

УДК 615.1: 338.24: 339.138

І. В. ПЕСТУН

*Національний фармацевтичний університет*

## ОПРАЦЮВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ МАРКЕТИНГУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОПТОВОЇ ФІРМИ

*Обґрунтовано застосування системи збалансованих показників для оцінювання результативності функціонального напрямку — маркетингу — фармацевтичних оптових фірм. Визначено стратегічні цілі, їх вимірники, оперативні цілі та заходи досягнення за окремими напрямками маркетингової діяльності фірми. Наведено приклад розрахунку ступеня реалізації оперативних цілей та загального потенціалу маркетингу фармацевтичного оптового підприємства.*

**Ключові слова:** стратегічне управління; система збалансованих показників; маркетинг; фармацевтична оптова фірма

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах стратегічне управління визначається найбільш комплексною та адекватною системою управління для динамічних та непередбачувано мінливих умов бізнесу. Управління системою, якою є фармацевтична організація, розглядається як вертикальна координація взаємодії елементів внутрішнього та зовнішнього середовища, спрямованого на досягнення певного результату. Процес управління є багатограним механізмом координації та трансформації людських, матеріальних, фінансових, інтелектуальних ресурсів.

Для досягнення загальних цілей стратегічного менеджменту фармацевтичної організації в ринкових умовах та забезпечення її ефективності доцільним є виконання комплексу взаємопов'язаних функцій:

- стратегічного управління;
- удосконалення бізнес-процесів;
- маркетингу, у тому числі контролю якості сервісного обслуговування клієнтів та споживачів;
- інформатизації;
- контролю (внутрішнього аудиту) та визначення ефективності організації [3, 8, 12].

Загальним для визначених функцій є їхній взаємозв'язок та експертний характер роботи фахівців та: для розробки стратегії важливими є результати роботи служби маркетингу (або ви-

конані спеціалістами маркетингові функції, наприклад, в аптеці) та управлінських обстежень, а також інформаційне забезпечення та висновки контролю й ефективності діяльності організації.

У сучасному підході до стратегічного управління акцентується увага на «стратегічному ринковому управлінні», в основу якого покладено розуміння того, що в умовах зовнішнього середовища, яке швидко змінюється, циклічне планування є несприятливим. Для того, щоб упоратися зі «стратегічними сюрпризами» у вигляді неочікуваних загроз та можливостей, стратегічні рішення мають ухвалюватися швидко, незалежно від циклу планування. Стратегічне ринкове управління носить випереджувальний, спрямований у майбутнє характер. При цьому стратегії не повинні підпорядковуватись середовищу, а зобов'язані випереджати можливі зміни, впливати на ті, що відбуваються всередині та зовні підприємства.

З огляду на те, що в описаному понятті з'явився термін «ринкове», вкотре раз підкреслюється: розробка стратегії підприємства має базуватись на знанні ринкового та зовнішнього середовищав цілому, а не на внутрішній орієнтації підприємства чи фірми, а також вказує на значимість інструментів маркетингу, використання яких сприяє поліпшенню якості стратегічних рішень.

Одночасно маркетинг як функціональний аспект управління може бути результативним тільки в рамках ефективної системи менедж-

© І. В. Пестун, 2009

менту фармацевтичної організації. Належне управління маркетингом є наслідком ефективного менеджменту, що сприяє формуванню саме маркетингового управління. У такому випадку маркетинг реалізується на підприємстві чи фірмі разом з принципом гармонізації окремих управлінських дій та інструментів, забезпечуючи комплексність ринкової діяльності фармацевтичної організації.

Стратегічне управління складається з трьох ключових етапів: стратегічного аналізу, стратегічного вибору та стратегічної реалізації [12].

Визначивши цілі свого розвитку, підприємство окреслює стратегії їх досягнення, тобто довгострокові дії, спрямовані на вирішення поставлених завдань. Стратегія підприємства зазвичай складається з обґрунтованих цілеспрямованих дій (визначена стратегія) та реакції на непередбачуваний розвиток подій (незаплановані стратегічні дії).

Ступінь досягнення стратегічних цілей визначається із застосуванням сучасної системи збалансованих показників (СЗП). СЗП — порівняно нова технологія, розроблена на основі досліджень, проведених у 1990 році професорами Гарвардської школи економіки Девідом Нортоном і Робертом Капланом [1, 13]. Дослідження проводилося з метою виявлення нових способів підвищення ефективності діяльності і досягнення цілей бізнесу. Гіпотезою стало те, що управління за допомогою фінансових показників не дає достатньої інформації для ухвалення правильних і своєчасних управлінських рішень [11].

Можливості та перспективи використання СЗП фармацевтичних організацій зумовлені низкою факторів:

- ускладнення розробки стратегічних рішень управлінцями вищої ланки об'єднань та підприємств під впливом бурхливого розвитку економіки, значного збільшення потоку інформації, ускладнення управлінського та фінансового обсягу тощо;
- необхідність своєчасної адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, що вимагає постійного контролю за реалізацією стратегії та вчасним її коригуванням;
- посилення конкуренції з іноземними компаніями (які на фармацевтичному ринку функціонують через численні представництва), що широко застосовують сучасні управлінські технології.

#### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Дослідження за напрямом удосконалення стратегічного управління суб'єктів гос-

подаровання фармацевтичного ринку було розпочато з вивчення системи планування у фармацевтичних організаціях [2], яке показало недостатню увагу керівників оптово-роздрібних підприємств питанням стратегічного планування, що є важливою складовою стратегічного управління. У подальшому надано методичне обґрунтування та запропоновано перелік показників СЗП для оцінки ефективності роботи аптечного підприємства [4, 8]. У наукових фахових виданнях з фармації мають місце повідомлення про використання системи збалансованих показників для контролю реалізації стратегії фармацевтичних підприємств [8]. Обґрунтовані методичні підходи до загальної оцінки та удосконалення маркетингової діяльності оптових фармацевтичних підприємств [5, 6, 7].

#### **ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ**

Обґрунтування принципів оцінювання маркетингової діяльності оптових фармацевтичних фірм із використанням СЗП не проводилося.

#### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою даної роботи є визначення збалансованих показників та ступеня реалізації потенціалу маркетингу оптової фармацевтичної фірми.

#### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Основний принцип СЗП, який багато в чому став причиною високої ефективності цієї технології управління — управляти можна тільки тим, що можна виміряти. Елементами даної концепції є [10]:

- функціональні напрями діяльності компанії такі, як виробництво (точніше внутрішні процеси), фінанси, маркетинг і кадри (вибір напрямів залежить від специфіки діяльності підприємства);
- стратегічні цілі, які впливають із стратегії підприємства (3-5 цілей за кожним напрямом діяльності);
- вимірники — показники, що відображають рівень досягнення поставлених цілей. При цьому слід уникати помилок вибору дуже великої кількості показників і неправильного їх поєднання в часі; концентрації тільки на грошових показниках;
- оперативні цілі, що відповідають вимогам орієнтації в часі, вимірності, досяжності та є пов'язаними з іншою метою;
- ініціативи — заходи, які сприяють досягненню оперативних цілей.

СЗП робить акцент на нефінансових показниках ефективності, даючи можливість оцінити такі аспекти діяльності (що, здавалося б, важко піддаються вимірюванню), як ступінь лояльності клієнтів, або інноваційний потенціал компанії.

СЗП забезпечує зворотний зв'язок, який стоюється процесу реалізації стратегії, і полегшує, відповідно, своєчасний перегляд стратегічних намірів компанії.

Система збалансованих показників може бути використана не тільки для оцінки стратегічної діяльності підприємства в цілому, але й для контролю функціональних стратегій. Зважаючи на визначальну роль маркетингової та збутової діяльності (як складової маркетингу) оптових фармацевтичних фірм, нами розроблено карту СЗП за окресленим напрямом (табл. 1).

Для оцінки досягнення розроблених оперативних завдань може бути використано такий алгоритм [10]:

1. Вибрані раніше оперативні цілі маркетингу, згруповані за елементами «маркетинг-мікс», ранжуються з погляду їх важливості для підприємства (найбільший ранг відповідає числу цілей у даному напрямі).
2. Потім визначається рівень досягнення даної мети. Формат шкали може бути різним: від 1 до 3 або від 1 до 5 (нереалізована ... реалізована).
3. Далі розраховуються зважені оцінки за кожною метою як множина важливості на рівень досягнення.
4. Сума множин за кожним напрямом ділиться на максимально можливу оцінку. Отримана величина у відсотках характеризує ступінь реалізації потенціалу комплексу маркетингу. Підсумковий коефіцієнт розраховується за формулою:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n a_i \cdot b_i}{\sum_{i=1}^n a_i \cdot b_{\max}} \cdot 100\%$$

де  $K$  — підсумковий коефіцієнт, що характеризує ступінь реалізації потенціалу комплексу маркетингу,  $n$  — кількість цілей по кожному інструменту комплексу маркетингу,  $a_i$  — рівень пріоритету  $i$ -тої мети маркетингу по кожному інструменту комплексу маркетингу,  $b_i$  — експертна оцінка ступеню реалізації мети в короткостроковому періоді,  $b_{\max} = 3$  — максимально можлива оцінка ступеню реалізації мети.

Приклад розрахунку ступеня реалізації потенціалу маркетингу для оптової фармацевтичної фірми наведено в табл. 2. Підсумковий показник, який характеризує ступінь реалізації потенціалу комплексу маркетингу:

$$K = \frac{19+18+63+23}{30+18+108+30} = 0,66, \text{ або } 66\%$$

Таким чином, у даному розрахунку ступінь реалізації потенціалу комплексу маркетингу складає 66%, тобто мають місце резерви подальшого розвитку маркетингової діяльності для досягнення стратегічних та оперативних цілей фармацевтичної фірми.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

1. Охарактеризовано стратегічне ринкове управління, залежність його ефективності від маркетингу. Визначено фактори, що впливають на можливості та перспективи системи збалансованих показників фармацевтичних організацій.
2. Запропоновано карту збалансованих показників маркетингу фармацевтичної оптової фірми, структуровану за основними його елементами: товар, ціна, збут, просування товару.
3. Опрацьовано методіку розрахунку ступеню реалізації потенціалу маркетингу фармацевтичної оптової фірми.

Визначені стратегічні збалансовані показники маркетингу можуть бути використані при загальному оцінюванні ефективності управління фірмою.

**КАРТА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ МАРКЕТИНГУ  
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОПТОВОЇ ФІРМИ**

Напрямок маркетингової діяльності	Стратегічні цілі	Вимірники	Оперативні цілі	Заходи
1	2	3	4	5
Товар	Наявність раціонального асортименту	Співвідношення рівня продажу та доходу за окремими групами та позиціями асортименту	Збільшити кількість позицій, у яких рівень доходу перевищує рівень обсягів продажу до 25 % асортименту	Створення системи аналізу доходності позицій асортименту. Проведення аналізу асортименту два рази на рік
	Оновлення асортименту	Частка нових позицій в загальному обсязі продажу асортиментної (фармако-терапевтичної групи) аналогів	Додержуватись рівня 10 % на рік	Вивчення потенціалу нових пропозицій на фармацевтичному ринку Дослідження переваг і потреби (захворюваності) споживачів ЛЗ
	Конкурентоспроможність асортименту	Широта та глибина асортименту	Забезпечити рентабельність продаж на рівні 25 %	Постійний аналіз рентабельності продаж
	Збільшення кількості ексклюзивних позицій в асортименті	Підвищення питомої ваги ексклюзивних позицій в асортименті	Мати питому вагу ексклюзивних позицій в асортименті 15 %	Укладання ексклюзивних контрактів на поставання лікарських засобів та інших товарів аптечного асортименту
Ціна	Покращення співвідношення «ціна — рівень сервісу» для клієнтів	Експертна оцінка клієнтів	Перше місце серед фірм-конкурентів з точки зору не менш 60 % клієнтів	Маркетингові дослідження лояльності клієнтів Аналіз витрат для виявлення резервів зниження собівартості
	Лідерство по видаткам у порівнянні з конкурентами	Запас фінансової міцності	Утримувати на рівні не нижче ніж 50 %	Аналіз співвідношення «витрати — обсяги продажу — прибуток»
	Формування оптимальної цінової політики	Задоволення потреб клієнтів щодо цін на окремі товари (або суми заказу)	Утримувати на рівні не нижче ніж 50 % задоволених клієнтів	Аналіз цінової політики конкурентів Пошук можливостей зниження цін через зниження витрат
Збут	Збільшення охопту ринку	Частка ринку фірми в Україні	Утримувати на рівні 10 %	Задоволення потреб клієнтів Формування оптимальної асортиментної та цінової політик
		Частка ринку фірми в окремих регіонах	Утримувати на рівні 10–15 %	
				Активізація роботи менеджерів з продажу Впровадження системи мотивації для персоналу і клієнтів
	Створення високої цінності для клієнтів	Рейтинг фірми в Україні	Утримувати рейтингову позицію в 10-ці найкрупніших оптових фармацевтичних фірм	Підвищення рівня обслуговування та задоволення клієнтів за критеріями включення в рейтинг фармацевтичних компаній в Україні
	Рейтинг фірми в окремих регіонах	Утримувати рейтингову позицію в 5-ці найкрупніших оптових фармацевтичних фірм у 50 % регіонів		

1	2	3	4	5
<b>Збут</b>	Оптимізація часу на обробку та виконання заказу	Час обробки та виконання замовлення	Утримувати на рівні 1 доби	Впровадження автоматизованих систем Можливість оформлення електронного замовлення Впровадження логістичних схем Формування оптимальних маршрутів доставки товару Впровадження CRM-системи
	Оптимізація товарних запасів	Дні товарних запасів	Утримувати на рівні 23 днів	Проведення складського обліку товарних запасів Взаємодія працівників складу та менеджерів з продажу та закупівель
	Створення репутації надійного постачальника	Частка рекламаций в загальній кількості замовлень на рік	Зменшити до 1 %	Додержання договірних зобов'язань Підвищення кваліфікації та відповідальності менеджерів з продажів
	Збереження клієнтів	Частка постійних клієнтів (співпраця більше 1 року) в обсязі продажу	Збільшити до 250	ABC-аналіз клієнтів Підвищення кваліфікації та відповідальності менеджерів з продажів
<b>Просування товару</b>	Збільшення обсягів продажу з використанням комплексу маркетингових комунікацій	Обсяги продажу	Збільшити на 10 %	Реклама фірми в колі аптек Проведення акцій зі стимулювання збуту Підвищення кваліфікації менеджерів щодо ефективних продаж
	Популярність і лояльність до фармацевтичної фірми	Частка ринку	Збільшити на 2 %	Додержання договірних зобов'язань Зменшення рівня помилок при оформленні та доставці товару Постійна робота з клієнтами
		Позиція в рейтингу	Піднятися до п'ятірки фірм-лідерів	
Формування зв'язків з громадськістю	Рівень обізнаності аптек про фармацевтичну фірму	Утримувати на рівні 80 %	Створення позитивного іміджу в засобах масової інформації Створення зручного, функціонального, інформативного та привабливого WEB-сайту	

**РОЗРАХУНОК СТУПЕНЮ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ  
МАРКЕТИНГУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОПТОВОЇ ФІРМИ**

Інструмент маркетингу	Оперативні цілі маркетингу	Рівень пріоритету, $a_i$ , бали	Ступінь реалізації в коротко-строковому періоді (от 1 до 3 балів)		Інтегральна оцінка, бали		Максимально можлива оцінка, бали		Ступінь реалізації всього напрямку, %
			Оцінка, $b_i$	max, $b_{max}$	Оцінка, $a_i \times b_i$	підсумок, $a_i \times b_i$	оцінка, $a_i \times b_{max}$	підсумок, $a_i \times b_{max}$	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Товар	Рентабельність продаж на рівні 25 %	4	2	3	8	19	12	30	
	Збільшити кількість позицій, у яких рівень доходу перевищує рівень обсягів продажу до 25 % асортименту	3	1	3	3		9		
	Питома вага ексклюзивних позицій в асортименті 15 %	2	3	3	6		6		
<b>Підсумок за напрямом</b>									19/30=0,6 63,3 %
Ціна	Частка нових позицій в загальному обсязі продажу асортиментної (фармакогруппи) аналогів Додержуватись рівня 10 % на рік	1	2	3	2		3		
	Експертна оцінка клієнтів Перше місце з точки зору не менш 60 % клієнтів	3	2	3	6	18	9	18	
	Запас фінансової міцності Держати на рівні не нижче ніж 50 %	2	1	3	3		6		
	Задоволення потреб клієнтів щодо цін на окремі товари (або суми заказу) Утримувати на рівні не нижче ніж 50 %	1	3	3	9		3		
<b>Підсумок за напрямом</b>									18/18=1 100 %
Збут	Частка ринку фірми в Україні Утримувати на рівні 10 %	8	1	3	8	63	24	108	
	Доля ринку фірми в окремих регіонах Утримувати на рівні 10–15 %	7	2	3	14		21		
	Рейтинг фірми в Україні Утримувати рейтингову позицію в 10-ці найкрупніших оптових фармацевтичних фірм	6	2	3	12		18		
	Рейтинг фірми в трьох окремих регіонах Утримувати рейтингову позицію в п'ятірці найкрупніших оптових фармацевтичних фірм у 50 % регіонів	5	2	3	10		15		
	Час обробки та виконання замовлення Утримувати на рівні 1 доби	4	2	3	8		12		
	Дні товарних запасів Утримувати на рівні 23 доби	3	1	3	3		9		

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Частка рекламаций в загальній кількості замовлень на рік Зменшити до 1 %	2	3	3	6		6		
	Кількість постійних клієнтів (співпраця більше 1 року) в обсязі продажу Збільшити до 250	1	2	3	2		3		
<b>Підсумок за напрямом</b>									63/108=0,58 58,3 %
<b>Промування товару</b>	Обсяги продажу Збільшити на 10 %	4	3	3	12	23	12	30	
	Частка ринку Збільшити на 2 %	3	2	3	6		9		
	Позиція в рейтингу Піднятися до п'ятірки фірм-лідерів	2	2	3	2		6		
	Рівень обізнаності аптек про фармацевтичну фірму Утримувати на рівні 80 %	1	3	3	3		3		
<b>Підсумок за напрямом</b>									23/30=0,76 76 %

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Дейвид Нортон. Внедрение BSC : советы от автора концепции // Финансовый директор. — 2006. — № 4. — Режим доступа до статті: <http://www.fd.ru> — Назва з екрану.
2. 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.
3. Илатовский В. В. Противодействие «интуитивному» управлению в сервисной организации: организационные механизмы / В. В. Илатовский // Менеджмент в России и за рубежом. — 2006. — № 5. — С. 121–125.
4. 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.
5. Мнушко З. М. Методика оцінки роботи оптових фармацевтичних підприємств за критеріями ставлення до них аптек: метод. рек. / З. М. Мнушко, І. П. Левченко, А. Б. Ольховська. — К. : Вид-во НФаУ, 2007. — 24 с.
6. Мнушко З. Н. Подходы к анализу маркетинговой деятельности оптовой фармацевтической фирмы и резервы ее развития / З. Н. Мнушко, И. В. Пестун, В. О. Данилова // Провизор. — 2005. — № 4. — С. 6–9.
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: Матер. наук.-практ. конф. (Харків, 21 жовтня 2008 р.). — Х.: Вид-во НФаУ, 2008. — С. 3–10.
8. 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.
9. Мусієнко Н. М. Застосування системи збалансованих показників як інструменту реалізації стратегії на фармацевтичних підприємствах / Н. М. Мусієнко, О. В. Посилкіна, О. А. Яремчук // Фармац. часопис. — 2008. — № 2. — С. 14–19.
10. Нифаева О. В. Применение системы сбалансированных показателей в маркетинге // Маркетинг в России и за рубежом. — 2005. — № 5. — [www.mavriz.ru](http://www.mavriz.ru).
11. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard). ГК «БэстКонсалт» — Режим доступа до документу : [http://www.bestconsult.ru/view\\_clauses.php?id=7](http://www.bestconsult.ru/view_clauses.php?id=7) — Назва з екрану.
12. Толкачева Е. В. Стратегический контролинг в системе управления предприятием / В. В. Толкачева // Менеджмент в России и за рубежом. — 2004. — № 4. — С. 109–116.
13. Kaplan Robert S. The balanced scorecard: translating strategy into action // Robert S. Kaplan, David P. Norton. — Harvard Business School Press. — 1996 — 346 p.

**УДК 615.1:338.24:339.138**

**И. В. Пестун**

**ОБРАБОТКА СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
МАРКЕТИНГА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОПТОВОЙ ФИРМЫ**

Обосновано применение системы сбалансированных показателей для оценивания результативности функционального направления — маркетинга — фармацевтических оптовых фирм. Определены стратегические цели, их измерители, оперативные цели и мероприятия достижения по отдельным направлениям маркетинговой деятельности фирмы. Приведен пример расчета степени реализации оперативных целей и общего потенциала маркетинга фармацевтического оптового предприятия.

**Ключевые слова:** стратегическое управление; система сбалансированных показателей; маркетинг; фармацевтическая оптовая фирма

**UDC 615.1: 338.24: 339.138**

**I. V. Pestun**

**APPLICATION OF MARKETING BALANCED SCORECARD OF PHARMACEUTICAL WHOLESALER**

Application of the system of the balanced scorecard for the evaluation of effectiveness of functional direction marketing pharmaceutical wholesale firms is grounded. Strategic aims, their measuring devices, operative aims and measures of achievement, to separate direction of marketing activity of firm are certain. The example of calculation of operative aims realization degree and general potential of marketing of pharmaceutical wholesale enterprise is resulted.

**Keywords:** strategic management; system of the balanced scorecard; marketing; pharmaceutical wholesale firm

*Адреса для листування:*