УДК 615.12:338.24

І.В. Пестун, З.М. Мнушко

Національний фармацевтичний університет

ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АПТЕЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ШКАЛИ ОЦІНЮВАННЯ

У статті наведена розширена характеристика ефективності управління та її значимість для фармацевтичних організацій. Визначені найбільш важливі кількісні показники оцінки ефективності управління аптечними та оптовими фармацевтичними підприємствами з описанням їх трактування та оптимальних величин. На прикладі аптек розроблена шкала оцінювання ефективності управління з подальшим визначенням інтегрального показника, запропоновано умовний розподіл аптечних підприємств на чотири групи за рівнем ефективності управління.

Ключові слова: оцінка ефективності управління; фармацевтична організація; вагомість складових ефективності управління; інтегральна шкала оцінки

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Тенденції глобалізації на світовому та національному фармацевтичному ринку, що формуються на тлі розвитку конкуренції, інноваційних процесів та кризових явищ, зумовлюють посилення уваги до підвищення ефективності управління підприємствами. Як економічна категорія, ефективність дає суб'єктивну якісно-кількісну характеристику результативності господарювання. Її забезпечення та аналіз важливі в діяльності будь-якої господарської ланки і господарських систем усіх рівнів: окрема фірма, підприємство, галузь, регіон. Знання показників і проблем ефективності управління окремими суб'єктами господарювання має практичне значення для власників, інвесторів, керівників, менеджерів, окремих працівників підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ З ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

Науково-прикладні розробки з забезпечення ефективного управління фармацевтичними та аптечними підприємствами висвітлені в роботах [1–7].

© *І.В. Пестун, З.М. Мнушко К.Л., 2011*

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧЕНА ДАНА СТАТТЯ

Незважаючи на опрацювання загальних методичних підходів до ефективного управління суб'єктами господарювання в фармації, обґрунтування системи збалансованих показників, визначення ефективності кадрового потенціалу, розрахунки окремих показників, опрацювання комплексного підходу до оцінки ефективності управління аптечними та оптовими фармацевтичними підприємствами не проводилось.

Метою даної роботи є розробка інтегральної шкали оцінювання ефективності управління аптечними підприємствами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Класичним визначенням ефективності (результативності) управлінської праці є співвідношення результату (ефекту) та витрат. Ефект вважається позитивним, якщо результат наближається до ідеального стану, задовольняє цільову функцію та відповідає системі обмежень. У той же час у стандарті ISO 9000:2000 розмежовуються поняття «ефективність» і «результативність» таким чином:

- результативність — ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів;
- ефективність — співвідношення між досягнутим результатом і використанням ресурсів.

Розширена характеристика поняття «ефективність» містить:

- конкретний результат (наприклад, ефективність від проведення акції стосовно стимулювання збуту чи роздрібного продажу певного фармацевтичного товару, ефективність від введення дисконтних карток для клієнтів аптеки тощо);
- відповідність результату або процесу максимально можливому, ідеальному або плановому (це свідчить на користь вивчення показників роботи фірм-конкурентів на фармацевтичному ринку, обов'язкового встановлення планових показників роботи фармацевтичної організації, у тому числі і з використанням сучасних методів моделювання ідеального(их) показника(ів);
- кількісну характеристику задоволеністю функціонування організації, підрозділу, працівника (з цією метою може використовуватись експертна оцінка керівниками та провідними фахівцями аптеки чи фірми певних функціональних напрямків, наприклад, рівня надання консультативних послуг споживачам ліків, дотримання стандартів обслуговування клієнтів, правил належної дистрибуторської практики тощо);
- вірогідність виконання цільових установок та функцій (наприклад, збільшення кількості клієнтів фармацевтичної організації, створення клієнтської бази аптеки чи оптової фірми тощо);
- відношення реального ефекту до заданого (нормативного) ефекту [4,9,10].

При використанні будь-якого кількісного вимірювання ефективності управління організацією постає питання, якої оцінки заслуговує отриманий результат. Тому на початковому етапі аналізу ефективності суб'єкта управління повинен бути визначений критерій порівняння. Це може бути: 1) порівняння з плановими показниками (якщо в фармацевтичній організації розвинена система стратегічного, тактичного та оперативного планування, то відповідно визначаються критерії контролю, а окремі показники можуть бути використані для оцінки ефективності управління); 2) порівняння показників ефективності з нормативними даними, проте таке порівняння більш сприйнятливе для аналізу роботи виконавців (наприклад, кількість реалізованих лікарських препаратів провізором, кількість виготовлених екстемпоральних ліків фармацевтом тощо), а не керівників; 3) порівняння показників ефективності управління з аналогічними показниками іншої фармацевтичної організації (частіше об'єктом порівняння виступають конкуренти, але для оцінки ефективності управління мають бути враховані внутрішні та зовнішні умови діяльності: для аптек, наприклад, це рівнозначне місце розташування, однотипність контингенту відвідувачів та постійних клієнтів та ін.); 4) аналіз динаміки показників ефективності управління у часі [4,5,8].

Для оцінки ефективності управління аптечними та оптовими фармацевтичними підприємствами пропонується використання вихідних даних, переважно наведених у балансі підприємства.

Варто звернути увагу на те, що чіткому обліку та подальшому використанню об'єктивних даних стосовно витрат на управління сприяє впровадження в аптечних мережах, аптечних підприємствах та оптових фірмах управлінського обліку. Для цього всі події основної діяльності реєструються, і за даними регулярно складається звіт як про діяльність з окремих напрямів, так і про основну діяльність у цілому. Формати відповідних зведень і звітів підприємство може розробляти самостійно, керуючись метою найбільшої зручності для використання в управлінні. При умові ведення управлінського обліку можливе належне розмежування витрат, наприклад, в аптечному підприємстві, безпосередньо на управлінські функції та виробничого характеру.

Розрахунки кількісних показників ефективності управління фармацевтичною організацією проводяться та аналізуються за формулами, описаними в табл. 1. У графі таблиці «Критерії оцінки, розраховані» наведені середні обчислені нами показники для комунальних аптечних мереж двох областей (умовні назви в табл. 3 — АМ 1, АМ 2) та аптеки приватної форми власності з високими показниками роботи (аптека-лідер, АЛ). Отримані дані свідчать про те, що ефективність управління та критерії, що їх характеризують, значно відрізняються.

Виходячи з викладеного, можна рекомендувати окремим аптечним підприємствам здійснювати аналіз власних показників діяльності та ефективності управління в динаміці за ряд років, у порівнянні з середніми в рамках аптечної мережі, до якої вони входять, та з аптеками-лідерами.

Таблиця 1

ПОКАЗНИКИ, ФОРМУЛИ РОЗРАХУНКІВ ТА ОПТИМАЛЬНІ КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АПТЕЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА ОПТОВИМИ ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ ФІРМАМИ

Показник та формула розрахунку	Про що свідчить	Критерії оцінки	
		Оптимальні за даними літератури	Розраховані
1	2	3	4
1. Економічність (ефективність управління): $\frac{\textit{обсяг реалізації товару}}{\textit{витратина управління}}$	Забезпечення максимально можливого результату роботи при мінімальних (оптимальних) управлінських витратах	Показники аналізуються і порівнюються за декілька періодів (років)	2,26 АМ 1 22,47 АМ 2 64,85 АЛ (збільшення за 3 роки від 47,97)
2. Продуктивність праці: а) $\frac{\textit{обсяг реалізації товару}}{\textit{чисельність керівників аптеки чи фірми}}$ б) $\frac{\textit{обсяг реалізації товару}}{\textit{чисельність управлінського персоналу разом з керівниками підрозділів}}$	Ефективність впливу керівників організації на результати її роботи Оптимальність організаційної структури та управлінського персоналу	Аналізується тенденція зміни показника у часі або у порівнянні з середніми по регіону, з показниками конкурентів тощо	560,6 тис. грн. АМ 1 1736,5 тис. грн. АМ 2 13533,0 тис. грн. АЛ 440,5 тис. грн. АМ 1 490,8 тис. грн. АМ 2 4921,1 тис. грн. АЛ
3. Трудові показники а) чисельність управлінського персоналу (з керівниками підрозділів) б) $\frac{\textit{чисельність управлінського персоналу разом з керівниками підрозділів}}{\textit{загальна чисельність працівників організації}} \cdot 100\%$	Доцільність кількості та функціональної структури управлінського персоналу Ефективність співвідношення кількості керівників та виконавців	Те ж саме	8,0 АМ 1 10,0 АМ 2 11,0 АЛ 50,0% АМ 1 25,3% АМ 2 11,5% АЛ
4. Рентабельність: а) *капіталу (активів)* = $\frac{\textit{чистий прибуток}}{\textit{сума капиталу (активів)}} \cdot 100\%$ б) *власного капіталу* = $\frac{\textit{чистий прибуток}}{\textit{сума власного капиталу}} \cdot 100\%$ в) *продажу (валового прибутку)* = $\frac{\textit{валовий прибуток}}{\textit{обсяг реалізації товару}} \cdot 100\%$	Ефективність віддачі капіталу: чистий прибуток на 1 грошову одиницю активів Ефективність використання власного капіталу Зростання показника свідчить про підвищення цін при постійних витратах або про зниження витрат при постійних цінах; зменшення показника свідчить про зниження попиту на товар	10–15% Не нижче 25% 25%	6,24% АМ 1 2.61% АМ 2 35,67% АЛ АМ 1 — немає даних –9,9% АМ 2 35,67% АЛ 72,6% АМ 1 21,71 АМ 2 27,23 АЛ

1	2	3	4
5. Ефективність комерційної діяльності а) *обсяг реалізації товару / вартість активів* б) *обсяг реалізації товару / сума нереалізованого товару* в) *обсяг реалізації товару / сума дебіторскої заборгованості*	Ефективність використання активів Ефективність маркетингової діяльності Свідчить про ефективність управління дебіторською заборгованістю	Аналізується та порівнюється за ряд періодів або по відношенню до конкурентів	1,72 АМ 1 6,83 АМ 2 4,0 АЛ 5,15 АМ 1 10,1 АМ 2 11,8 АЛ 27,17 АМ 1 (зменшення за 3 роки від 91,0) 2543,14 АМ 2 27,96 АЛ
6. Товарні запаси (ТЗ) та показники їх обертання (для аптек): а) $К_{мз}$ = *обсяг реалізації товару / сума дебіторскої заборгованості* б) *дні обороту = середній залишок за період / середній таваробіг за день*	Індикатори ділової активності, швидкість переходу товарних запасів у грошові кошти. Повільне обертання ТЗ веде до зростання їх суми, зумовлює потребу в додатковому фінансуванні. Висока швидкість обороту веде до вивільнення коштів	3 обороти на рік — мінімальна швидкість обертання ТЗ; нижче 3 — ситуацію варто взяти під контроль; 12 — оптимальне значення; 8–12 — гарна оборотність товару 30 днів	5,0 АМ 1 10,1 АМ 2 11,8 АЛ 95,5 АМ 1 38,5 АМ 2 30,6 АЛ
7. Фінансові показники платоспроможності підприємства: а) *коефіцієнт абсолютної ліквідності = вільні грошові кошти на рахунку (рахунках) / короткострокові зобов'язання підприємства*	Характеризує здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок абсолютно ліквідних активів, тобто частку заборгованості, яка може бути негайно сплачена	0,2–0,3	АМ 1 та АМ 2 — дані відсутні 2,1 АЛ
б) *коефіцієнт проміжного покриття = вільні грошові кошти + цінні папери + розрахунки / короткострокові займані кошти*	Вказує, яка частина заборгованості може бути негайно сплачена за рахунок коштів на розрахунковому рахунку, дебіторської заборгованості, векселів, платежів по розрахункам з клієнтами	0,7–1,0	0,17 АМ 1 (зменшення від 0,35 за 3р.) АМ 2 — дані відсутні 24,5 АЛ
в) *коефіцієнт загального покриття (поточної ліквідності) = вільні грошові кошти + дебіторська заборгованість + сума товарно-матеріальних цінностей / загальна сума займаних коштів*	Підприємство вважається ліквідним, якщо його поточні активи перевищують поточні зобов'язання. Коефіцієнт 3 і більше свідчить про високу ліквідність і сприйнятливі умови для кредиторів та інвесторів. Проте він може означати, що підприємство має більше коштів, ніж може використати	2–3	1,77 АМ 1 АМ 2 — дані відсутні 4,7 АЛ

З метою отримання об'єктивної оцінки ефективності управління певним суб'єктом господарювання (у даному випадку — аптекою) пропонується обчислення інтегрального показника з урахуванням вагомості кожного з критеріїв оцінки. Вагомість складових кожного з запропонованих показників установлена розподілом 250 балів між можливими інтервалами. Для зручності узагальнення та аналізу даних умовно визначені чотири групи аптек, ефективність управління яких характеризується загальною сумою балів (табл. 2):

- аптечні підприємства з максимальною оцінкою ефективності управління 1500 балів (I група);
- аптечні підприємства з високою сумою балів — 1125 (II група);
- аптечні підприємства, ефективність управління якими знаходиться на середньому рівні, — 750 балів (III група), яким необхідні управлінські дії з покращення частини показників;
- аптечні підприємства з загальною оцінкою ефективності управління 375 балів (IV група) мають низький рівень діяльності та управління, відповідно значна частина показників потребує суттєвого удосконалення.

Таблиця 2

ШКАЛА ОЦІНКИ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ (НА ПРИКЛАДІ АПТЕЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ)

Показник	Інтервал визначеного показника	Вагомість у балах	Група підприємства за показником ефективності управління
1	2	3	4
1. Економічність (ефективність) управління	до 20,0 21 — 30,0 31 — 50,0 більше 50,0	25 50 75 100	IV III II I
2. Продуктивність праці: а) керівників підприємства	до 500,0 грн. 501 — 1000,0 грн. 1001 — 1500,0 грн. більше 1500,0 грн.	25 50 75 100	IV III II I
б) керівників підприємства разом з керівниками підрозділів	до 500,0 грн. 501 — 1000,0 грн. 1001 — 1500,0 грн. більше 1500,0 грн.	25 50 75 100	IV III II I
3. Трудові показники: а) питома вага управлінського персоналу в загальній чисельності працівників організації	до 20,0% 21 — 30,0% 31 — 50,0% більше 50,0%	100 75 50 25	I II III IV
4. Рентабельність: а) капіталу	до 5,0% 5,1 — 10,0% 10,1 — 15,0% більше 15,0	25 50 75 100	IV III II I
б) власного капіталу	до 10,0% 10,1–20,0% 20,1–30,0% більше 30,0%	25 50 75 100	IV III II I
в) продажу (валового прибутку)	до 10,0% 10,1–20,0% 20,1–25,0% більше 25,0%	25 50 75 100	IV III II I
5. Ефективність комерційної діяльності: а) ефективність використання активів	до 3,0 3,1–5,0 5,1–10,0 більше 10,0	25 50 75 100	IV III II I
б) ефективність маркетингової діяльності	до 3,0 3,1–5,0 5,1–10,0 більше 10,0	25 50 75 100	IV III II I
в) ефективність управління дебіторською заборгованістю	до 50,0 51,0–100,0 101,0–500,0 більше 500,0	100 75 50 25	I II III IV

1	2	3	4
6. Товарні запаси та показники їх обертання:	3–4	25	IV
	4–8	50	III
а) $К_{тз}$	8–10	75	II
	12	100	I
б) дні обороту	90–120	25	IV
	45–90	50	III
	35–40	75	II
	30	100	I
7. Фінансові показники платоспроможності підприємства:	до 0,2	25	IV
	0,2–0,25	100	I
	0,26–0,3	75	II
а) коефіцієнт абсолютної ліквідності	більше 0,3	50	III
б) коефіцієнт проміжного покриття	до 0,7	25	IV
	0,7–1,0	100	I
	1,1–2,0	75	II
	більше 2,0	50	III
в) коефіцієнт загального покриття (поточної ліквідності)	до 2,0	25	IV
	2,1–3,0	100	I
	3,1–4,0	75	II
	більше 4,0	50	III

Усього балів за групами аптек: I — 1500; II — 1125; III — 750; IV — 375.

Такий підхід доцільно використовувати в умовах, коли комерційна інформація про роботу інших підприємств є практично недоступною, тому порівняння показників ефективності з іншими суб'єктами значно ускладнюється. Відповідно, перевагами запропонованої методики оцінки ефективності управління аптечним підприємством є можливість автономного використання та аналізу розрахованих даних.

ВИСНОВКИ

1. Надана характеристика понять «ефективність», «результативність», «ефективність управління» з урахуванням особливостей діяльності оптово-роздрібних фармацевтичних підприємств.
2. Запропоновані показники, формули їх розрахунків, змістовні значення та оптимальні критерії для оцінки ефективності управління на прикладі аптечних підприємств. Обґрунтована та опрацьована методика аналізу ефективності управління з використанням шкали вагомості критеріїв оцінки в балах та інтегрального показника.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Братішко Ю.С. Методика оцінки ефективності використання трудового потенціалу фармацевтичних підприємств /Ю.С. Братішко // Вісник фармації. — 2008. — № 2. — С. 43–45.
2. Мнушко З.М. Методичне обґрунтування збалансованої системи показників для оцінки ефективності роботи аптечного підприємства / З.М. Мнушко, О.В. Тутутченко, І.В. Пестун // Фарм. журн. — 2006. — № 1. — С. 11–17.
3. Посилкіна О.В. Методичні підходи до оцінки соціально-економічної ефективності фармацевтичного виробництва / О.В. Посилкіна, О.А. Яремчик, О.В. Козирєва // Фарм. журн. — 2007. — № 2. — С. 3–8.
4. Пестун І. В. Складові забезпечення та оцінки ефективності управління фармацевтичними організаціями / І. В. Пестун, О. Ю. Рогуля // Запорожский мед. журн. — 2009. — Т. 11, №2. — С. 96–101.
5. Пестун І. В. Методичні підходи до визначення ефективності управління фармацевтичними оптово-роздрібними підприємствами / І.В. Пестун // Український журнал клінічної та лабораторної медицини. — 2009. — №3. — С. 24–29.

6. Пестун І. В. Опрацювання системи збалансованих показників маркетингу фармацевтичної оптової фірми / І. В. Пестун // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. — 2009. — №4 (6) . — С. 42–49.
7. Мнушко З. М. Проблеми та напрями підвищення ефективності маркетингового управління фармацевтичними організаціями / З. М. Мнушко, І. В. Пестун // Ефективність використання маркетингу та логістики фармацевтичними організаціями : матеріали наук.-практ. конф., м. Харків, 21 жовт. 2008 р. — Х. : Вид-во НФаУ, 2008. — С.3–10.
8. Гурышев А.П. Оценка эффективности деятельности предприятия через использование финансовых и нефинансовых показателей // Менеджмент в России и за рубежом. — 2007. — № 5. — С. 99–104.
9. Лігоненко Л.О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 10 (88). — С. 207–216.
10. Огарков А.А. Эффективность: способы ее определения и достижения // (www.elitarium.ru).

УДК 615.12:338.24

И.В. Пестун, З.Н. Мнушко

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ АПТЕЧНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНТЕГРАЛЬНОЙ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ

В статье приведена расширенная характеристика эффективности управления и ее значимость для фармацевтических организаций. Определены наиболее важные количественные показатели оценки эффективности управления аптечными и оптовыми фармацевтическими предприятиями с описанием их трактовки и оптимальных величин. На примере аптек разработана шкала оценки эффективности управления и определения интегрального показателя, предложено условное деление аптечных предприятий на четыре группы по уровню эффективности управления.

Ключевые слова: оценка эффективности управления; фармацевтическая организация; весомость составляющих эффективности управления; интегральная шкала оценки

UDC 615.12:338.24

I.V.Pestun, Z.N.Mnushko

DEFINITION OF THE CHEMIST'S ENTERPRISES MANAGEMENT EFFICIENCY BY INTEGRATED SCALE

In article the expanded characteristic of a management efficiency and its importance for the pharmaceutical organizations is resulted. The most important quantity indicators of an estimation of a management efficiency by the chemist's and wholesale pharmaceutical enterprises with the description their treatment and optimum sizes are defined. On an example of drugstores the scale of an estimation of a management efficiency and definition of an integrated indicator has been developed, conditional division of the chemist's enterprises into four groups on management efficiency level is offered.

Key words: estimation of management efficiency; the pharmaceutical organization; weightiness of components of a management efficiency; an integrated scale of an estimation

Адреса для листування:
Національний фармацевтичний університет,
кафедра менеджменту та маркетингу у фармації
61168, м. Харків, вул. Блюхера,4
Тел. 679172

Надійшла до редакції: