

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ У ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

КЛУНКО Н. С.

кандидат економічних наук

Харків

Постановка проблеми. На даному етапі при зміні промислової епохи на епоху інформаційну ключове значення на вітчизняному ринку набуває ефективність управління людським капіталом, клієнтським капіталом, брендом, інноваційним потенціалом і іншими складовими нематеріальних активів підприємства. У цих умовах все складніше досягати стратегічної переваги за рахунок використання матеріальних активів і все більшого значення набуває управління нематеріальними активами.

Забезпечення доступної та ефективної фармацевтичної допомоги громадянам певною мірою залежить від принципів та методів роботи державних та приватних аптек, які потребують поєднання виконання соціальних та економічних завдань. У зв'язку з цим, розвиток аптечного ринку України, для якого характерний високий рівень конкуренції та несприятливий вплив факторів зовнішнього середовища, в значній мірі залежить від використання принципів ефективного менеджменту. Для підвищення конкурентоздатності, вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, збільшення показників фінансово-господарської діяльності керівництву аптек необхідно планувати етапи розвитку підприємств не тільки на сьогодні, але й в довгостроковій перспективі. За певний проміжок часу в Україні було написано чимало праць, у яких розглядалися певні стратегічні системи розвитку аптечних підприємств. Питому вагу приділяли саме інструментам досягнення стратегії. Але із року в рік вчені доходило висновку, що інструментарій досягнення вже є, але він не є дієвим на національному рівні. Це явище в першу чергу пов'язано з тим, що більшість стратегій були запозичені із західних економік, тому вони не враховували національних особливостей та реалій. У зв'язку з цим комплексні дослідження з визначення проблем при розробці стратегій та шляхів їх вирішення на базі аптечних підприємств є актуальними на даний час в Україні.

Аналіз останніх досліджень. Ця тема широко вивчається вітчизняними і зарубіжними вченими та практиками: П. Ф. Друкера, Т. Пітерса, Р. Дж. Екклза, Д. Нортона, Р. Каплана, А. С. Немченко, Р. Саймонса, А. Давіла, В. М. Толочко, С. Ребрика, О. С. Виханського, Я. Іоффе; з питань стратегічного менеджменту – М. Портера, Дж. Самшера, Б. П. Громовика, Н. Дорощука, В. П. Кулеш.

Проте, вивчення ряду важливих проблем, пов'язаних з оцінкою діяльності підприємства у фармацевтичному бізнесі, урахуванням вітчизняної специфіки управління при її формуванні та використанні, не отримало належного розвитку.

Метою даного дослідження є: визначення та розгляд головних проблем при побудові ЗСП у середовищі фармацевтичного бізнесу та шляхи їх вирішення.

Виклад основного матеріала. Незважаючи на те, що Збалансована система показників (далі ЗСП) була заснована ще в 1992 році і багато західних компаній звітували про великі досягнення у сфері використання ЗСП, в Україні досить не було практики, коли вітчизняна фармацевтична компанія впевнено виголосила про запровадження ЗСП, яка дала позитивний ефект у роботі та управлінні підприємством. Питання методології розробки ЗСП для вітчизняних фармацевтичних компаній піднімалися не раз, було написано багато наукових праць як вітчизняними вченими та практиками [8; 9; 11], так і закордонними [2; 3]. Але низка компаній не звернули належної уваги на можливі проблеми при розробці та впровадженні ЗСП. Виходячи з тенденцій світового ринку та особливостей вітчизняного бізнесу, зупинимось на основних проблемах систем оцінки ефективності діяльності українських компаній, головною спеціалізацією яких є надання послуг та реалізація медикаментів:

Зосередження уваги лише на фінансово-економічних показниках і нехтування іншими, не менш важливими показниками призводить до проблеми №1. Коли нехтування іншими важливими показниками веде підприємство в протилежному напрямку. За підсумками оцінки економічних показників робиться аналіз причин невдач, замість того, щоб передбачити майбутнє погіршення фінансових показників через інші показники, які більш оперативні та дієво характеризують сьогоденну ситуацію.

Розв'язок. В компанії є безліч показників, які дають змогу оперативно описати різноманітні виробничі ситуації в компанії. Такими показниками є: показники взаємовідносин з клієнтами, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і зростання. Якщо менеджмент підприємства забезпечує заходи щодо їх поліпшення, це призведе до покращення значень не тільки нефінансових показників, але і тих, які характеризують фінансовий та економічний стан роботи компанії. [4]

Щодо **другої проблеми**, то аналіз нефінансових показників все більше використовується в управлінні персоналом. Для компаній, що впровадили ключові показники діяльності (ЗСП, КРІ тощо), аналіз проводиться в термінах фінансових показників і зачіпає тільки показники окремого співробітника, що призводить до неповного та часткового аналізу поодиноких негативних результатів компанії. [5]

Розв'язок. Для того, щоб аналіз нефінансових показників був більш дієвим і масштабним, необхідно забезпечити основне правило: оцінка причин повинна проводитися частіше аналізу результатів з метою забез-

печення швидкості реакції на негативні зміни. [7]

Проблема №3. Оцінка нефінансових показників у цілому по компанії проводиться якщо і проводиться, то досить рідко, тільки в умовах погіршення фінансових, і служить для пошуку причин, але не є інструментом управління.

Розв'язок. Факт пошуку причин невдач суперечить економічній логіці, тому що, якщо нематеріальні активи (зокрема керівництво компанії) є ресурсом компанії, значить, вони зобов'язані бути не лише об'єктом оцінки, а й повноцінним об'єктом управління. [8]

Проблема №4. Одночасне знайомство з різними західними теоріями управління, більшості з яких виповнилося понад 60 – 80 років, і які прийшли одночасно після відкриття інтелектуальних кордонів і розвитку ділової літератури в пострадянській (зокрема в Україні) бізнес, збиває з правильного шляху керівників всіх компаній, не тільки фармацевтичних. Тому в пошуках конкурентної переваги вищий менеджмент компаній змушений використовувати будь-які можливі варіанти, не доводячи започатковане до кінця. Створюється системна плутанина в різномірних, розрізаних концепціях, яка в більшості випадків призводить до нульових результатів, в інших випадках ситуація все більше погіршується. В підсумку вже саме керівництво не в змозі в'яснити, для чого починали розробляти систему показників. [4,154]

Розв'язок. Керівництво фармацевтичної компанії повинно затвердити єдину концепцію управління компанією, за якою всі управлінці мають діяти згідно неї. При появі нової, більш дієвої, на думку керівництва, необхідно більш детально та глибоко ознайомитись з усіма позитивними та негативними сторонами нової теорії управління і після цього приймати рішення щодо заміни теорії управління на нову, або використанні вже затвердженої теорії управління з додавання окремих показників нової концепції, які більш суттєво відкривають сторони діяльності компанії та дозволяють зробити ефективні кроки для досягнення стратегії.

Проблема №5. Фінансові показники мають велику інерцію, ніж нефінансові, тому у випадку зниження деяких значень фінансових показників, витрати на виправлення ситуації звичайно набагато вище, ніж витрати на виправлення нефінансових. [9,126]

Розв'язок. Вказана проблема вимагає робити аналіз нефінансових показників систематично із встановленою періодичністю. Так у разі виявлення скорочення швидкості поставки товару до клієнта, необхідно з'ясувати причину цього явища (наприклад, чимало вантажівок не мають зимової резины, що призводить до збільшення часу на доставку до аптеки, яка в свою чергу відмовляється від сезонних медикаментів, від чого фармацевтична компанія несе збитки). Якщо вчасно спрогнозувати цю ситуацію та забезпечити автопарк компанії новими зимовими скатами, витрати будуть суттєво скорочені.

Проблема №6. В Україні більшість західних систем управління у силу історично сформованої культури управління забороняють ініціативу знизу і зменшують швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища, тобто нівелюють основну перевагу невеликих вітчизня-

них компаній і проєктують добре керовану, але безініціативну компанію. [10,67]

Розв'язок. Необхідно з більшою серйозністю підходити до обрання системи управління, яка не призведе до зниження ініціативності персоналу аптек, фармацевтичних компаній, а навпаки надасть змогу участі всіх зацікавлених сторін.

Проблема №7. Культура ведення бізнесу в Україні не готова до надто складних систем управління. Це і викликано в першу чергу недостатністю робочого часу управлінців. По-друге, відсутність бажання та навичок у нижчої ланки. Понад 90% моделей менеджменту в Україні не застосовуються в регулярній діяльності компанії, вони є в головах управлінців і основною їх функцією є розширення меж розуміння ринку і бізнесу. У кращому разі, обмежений набір маркетингових та управлінських інструментів застосовується під час проведення стратегічних сесій з періодичністю раз на рік, при появі вільного часу.

Розв'язок. Кожна вітчизняна компанія повинна поставити перед собою питання: Чи готова вона до складної системи управління? Якщо готова, то навіщо? Для того, щоб почути позитивну та зрозумілу відповідь, необхідно проаналізувати спроможності керівництва та нижчої ланки компанії. Якщо у компанії не вистачає достатньо управлінців, які мають час, бажання та високий професійний рівень використовувати складну систему управління, тоді не має сенсу розпочинати запровадження нових систем управління, а залишити існуючу систему, якщо така є. Стара система управління не призведе до покращення ситуації, але непродуманий, непрофесійний підхід до запровадження нової системи управління може призвести до вкрай негативних наслідків.

Проблема №8. В умовах зростаючої вартості часу й енергії керівника, кількість формальних звітів повинно бути зведено до мінімуму, і контроль повинен здійснюватися по відхиленнях від запланованих показників, замість постановки цілей і планів. Цей же фактор призведе до більшої ініціативності співробітників, не знижуючи при цьому керованості бізнесу. [12]

Розв'язок. У системі мережі аптек «Здравиця» Донецького аптечного холдингу зусиллями програмістів за участі безпосередніх користувачів звітів (керівництва) була розроблена система звітності, яка всебічно охоплює всі сторони роботи аптек та надає мінімальну, але достатню для прийняття управлінських рішень інформацію, що призводить до скорочення часу управлінців на обробку масиву інформації.

Перерахований вище проблеми були проаналізовані в діяльності аптек «Здравиця», яка в 2009 році поставила за мету запровадити збалансовану систему показників. Виявилось, що це далеко не повний список проблем, але він більш повно характеризує сучасний стан збалансованої системи показників в умовах вітчизняного фармацевтичного бізнесу. Із впевненістю можна заявити, що це основні пункти, на які необхідно звернути увагу всім вітчизняним компаніям, які вже розробляють чи планують в майбутньому зайнятися розробкою стратегічного інструменту управління компанією – збалансованої системи показників.

Висновки. Зроблений аналіз національного та закордонного досвіду управління показав, що сучасні завдання управління підприємством вимагають нових методів вирішення питань вимірювання результатів діяльності компанії. Ключове значення у фармацевтичній галузі набуває необхідність вимірювання результатів використання нематеріальних активів. Існуюча система вимірювання результатів діяльності заснована на вимірюванні фінансових показників, що з урахуванням зростаючого значення нематеріальних активів не забезпечує управління повноцінної інформацією. Незважаючи на те, що фінансові показники є основним результатом діяльності компанії, вони є наслідком правильних рішень керівників. Для забезпечення дієвого управління фінансовими результатами необхідна система показників, яка охоплювала б всі функції компанії і була співвіднесена зі стратегією, зовнішнім середовищем компанії та існуючими проблемами організації.

Дослідження теоретичних підходів до формування систем оцінки нефінансових показників і моделей управління з використанням таких систем дозволило зробити висновок про те, що жодна з систем управління повністю не враховує вітчизняну специфіку управління. За підсумками дослідження були виділені особливості вітчизняного управління у сфері фармацевтичного бізнесу, згідно з якими запропоновано варіанти вирішення проблем при побудові ЗСП. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Блинов А.** Внедрение системы управления по целям в российских условиях // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – N 1. – С. 103 – 106.
2. **Друкер П.** Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 288 с. – (Настольная книга бизнесмена).
3. **Каплан Роберт С., Дэвид П. Нортон.** Как заставить работать сбалансированную систему показателей // Harvard Business Review, сентябрь-октябрь 1993. – 438 с.
4. **Милов Г.** Менеджмент мертв – а я еще нет // Искусство управления.– 2002.– №6. – 110 с.
5. **Одегов Ю. Г., Карташова Л. В.** Управление персоналом, оценка эффективности. – М.: Изд-во: Экзамен, 2004. – 256 с.
6. **Тихомиров Е. Ф.** Финансовый менеджмент. Управление финансами предприятия. – М.: Академия, 2006. – 384 с.
7. **Чернышев И. А.** Использование сбалансированной системы показателей для решения отечественных проблем оценки деятельности предприятия / И. А. Чернышев // Российский экономический интернет-журнал ВАК № 0420600008.– Режим доступа: www.e-rej.ru/Articles/2006/Chernyshov.pdf.
8. Дослідження системи планування у фармацевтичних організаціях / З. М. Мнушко, З. Р. Сафіуліна, І. В. Пестун, О. В. Тутутченко // Фармац. журн. – 2005. – №4. – С. 29–32.
9. **Мнушко З. М.** Методичне обґрунтування збалансованої системи показників для оцінки ефективності роботи аптечного підприємства / З. М. Мнушко, О. В. Тутутченко, І. В. Пестун // Фармац. журн. – 2006. – № 1. – С. 11–17.
10. **Тутутченко О. В.** Мотивація провізорів як складова реалізації стратегічного плану аптечного підприємства / О. В. Тутутченко, І. В. Пестун, З. М. Мнушко // Вісник фармації. – 2010. – № 1. – С. 47 – 50.
11. **Мнушко З. Н.** Стратегическое планирование как составляющая эффективного управления аптечным предприятием / З. Н. Мнушко, Е. В., Тутутченко, И. В. Пестун // Провизор. – 2005. – №17. – С. 14 – 16.
12. **Мнушко З. М.** Формування стратегії діяльності аптечного підприємства на основі збалансованої системи показників: метод. рек. / З. М. Мнушко, О. В. Тутутченко – Х.: Вид-во НФаУ, 2008. – 25 с.
13. **Пестун І. В.** Науково-методичне обґрунтування комунікативної компоненти збалансованої системи показників аптечного закладу: метод. рек. / І. В. Пестун, О. В. Тутутченко, З. М. Мнушко – Х.: Вид-во НФаУ, 2009. – 21 с.