

# ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ЕКОНОМІКА ФАРМАЦІЇ

Рекомендована д.ф.н., професором Д.І.Дмитрієвським

УДК 615.12:303.43:658.818.3

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ НА БАЗІ АПТЕЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

О.В.Тутутченко, І.В.Пестун, Н.В.Сотнікова, З.М.Мнушко

Національний фармацевтичний університет

**Проаналізовані напрями формування стратегічних цілей аптечного підприємства, проведено аналіз впровадження додаткових послуг у роботу аптеки №208 м. Донецька. Здійснений порівняльний аналіз результатів фінансово-господарської діяльності аптек Донецького аптечного холдингу за стратегічними кількісними показниками.**

На сучасному етапі розвитку фармацевтичного ринку аптечні підприємства повинні використовувати методи управління, що сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності, забезпеченню позитивного ставлення до них відвідувачів, зростанню фінансових показників. Це можливо при використанні збалансованої системи показників (ЗСП) як засобу ефективної реалізації стратегічних цілей. Окремим елементам використання ЗСП в діяльності фармацевтичних підприємств присвячені публікації вітчизняних та закордонних учених [1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11], але стосовно аптек даний напрямок досліджень потребує подальших розробок.

Метою роботи стало визначення стратегічних цілей аптечного підприємства, проведення аналізу впливу впровадження додаткових послуг у роботу аптеки №208 м. Донецька та обґрунтування ефективності використання ЗСП на базі цієї аптеки у порівнянні з іншими аптеками Донецького аптечного холдингу. При проведенні досліджень використані результати анкетування керівників аптек м. Донецька, кореляційний метод аналізу та статистичні дані щодо стратегічних показників ефективності діяльності аптек холдингу.

Постановка цілей є відправною точкою стратегічного планування. Згідно з результатами проведеного анкетування керівники аптечних підприємств, як правило, формують цілі за рівнем попередніх досягнень (майже 60,0%), близько 38,0% респондентів відмітили, що ставлять перед собою

цілі, які набагато перевищують рівень минулих досягнень. Керівники аптек відзначили, що при розробці цілей віддають перевагу сферам діяльності, які пов'язані з формуванням асортиментної політики і наданням якісних послуг. Крім того, значну увагу при формуванні стратегічних цілей респонденти приділяють роботі з постачальниками і заходам щодо стимулювання збуту, що також пов'язано із забезпеченням відвідувачів аптек товарами широкого асортименту та високою якістю обслуговування (рис. 1).

Результати проведених досліджень свідчать, у першу чергу, про те, що діяльність аптек є клієнтоорієнтованою. Так, 32,0% керівництва аптек відзначили, що при формуванні цілей орієнтуються, в основному, на інтереси клієнтів. На інтереси співробітників, суспільства і власників орієнтуються 24,6%, 20,0% і 17,0% керівників аптечних підприємств відповідно.

У зв'язку з тим, що клієнтська складова є досить важливою для аптечних підприємств, проаналізували фактор, який сприяє збільшенню лояльності клієнтів до аптек, а саме, впровадження в роботу аптеки додаткових послуг. Додаткові послуги [3] як елемент організації внутрішніх функціональних процесів в аптеках вносять вагомий внесок у збільшення не тільки кількості відвідувачів аптеки, кола постійних клієнтів, а й певною мірою впливають на фінансові показники (товарообіг, кількість чеків та середня сума чека). Як наслідок впровадження додаткового сервісу, аптека №208 має певні фінансово-економічні показники, які наведені в табл. 1. Після нормування показників товарообігу, кількості чеків, середньої суми чека, кількості послуг для оцінки міри зв'язку між досліджуваними величинами був використаний коефіцієнт кореляції, який розраховувався за допомогою програми Excel, результати аналізу представлені в табл. 2.

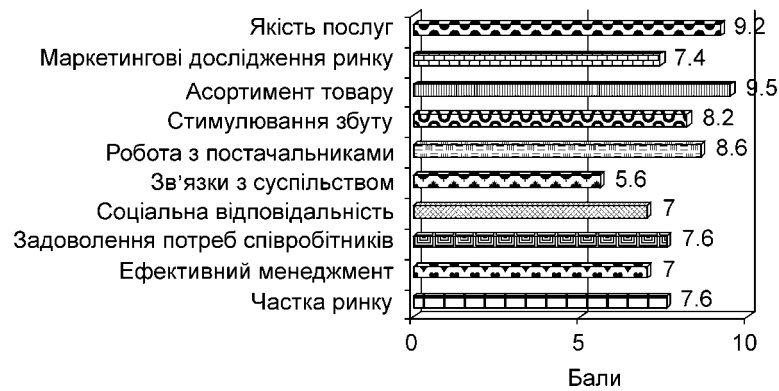


Рис. 1. Розподіл напрямів діяльності, за якими визначаються цілі аптечних підприємств.

Таблиця 1

Зміни показників фінансово-господарської діяльності аптеки №208  
з впровадженням додаткових послуг\*

Рік	Товарообіг, грн	Кількість чеків	Середня сума чека, грн	Послуги
2001	1826095,73	130675	13,97	довідка; доставка
2002	3165005,7	140031	22,6	консультація
2003	6085128	217507	27,98	консультація
2004	9964207	283509	35,17	консультація
2005	17909496	368416	48,61	банкомат; зал для примірок
2006	26099293	429086	60,83	цілодобовий режим роботи у відкритому доступі
2007	343607710	4411122	77,9	цілодобовий режим роботи у відкритому доступі
2008	530294405	5377923	98,61	цілодобовий режим роботи у відкритому доступі

Примітка: \* — дані проаналізовані з урахуванням індексу цін.

Так, згідно з результатами аналізу нематеріальні показники, пов'язані з наданням додаткових послуг, мають досить високий рівень кореляційного зв'язку з іншими показниками. Найбільший ступінь кореляційного зв'язку кількість послуг має з показниками товарообігу і середньою сумою чека, що свідчить, у першу чергу, про те, що надання додаткових послуг сприяє підвищенню задоволеності клієнтів і, як наслідок, формує їх лояльність до конкретного аптечного підприємства.

Наступним етапом нашого аналізу стало обґрунтування ефективності реалізації стратегічного плану аптеки №208. З цією метою за період з 2005 по 2008 рр. нами був проведений порівняльний аналіз результатів фінансово-господарської діяльності аптек Донецького аптечного холдингу за показниками ефективності складових ЗСП, зокрема аптеки №208, де був проведений соціально-економічний експеримент з впровадження ЗСП для ефективної реалізації стратегічних цілей. Слід відмітити, що всі аптеки знаходяться в густонаселених центральних і спальних районах Донецька, Горловки, Червоного Лиману (Донецька обл.), тобто в рівних умовах впливу факторів зовнішнього середовища на роботу аптек. На рис. 2 представ-

лені результати показників товарообігу аптек холдингу, згідно з якими частка аптеки №208 займає в загальному товарообігу холдингу за 2008 р. 65,4%.

Решта аптек за показниками товарообігу займає в середньому близько 4,0%. Крім того, темпи приросту обсягів продажу в досліджуваній аптеці за три роки склали 45,7%, 31,7% і 54,3% відповідно, що перевищує темпи приросту обсягів продажу товарів у решті аптек приблизно в два рази.

Далі був проведений порівняльний аналіз показника, що характеризує клієнтську складову —

Таблиця 2

Результати розрахунку коефіцієнтів кореляції між матеріальними показниками аптеки №208 та додатковими послугами

	Товарообіг	Кількість чеків	Середня сума чека	Кількість послуг
Товарообіг	1			
Кількість чеків	0,98	1		
Середня сума чека	0,988	0,983	1	
Кількість послуг	0,96	0,91	0,96	1

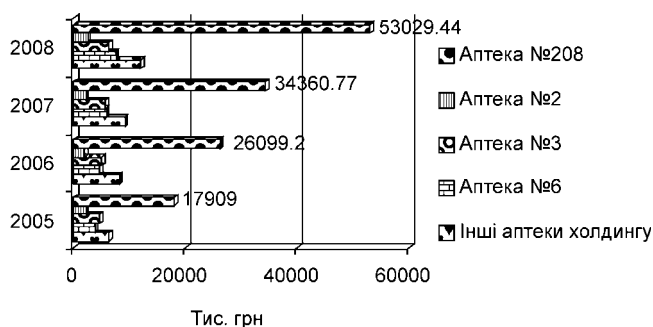


Рис. 2. Співвідношення обсягів продажу товарів аптечного асортименту аптеки №208 у порівнянні з іншими аптеками Донецького аптечного холдингу за 2005-2008 рр.

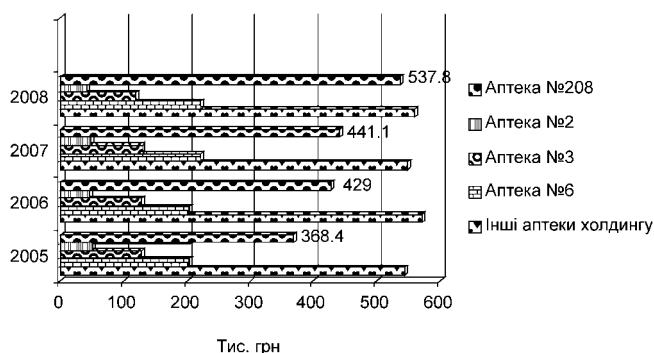


Рис. 3. Співвідношення кількості чеків аптеки №208 у порівнянні з іншими аптеками Донецького аптечного холдингу за 2005-2008 рр.

Таблиця 3  
Показники середньої суми чека в аптеках за 2005-2008 рр.

Аптека	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.
	грн			
№208	48,61	60,83	77,9	98,61
№2	39,03	42,11	42,47	55,59
№3	36,72	38,98	43,22	52,93
№4	10,35	12,71	15,79	21,21
№5	14,16	18,49	21,13	14,67
№6	18,22	22,01	26,08	33,22
№7	13,12	14,07	13,55	17,99
№8	9,9	10,97	16,01	31,69
№9	10,92	12,8	15,41	18,04
№10	10,4	14,2	17,7	24,34
№11	14,45	16,65	18,48	22,56

кількість чеків в аптеках холдингу. Частка аптеки №208 у сумарному показнику кількості чеків мережі за 2008 р. склала до 36,2% (рис. 3). Темпи приросту кількості чеків складають 16,5%, 2,8% і 21,9% за 2005-2008 рр. відповідно.

За показниками середньої суми чека, що характеризує ефективність роботи провізорів і рівень дотримання ними стандартів обслуговування, по-

рівняно зі всіма аптеками холдингу аптека №208 також займає лідируюче положення (табл. 3).

Крім того, темпи приросту середньої суми чека в аптеці №208 за 2005-2008 рр. склали 23,13%, 28,06% і 31,06% відповідно. У решті аптек Донецького холдингу темпи приросту складають, в основному, до 10%.

Використання ЗСП у процесі реалізації стратегічного плану спрямоване, перш за все, на досягнення бажаних фінансових результатів, оскільки постійне вдосконалення нематеріальних складових (клієнти, бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу) дозволяє підвищити рівень рентабельності аптечного підприємства. Так, нами проаналізований рівень рентабельності аптеки №208 порівняно з рівнем рентабельності аптек холдингу, які мають найбільші показники товарообігу (аптеки №2, №3, №6) за три роки. Результати аналізу представлені в табл. 4.

Так, згідно з аналізом рівень рентабельності аптеки №208 (як за маржинальним, так і чистим прибутком) постійно збільшується, при цьому темпи приросту з 12,7% зросли до 38,5% у 2008 р. У той же час у решті аптек холдингу рівень рентабельності майже вдесятеро менше, ніж в аптеці №208, а показники темпів приросту мають навіть негативні значення.

#### ВИСНОВКИ

1. Проаналізовані напрями формування цілей керівниками аптечних підприємств. Проведений

Таблиця 4  
Показники рівня рентабельності аптек за 2006-2008 рр.

Аптека	2006 р.		2007 р.		2008 р.	
	рівень рентабельності прибутку до товарообігу, %	рівень рентабельності чистого прибутку до товарообігу, %	рівень рентабельності прибутку до товарообігу, %	рівень рентабельності чистого прибутку до товарообігу, %	рівень рентабельності прибутку до товарообігу, %	рівень рентабельності чистого прибутку до товарообігу, %
№208	8,14	5,88	9,17	6,8	12,7	9,5
№2	0,61	0,01	0,82	0,21	0,64	0,08
№3	2,33	1,57	2,17	1,32	0,64	0,2
№6	0,93	0,31	0,74	0,11	0,24	0,04

аналіз впливу впровадження додаткових послуг в роботу аптеки №208 на її фінансово-економічні показники. Найбільший ступінь кореляційного зв'язку кількість послуг має з показниками товарообігу і середньою сумою чека.

2. Виявлено, що частка аптеки №208 м. Донецька, яка реалізує ЗСП, в загальному товарообігу холдингу займає до 60%, за сумарним показником

кількості чеків — до 30%. Показник середньої суми чека в даній аптеці перевищує середній показник решти аптек більше, ніж у два рази.

3. Проаналізований рівень рентабельності аптеки №208 порівняно з іншими аптеками Донецького холдингу, темпи його приросту з 12,7% у 2006 р. зросли до 38,5% у 2008р., у той же час у решти аптек даний показник майже вдвіть менше.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Веприцкий Р. // *Аптека*. — 2007. — №12. — С. 45-46.
2. Гуревич Д. // *Фармац. вестник*. — 2006. — №13. — С. 12-17.
3. Мнушко З.М., Абалова О.П., Пестун І.В. // *Вісник фармації*. — 2006. — №1 (45). — С. 41-47.
4. Посилкіна О.В., Мусієнко Н.М. // *Фармаком*. — №2. — 2008. — С. 25-31.
5. Хорват П. // *Пробл. теории и практики управления*. — 2000. — №4. — С. 108-113.
6. Henney J.E. // *JAMA*. — 2000. — Vol. 283, №9. — P. 16-29.
7. Isert Y. // *Business community*. — 2005. — №11. — P. 24-32.
8. Naresh K. // *Prentice Hall*. — 1999. — Vol. 275, №3. — P. 97-101.
9. O'Hara T. // *Washington Post*. — 2005. — №11. — P. 301-308.
10. Perreault W.D., McCarthy E.J. *Basic marketing: A global managerial approach*. — 12-th ed. — Chicago, 2001. — 868 p.
11. Richardson B., Richardson R. *Business planning: an approach to strategic management*. — 2-nd ed. — London: Pitman Publishing, 1999. — 290 p.

УДК 615.12:303.43:658.818.3

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА БАЗЕ АПТЕЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Е.В.Тутутченко, И.В.Пестун, Н.В.Сотникова, З.М.Мнушко  
Проанализированы направления формирования стратегических целей аптечного предприятия, проведен анализ внедрения дополнительных услуг в работу аптеки №208 г. Донецка. Осуществлен сравнительный анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности аптек Донецкого аптечного холдинга по стратегическим количественным показателям.

UDC 615.12:303.43:658.818.3

ESTIMATION OF THE BALANCED SCORECARD SYSTEM EFFICIENCY IN PHARMACY

O.V.Tututchenko, I.V.Pestun, N.V.Sotnikova, Z.M.Mnushko  
Directions of forming the strategic aims of pharmacy enterprises have been analysed. The analysis of additional services introduction in the work of a chemist's shop №208 located in Donetsk has been conducted. The comparative analysis of the financial and economical activity of chemist's shops in the Donetsk pharmacy holding by strategic financial indexes has been carried out.