

# СИСТЕМА ОЦІНКИ ЛОГІСТИЧНОЇ СКЛАДОВОЇ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ НА БАЗІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

КЛУНКО Н. С.

кандидат економічних наук

Харків

Сучасні реалії національної та зарубіжної економіки ґрунтуються у сфері інформаційних технологій та глобальних зв'язків. Ця залежність вимагає від компаній використання усіх новітніх інформаційних засобів для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Здатність компаній своєчасно генерувати, обробляти й ефективно використовувати отриману управлінську інформацію значно підвищує шанси підприємства по досягненню лідерства у своїй галузі. У період збільшення надлишків товарів і зменшення потенційних покупців неабияку роль відіграє не тільки якість товару, але й своєчасна доставка. Можливості традиційних методів вирішення цієї проблеми підприємства вже вичерпані, що обґрунтовує необхідність впровадження нового підходу для її розв'язання.

Новий підхід як за кордоном, так і в Україні вже масово використовується. Логістичний підхід – це підхід, основною задачею якого є розробка пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, збереження та розширення обсягів ринку й одержання переваг перед конкурентами за рахунок раціонального використання оборотних активів, зниження витрат виробництва та скорочення виробничого циклу [1]. Практика управління, яка склалася на вітчизняних фармацевтичних підприємствах, надає широкі можливості для ефективного використання логістичного підходу шляхом впровадження сучасних комп'ютерних технологій у сфері матеріально-технічного забезпечення, що підкреслює актуальність статті. Проте впровадження логістичного підходу до управління ефективністю діяльності фармацевтичного підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності гальмується слабким концептуальним і методичним обґрунтуванням, у тому числі й у сфері розробки логістичних інформаційних систем, а також недостатнім рівнем адаптації практики і теорії створення логістичних систем до умов сучасної фармацевтики.

Головним чином впровадження логістики за допомогою зовнішніх розробок набуває суто декоративного характеру, що не сприяє інтенсивному засвоєнню досягнень сучасної логістики. Актуальність питань підвищення ефективності управління діяльністю фармацевтичного підприємства в цілому та матеріальними ресурсами зокрема обумовила вибір теми статті.

Розкриттю питань впровадження логістичного підходу на підприємствах присвячені праці провідних вітчизняних учених, серед яких: Г. Азаренкова, Є. Кри-

кавського, Р. Ларіна, В. Ніколайчука, М. Окландера, О. Тридіда, Л. Фролової, Н. Чухрай, Л. Шемаєвої. Їх дослідження суттєво доповнюють роботи таких зарубіжних науковців, як: Б. Анікіна, Д. Бауерсокса, Й. Беккера, Д. Гаврилова, А. Гаджинського, Д. Костоголодова, Л. Миротина, А. Некрасова, Ю. Неруша, О. Новикова, А. Радіонова, А. Семеново, Д. Сток, Дж. Хескетт. Хоча ними було розроблено загальне теоретичне підґрунтя й визначено принципи використання топологічних підсистем логістики, безпосередньо аспекту системного впровадження логістичного підходу надано недостатньо уваги.

Метою данного дослідження є: вибір і систематизація логістичної складової компанії за допомогою розробки системи показників, що її характеризують.

Будь-яка фармацевтична компанія, впроваджуючи і формуючи відповідну їй цілям логістичну стратегію, має намір перш за все оцінити її фактичну або перспективну ефективність. Завдяки наявності багатьох інструментів виміру показників діяльності компанії у цих компаніях не виникає труднощів при виборі: Збалансована система показників (BSC), Ключові показники ефективності (KPI) тощо. За декілька останніх років більшість компаній запроваджує у використання змішані системи: зв'язок KPI та BSC. Таку закономірність легко пояснити наявністю у обох систем доповнюючих характеристик та систем. Так звана «головоломка» показників KPI (далі KPI) досить чітко прослідковується у блоках Збалансованої системи показників (далі ЗСП). [4, с. 232]

Застосування важливого інструменту досягнення стратегії – ЗСП у фармацевтичній компанії дозволить відповісти власникам компанії на низку важливих питань:

1. Як оцінюють логістичну складову компанії внутрішні та зовнішні клієнти?
2. Які процеси можуть забезпечити реалізацію логістичної стратегії?
3. Як досягнути подальшого розвитку інновації у логістиці?
4. Як оцінюють діяльність логістики акціонери компанії?

Для відповіді на ці питання й необхідна розробка ЗСП. Для розробки логістичної складової у фармацевтичному бізнесі необхідно створити проектну групу, у складі якої повинні бути:

1. Фахівці логістичного блоку компанії.
2. Фахівці ЗЕД блоку компанії.
3. ТОП-менеджери.
4. Незалежний аудитор-консультант.

Подальшим кроком у роботі проектної групи є визначення головних етапів розробки та впровадження ЗСП. Основні етапи наведено в *табл. 1*.

Таблиця 1

Послідовність розробки системи показників

Етап	Зміст роботи
1 етап	Формалізація мети логічної стратегії
2 етап	Визначення основних показників ефективності логістики
3 етап	Визначення оптимальних та критичних значень розроблених показників
4 етап	Визначення методів та алгоритму розрахунку показників
5 етап	Затвердження визначених показників
6 етап	Оголошення та навчання персоналу компанії розробленим показникам
7 етап	Перегляд та оновлення показників в залежності від зовнішніх факторів

Після узгодження послідовності розробки системи показників проектна група компанії безпосередньо приступає до першого етапу розробки оцінки логістичної складової на базі ЗСП.

Згідно з вищезазначеними етапами стає зрозуміло, що на початку оцінки логістики необхідно визначитися з метою логістичної стратегії. Наприклад, якщо фармацевтична компанія застосовує стратегію роботи з дистриб'юторами з метою масштабного зростання за рахунок розширення ринків збуту та збільшення асортименту медикаментів, як стратегію та основні цілі компанія може поставити таке:

- ✦ зниження суми операційних логістичних витрат;
- ✦ зменшення складських площ;
- ✦ збільшення якості логістичного сервісу;
- ✦ використання в бізнесі аутсорсингових схем.

Після визначення основної мети логістичної стратегії проектна група переходить до другого етапу. Реалізація цього кроку вимагає перед групою формулювання цілей логістичної стратегії за допомогою конкретних показників управління. Після проведення кількох робочих нарад група повинна винести на розгляд кілька блоків показників. Одним з прикладів є два блоки показників:

- ✦ показники, що оцінюють роботу із зовнішніми клієнтами і якість сервісу;
- ✦ показники, що оцінюють внутрішню роботу;
- ✦ блоки показників мають бути поділені на оперативні та стратегічні.

Показники, що оцінюють роботу із зовнішніми клієнтами та якість логістичного сервісу, дозволяють контролювати своєчасність забезпечення та якість поставки, регламент та термін проходження документообороти, обробку замовлення тощо. Залежно від досягнень оптимальних значень цих показників, персонал преміюється, або, навпаки, демотивується.

Оперативними підпоказниками цього блоку є оцінка роботи з клієнтом за місяць, а стратегічними є виконання плану продаж за півроку, рік тощо.

Слід також зазначити, що перший блок показників залежний від другого, який характеризує внутрішню

роботу фармацевтичної компанії. Так, відділ по роботі з дистриб'юторами оцінює діяльність менеджерів зовнішньоекономічної діяльності з питань своєчасного оформлення документації для перетину кордону вантажівками з медикаментами. Неабияка значущість цих показників обумовлюється специфікою фармацевтичного бізнесу (сезонність на ряд медикаментів, відсутність вітчизняних аналогів медикаментів тощо).

Окрім того, проектна група має встановити по другому блоку показники, які характеризують роботу самого відділу логістики. Одним із важливих показників є: кількість рекламацій та відсоток їх закриття. Тобто, ці показники характеризують задоволеність клієнтів, таким чином, він є оберненим показником лояльності клієнтів до компанії. Лояльність клієнта до компанії від нижчого рівня (людина похилого віку відвідує весь час одну аптеку) до вищого (дистриб'ютори працюють з одним постачальником протягом довгого проміжку часу) робить фармацевтичну компанію лідером у конкретному регіоні та задає стиль роботи своїм конкурентам.

Важливо також зазначити, що для оцінки логістичної складової ЗСП необхідно вводити не більше 5-6 показників. По-перше, це позбавить від плутанини, по-друге, кожен співробітник буде відповідати за 1-2 показники, що дозволить більш серйозно ставитись до їх виконання. [4]

Для доведення показників до персоналу компанії перед проектною групою також поставлене завдання з визначення критичних та оптимальних значень розроблених показників. Цей етап вимагає від групи глибокого аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на показники. Нажаль, у вітчизняному бізнесі (фармацевтичний не став виключенням) й досі продовжується політика залякування та жорсткого адміністрування. У питанні показників це виявляється через встановлення таких значень, які не можуть бути досягнуті в реаліях сучасного ведення бізнесу. Тому більшість компаній ризикують зустрітись не тільки з неприйняттям розробленої системи показників, але й з її навмисним системним блокуванням. Для уникнення цих проблем необхідно аналізувати і конкурентне середовище для виявлення оптимальних і критичних значень низки важливих показників [5].

Четвертим етапом є розробка методики та розрахунку показників. Слід зазначити, що саме на цьому етапі необхідно мотивацію співробітників зробити залежною від значень показників ЗСП. З цією метою проводяться кілька нарад для пояснення цілі цих показників, методики їх розрахунку, оптимальних та критичних значень та їх вплив на мотивацію персоналу. Цей етап може поставити крапку в розробці ЗСП з питання логістики. Дуже велика відповідальність покладається на проектну групу, яка повинна довести всі нюанси, всі можливі недоліки та переваги цих показників. І найголовніше – довести до співробітників розуміння того, що саме показники залежать від співробітників, а не навпаки (метод каузальних зв'язків) [2].

Після затвердження залежності мотивації від досягнення показників і первинного роз'яснення персоналу

показники логістичної складової ЗСП затверджує ТОП-менеджмент компанії, тим самим даючи старт впровадженню ЗСП по досягненню логістичної стратегії.

Шостий етап суттєво переплітається з четвертим, але головна його відмінність полягає в тому, що ці показники вже затверджені, і персонал приймає їх до відома та виконання, у той час як на четвертому етапі персонал мав право внести свої корективи, тим самим посприяти усуненню недоліків та доведення системи до більш реально-го становища.

**Я**к вже зазначалось вище, ведення бізнесу в Україні, а особливо фармацевтичного, який тісно пов'язаний з міжнародним середовищем вимагають від компанії системного аналізу та аудиту затвердженої системи показників. Система показників іноді має життя, яке відмінне від бізнесу, задля якого вони були розроблені.

У зв'язку з недосконалістю українського законодавства та періодичними змінами норм, регламентів, що стосуються роботи с митними органами, система показників повинна раз на півроку-рік переглядатись. Необхідно зазначити, що 13.03.12 р. Верховна Рада України прийняла доопрацьований варіант нового Митного Кодексу України, який поставив низку завдань для компаній, які мають безпосереднє відношення з зовнішньо-економічною діяльністю. Цей факт ставить фармацевтичний бізнес у нові реалії, до адаптації яких потрібен час. Саме тому, ТОП-менеджмент компанії повинен своєчасно реагувати на зміни не тільки внутрішнього середовища, але й зовнішнього, для того, аби система показників мала реальний, а не декларативний характер.

## ВИСНОВКИ

Більшість українських фармацевтичних компаній, що мають загальне уявлення про методологію ЗСП і збираються використовувати її в логістиці або не знають, як приступити до впровадження, або не мають достатньо сформованого уявлення, що їм дасть розробка цієї системи показників. Ефективність застосування ЗСП багато в цьому визначається грамотною побудованою корпоративною базою даних про логістичну складову бізнесу (операції, процеси, документообіг, тощо).

Деталізація витрат є основою для нормування витрат ресурсів компанії і дозволяє ефективно контролювати та коригувати показники логістичної складової, яка останнім часом викликає занепокоєння у більшості компаній фармацевтичного бізнесу [7].

Таким чином, запропоноване впровадження ЗСП у діяльність відділів логістики ЗЕД фармацевтичних компаній України дає можливість досягти таких цілей:

- ✦ отримувати стабільний прибуток;
- ✦ забезпечити лояльність клієнтів;
- ✦ досягти високої налагодженості внутрішніх логістичних бізнес-процесів;
- ✦ домогтися гнучкого реагування на зовнішні і внутрішні чинники, пов'язані з логістикою. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Бауерокс Д. Дж.** Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауерокс, Д. Дж. Клосс / Пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-бизнес», 2004. – 640 с.
2. **Долгов А. П.** Теория запасов и логистический менеджмент: методология системной интеграции и принятия эффективных решений / А. П. Долгов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2004. – 272 с.
3. **Кальченко А. Г.** Логістика / А. Г. Кальченко : навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2000. – 148 с.
4. **Каплан Роберт С.** Как заставить работать сбалансированную систему показателей / Каплан Роберт С., Дэвид П. Нортон // Harvard Business Review, сентябрь – октябрь 1993. – 438 с.
5. **Крикавський Є.** Логістичне управління : Підручник. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
6. **Орлов А. И.** Оптимальные методы в экономике и управлении. Учебное пособие. – М. : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2007. – 44 с.
7. **Применение интервальных методов в управлении запасами** / В. В. Домбровский, Е. В. Чаусова / Томский государственный университет, Россия // Вычислительные технологии. – 2002. – Том 7. – № 2.
8. **Фролова Л. В.** Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : Монографія. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. – 161 с.