87$		
Y_5	$r_{15}=0,60$	$r_{25}=0,60$	$r_{35}=0,88$	$r_{45}=0,82$	

З наведених у таблицях 2-6 результатів розрахунків видно, що за всіма сферами значення коефіцієнта кореляції коливається у діапазоні від 0,1 до 0,89, що підтверджує доцільність відібраних показників. Лише показник чистих грошових надходжень за функціональною сферою "Фінанси" сильно корелює з показником чистого прибутку ($r=0,98$), тому перший необхідно відкинути.

Рекомендована для ФП стратегічна карта, яка складається зі системи цілей, факторів й показників результативності діяльності, наведена на рисунку 1.

Таким чином, обґрунтування планового рівня по запропонованому переліку показників, які всебічно відбивають основні функціональні сфери діяльності ФП і забезпечують операціоналізацію їх загальної стратегії, а також побудова ефективної системи контролю і мотивації за їх виконанням, сприятимуть впровадженню стра-

тегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах і, в кінцевому підсумку, підвищенню їх конкурентоспроможності.

Наведені на схемі 1 показники результативності є загальними і встановлюються для ФП у цілому. Їх плановий рівень обґрунтовується кожним ФП індивідуально, з врахуванням існуючого соціально-економічного потенціалу і стадії життєвого циклу підприємства, а також визначених стратегічних цілей.

В подальшому для реалізації стратегії на всіх рівнях управління необхідно загальні показники каскадувати на відповідні спеціальні показники, що будуть відображати результативність діяльності конкретних ЦВ.

У таблиці 7 наведено приклад каскадування загальних показників ФП на спеціальні показники ЦВ за функціональною сферою "Розвиток".

Схема. 1. Запропонована для ФП стратегічна карта.

Таблиця 7. Каскадування загальних показників ФП на спеціальні показники ЦВ на прикладі функціональної сфери "Розвиток"

№ за/п	Загальний показник	Формула для розрахунку	Відповідальний структурний підрозділ	Спеціальний показник
1.	Ринкова частка ФП	$\frac{\text{Обсяг продажів ЛЗ ФП}}{\text{Загальний обсяг продажів фарм. ринку}}$	Відділ збуту	Плановий показник обсягу продажів ЛЗ
2.	Коефіцієнт оновлення обладнання	$\frac{ОВФ_{\text{введен}}}{ОВФ}$	Технологічний відділ, транспортний відділ, відділ капітального будівництва	Вартість введених у дію основних засобів
3.	Коефіцієнт оновлення асортименту продукції	$\frac{\text{Кількість нових видів ЛЗ}}{\text{Загальна кількість ЛЗ ФП}}$	Центральна заводська лабораторія, відділ розвитку	Кількість впроваджених у виробництво нових видів ЛЗ
4.	Частка продукції, що виробляється на експорт	$\frac{\text{Кількість ЛЗ, які виробляються на експорт}}{\text{Загальна кількість ЛЗ ФП}}$	Відділ збуту, відділ маркетингу	Кількість позицій ЛЗ, що виробляються на експорт
5.	Частка витрат на НДДКР у виручці від реалізації	$\frac{\text{Витрати на НДДКР}}{\text{Виручка від реалізації ЛЗ}}$	Центральна заводська лабораторія, відділ розвитку	Ліміт витрат на НДДКР

На підставі даних таблиці 7 складаються стратегічні карти окремих ЦВ. Стратегічна карта ЦВ повинна містити як показники результативності всього ФП, так і конкретні показники результативності, що пов'язані з особливостями діяльності певного структурного підрозділу, їх планові значення та необхідні бюджетні заходи, які забезпечать їх виконання у бюджетному періоді.

Такий підхід підвищує інформованість структурних підрозділів про загальні стратегічні цілі ФП в цілому, сприяє реалізації стратегії на всіх рівнях управління та реалізує зв'язок між стратегічним плануванням і поточним бюджетуванням.

Приклад розробки стратегічної карти відділу маркетингу в умовах ЗАТ "Біолік" наведений у таблиці 8.

Таблиця 8. Розробка стратегічної карти відділу маркетингу на прикладі ЗАТ "Біолік"

Функціональна сфера	Загальний показник результативності	Планове значення	Спеціальний показник результативності	Планове значення	Бюджетні заходи
1	2	3	4	5	6
РОЗВИТОК	Частка продукції, що виробляється на експорт, %	35	Кількість асортиментних позицій ЛЗ, що виробляється на експорт, шт.	47	Підвищення витрат на дослідження закордонних фармацевтичних ринків на 5%. Зростання витрат на рекламу в засобах масової інформації на 3%. Збільшення витрат на створення в системі "Internet" і обслуговування рекламного сайту ЗАТ "Біолік" на 10%
ФІНАНСИ	Чистий прибуток, тис. грн	4380, 45	Бюджет витрат на збут, тис. грн	920	Посилення контролю за виконанням бюджету витрат на збут
КЛІЄНТИ	Коефіцієнт ефективності маркетингових заходів	35	Бюджет витрат на збут, тис. грн	920	Посилення контролю за виконанням бюджету витрат на збут

1	2	3	4	5	6
КЛІЄНТИ	Індекс доступності продукції ФП	1	Індекс росту цін на ЛЗ ФП	1,04	Збільшення витрат на моніторинг цін на ЛЗ на 4%
ПЕРСОНАЛ	Показник плинності кадрів	0,1	Чисельність звільнених працівників з різних причин, осіб	не більш 20	Зростання витрат на підвищення кваліфікації і підготовку кадрів на 7%

Висновки. Застосування запропонованої СЗП на вітчизняних ФП:

– створює реальний механізм операціоналізації загальної стратегії ФП і тим самим дозволяє узгодити довгострокове і поточне планування;

– підвищує контрольованість і об'єктивність оцінки діяльності ЦВ;

– дозволяє впровадити дійову систему мотивації персоналу ЦВ залежно від внеску кожного підрозділу у реалізацію загальної стратегії ФП.

Література

1. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: Учебник. – М.: Омега-Л, 2003. – 280 с.
2. Галушко В.Г. Вероятностно-статистические методы на автотранспорте. – Издательское объединение «Вища школа», 1976. – 232с.
3. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
4. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
5. Посилкіна О.В., Тіманюк В.М., Дегальцев Д.В. Удосконалення механізму мотивації наукової діяльності у

фармацевтичній галузі на основі впровадження збалансованих показників ефективності // Вісник фармації. – 2007. – № 2. – С. 49-54.

6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

7. Яремчук А.А. Современные подходы к управлению развитием фармацевтических предприятий на основе системы сбалансированных показателей эффективности // Матеріали науково-практичної конференції “Економічна освіта та наука: досвід та перспективи розвитку” / М-во охорони здоров'я України; М-во освіти та науки України, НФаУ – Х., 2007. – С.163-166.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Н.Н. Мусиенко, О.В. Посылкина, А.А. Яремчук

Национальный фармацевтический университет, Харьков

Резюме: статья посвящена разработке системы сбалансированных показателей с учетом специфики фармацевтической отрасли. Предложенная система сбалансированных показателей позволяет успешно разработать и реализовать стратегию функционирования фармацевтических предприятий, что способствует их устойчивому развитию и повышению конкурентоспособности на рынке.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, стратегическая карта, стратегия, фармацевтические предприятия, центры ответственности.

USE OF SYSTEM OF BALANCED PARAMETERS AS A TOOL FOR STRATEGY REALIZATION AT PHARMACEUTICAL ENTERPRISES

N.M. Musiyenko, O.V. Posylkina, O.A. Yaremchuk

National University of Pharmacy, Kharkiv

Summary: the paper is devoted to the development of system of balanced parameters taking into account the specificity of pharmaceutical branch. This system allows to develop and realize successfully the strategy of pharmaceutical enterprises functioning. It promotes their steady development and increase of competitiveness of pharmaceutical enterprises on a market.

Key words: system of balanced parameters, strategic card, strategy, pharmaceutical enterprises, responsibility centers.

Рекомендована д-м фармац. наук, проф. Л.В. Яковлевою

УДК 615.014 + 614,27 : 658,14

ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ФОНДІВ ПРИ ВИГОТОВЛЕННІ ЕКСТЕМПОРАЛЬНИХ ЛІКІВ

©А.С. Немченко, О.М. Глущенко

Національний фармацевтичний університет, Харків

Національний медичний університет імені О.О. Богомольця

Резюме: за сучасних економічних умов раціональніше зберегти виготовлення ЕЛЗ у одній з аптек району. Зосередження необхідного обладнання в одній аптеці, зменшення кількості працівників у виробничій сфері й одночасне збільшення навантаження на кожного працівника дозволяють при значному зменшенні обігових видатків збільшити об'єм і ефективність виготовлення ЛЗ в умовах аптек. За таких умов ефективніше використовуються орендні площі, що також зменшить видатки аптеки.

Ключові слова: екстемпоральні лікарські засоби, виробництво.

Вступ. У сучасних умовах виробнича функція аптек зазнала суттєвих змін. Порівняно з 90-ми роками минулого сторіччя обсяги аптечного виробництва значною мірою зменшилися. Сьогодні широко обговорюються питання: бути чи не бути аптечному виробництву ліків, а також чи може їх виробнича діяльність бути рентабельною. Для збереження традицій класичної аптеки та забезпечення населення індивідуальними лікарськими засобами (ЛЗ) виготовлення потрібно зберегти. Екстемпоральна рецептура не повинна зникнути, оскільки вона визначає якість, доступність та індивідуальний підхід у забезпеченні ЛЗ широких верств населення, насамперед, дітей, людей похилого віку, стаціонарних хворих. Також потрібно брати до уваги низьку купівельну спроможність значної частини населення, якій найдоступнішою є продукція аптечного виробництва.

Для організації якісного виробництва екстемпоральних лікарських засобів (ЕЛЗ) аптеки повинні мати:

- висококваліфіковані кадри;
- достатню кількість виробничих площ, обладнання, інвентаря;
- відносно стабільний фінансовий стан, який дасть можливість технічно переоснащуватись, утримувати необхідні виробничі площі;
- необхідну кількість якісних субстанцій, тару та умови для виробничого процесу.

Мета дослідження – вивчення ефективності використання основних фондів, забезпечення аптек необхідним обладнанням для виготовлення ЕЛЗ належної якості.

Методи дослідження. Аналіз стану основних виробничих фондів проводили на підставі даних звітів за період 2003-2006 рр. та проведеного анкетування в аптеках, які займаються виготовленням ЕЛЗ та внутрішньоаптечної заготовки в місті Києві, Луганській, Миколаївській, Черкаській, Чернігівській, Волинській, Хмель-