

**ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ
ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ІНТЕГРОВАНИМИ ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ
ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ**

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ
ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ІНТЕГРОВАНИМИ ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ
ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ**

Науково-методичні рекомендації

Харків
НФаУ
2014

*Затверджено проблемною комісією «Фармація» МОЗ
та НАМН України (протокол № 84 від 19.02.2014 р.)*

Установа-розробник: Національний фармацевтичний університет

Укладачі: Посилкіна О. В. – доктор фармацевтичних наук, професор,
зав. кафедри управління та економіки підприємства Національного фармацевтичного університету

тел. (057) 771-81-47

Хромих А. Г. – викладач кафедри управління та економіки підприємства Національного фармацевтичного університету

тел. (057) 771-81-47

Новицька Ю. Є. – аспірант кафедри управління та економіки підприємства Національного фармацевтичного університету

тел. (057) 771-81-47

Рецензенти: *В. Є. Добрава*, доктор фармацевтичних наук, професор кафедри клінічної фармакології та клінічної фармації Національного фармацевтичного університету; *А. В. Кабачна*, доктор фармацевтичних наук, професор кафедри менеджменту та економіки в сімейній медицині Харківської медичної академії післядипломної освіти

Голова експертної комісії: доктор фармацевтичних наук, доктор хімічних наук, професор, член-кореспондент НАМН України В. П. Черних

© Посилкіна О. В., Хромих А. Г.,
Новицька Ю. Є., 2014

© НФаУ, 2014

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЗОЗ – заклад охорони здоров'я

ІФЛЛ – інтегрований фармацевтичний логістичний ланцюг

ЛЗ – лікарські засоби

СЗП – система збалансованих показників

СОП – стандартні операційні процедури

СФР – суб'єкти фармацевтичного ринку

ФП – фармацевтичне підприємство

ISO – International Organization for Standardization (Міжнародна організація зі стандартизації)

GDP – Good Distribution Practice (Належна практика дистрибуції)

GIP – Good Importer Practice (Належна практика імпорту)

GMP – Good Manufacturing Practice (Належна практика виробництва)

GPP – Good Pharmaceutical Practice (Належна фармацевтична практика)

GSP – Good Storing Practice (Належна практика зберігання)

ВСТУП

Сьогодні на фармацевтичному ринку України активно впроваджується модель управління підприємством, яка ґрунтується на вимогах міжнародних стандартів якості. Філософія стандартів серії ISO передбачає орієнтацію на потреби споживачів, визначеність стратегії діяльності підприємства, впровадження процесного підходу, постійне поліпшення показників діяльності підприємства, прийняття рішень на підставі фактичних даних, формування тривалих взаємовигідних відносин підприємств з постачальниками тощо [10].

Інструментом, який, з одного боку, дозволяє забезпечити спрямованість діяльності суб'єкта господарювання на реалізацію обраної стратегії, а з іншого – забезпечує збалансованість, контрольованість і вмотивованість діяльності всіх підрозділів підприємства, є система збалансованих показників (СЗП).

Упровадження СЗП, як інструмента стратегічного управління інтегрованого фармацевтичного логістичного ланцюга (ІФЛЛ), сприятиме стратегічному управлінню як за ключовими логістичними компетенціями, так і в розрізі кожного учасника ланцюга [1, 2].

Об'єктами дослідження є стратегія логістичної діяльності як кожного учасника ІФЛЛ, так і логістичного ланцюга в цілому, а також процес інтеграції логістичних процесів у межах ІФЛЛ в умовах переходу до вимог міжнародних стандартів якості ISO та належних практик GxP.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні наявних та обґрунтуванні нових теоретичних і практичних підходів, що спрямовані на розв'язування актуального наукового завдання – формування методики впровадження СЗП в управління ІФЛЛ, що дозволить: попередити виникнення вузьких місць при реалізації логістичної стратегії ІФЛЛ з метою їх локалізації та коригування стратегії; враховувати зовнішні фактори й основні сфери внутрішньої діяльності учасників ІФЛЛ та сприяти реалізації стратегічних цілей на всіх рівнях управління ланцюга.

Науково-методичні рекомендації видаються в Україні вперше і призначені для керівників і фахівців промислових, оптових, оптово-роздрібних ФП усіх форм власності, викладачів, аспірантів фармацевтичних та медичних вищих навчальних закладів.

1. АКТУАЛЬНІСТЬ УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ

Із зростанням масштабів ринкових відносин в Україні все більшого значення набуває така конкурентна перевага підприємств, як стратегічне управління, засноване на прогресивних підходах до оцінки та прогнозування ефективності прийнятих управлінських рішень.

Тривалий час більшість підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств базувалося в основному на використанні економіко-фінансових індикаторів, що включало з аналізу такі важливі чинники успіху будь-якої організації, як її бренд, знання та досвід співробітників, якість відносин з клієнтами і партнерами, потенціал інновацій та аналогічні критерії. Крім того, оцінка ефективності бізнесу, ґрунтуючись на аналізі поточного моменту і минулих результатів, була слабо пов'язана зі стратегією розвитку бізнесу. Тому більшість оцінок ефективності не тільки не враховували низку важливих факторів успішної діяльності підприємства, але й мали серйозний розрив з його прагненням, місією та цілями [4].

Розуміння того, що напрацьовані раніше методи оцінки ефективності бізнесу вже не відповідають цілям стратегічного управління підприємствами, обумовило появу нових підходів та технологій управління. Зокрема це сприяло появі нового та перспективного методу стратегічного управління, який отримав назву СЗП [1]. Вже з початку впровадження СЗП у практику управління високо оцінили в наукових і ділових колах. Сьогодні цей метод управління успішно впроваджений у найбільших компаніях світу: AT&T, Cham-Prota, Coca-Cola, Handleman, Hewlert Packard, Financial Services Company, Madeta, Metrostav, Mobil, Ricon, Siemens та ін. [7, 8]. Це, зі свого боку, стало поштовхом упровадження СЗП і на підприємствах України, зокрема й на фармацевтичних.

Як приклад успішного впровадження концепції СЗП можна навести досвід ПрАТ «ФФ «Дарниця». Так, у результаті впровадження СЗП на ПрАТ «ФФ «Дарниця» відбулося зростання обсягу продажів на 20% й збільшення виробітку на одного працівника на 60%.

Іншим цікавим прикладом упровадження СЗП є ПАТ «Сілур». Упровадження цієї концепції дозволило покращити контроль за ви-

конанням бюджету, через що видатки скоротилися на 10%, а оптимізація залишків на складах збільшила прибуток на 13%. У результаті загальна ефективність компанії зросла на 20%, а кількість її партнерів подвоїлася.

Успішне впровадження концепції СЗП в компанії SoftServe сприяло суттєвому зростанню темпів розвитку, які на теперішній час складають близько 50-70 % на рік.

На думку експертів, якщо українські підприємства продовжуватимуть практику впровадження СЗП, то вони зможуть оптимізувати свою роботу та вийти на новий рівень розвитку [9, 14, 16].

Дослідженнями щодо впровадження СЗП у діяльність суб'єктів фармацевтичного ринку (СФР) займалися такі вчені, як: З. М. Мнушко, Н. М. Мусієнко, І. В. Пестун, О. В. Посилкіна, В. М. Тіманюк, О. В. Тутутченко, О. А. Яремчук та інші [5, 6, 9, 13, 15, 17].

Так, у праці [5] розроблена СЗП, яка складається з чотирьох базових складових: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання кадрів і розвиток підприємства. Запропонована авторами методика призначена для підвищення ефективності діяльності аптечних установ. Упровадження запропонованої СЗП в управління діяльності однієї з аптечних установ м. Донецька дозволило підвищити рівень товарообігу на 31 %.

У дослідженні [13] пропонується побудова СЗП з метою удосконалення механізму мотивації наукового персоналу у фармацевтичній галузі. Запропонована авторами СЗП охоплює такі функціональні сфери: фінансове забезпечення наукової діяльності, споживачі наукової продукції, організація наукової діяльності, персонал наукової організації. Розробки, запропоновані авторами праці спрямовані на поліпшення результатів діяльності наукових організацій (підприємств) фармацевтичної галузі завдяки регулярній оцінці ефективності управління на всіх організаційних рівнях та сприяння зростанню ефективності реалізації творчого потенціалу наукових працівників.

У праці [17] описаний алгоритм побудови СЗП як системи управління стратегічним розвитком промислових ФП в сучасних умовах. Запропонована СЗП, крім базових компетенцій: «фінанси та ринки», «клієнти та ринки», «внутрішні процеси», «персонал», включає ще й компетенцію «інновації». Обрані компетенції охоплюють усі аспекти діяльності та враховують специфіку функціонування ФП у цілому.

Але детальне вивчення розробленої СЗП показало, що деякі стратегічні показники ефективності, які входять у кожен компетенцію, певною мірою корелюють між собою, крім того, розглянута СЗП не враховує вимог міжнародних стандартів якості щодо впровадження процесних технологій у діяльність СФР, що вказує про необхідність її доопрацювання.

Як показує практика, впровадження СЗП на зарубіжних ФП дозволяє реалізувати вимоги стандартів серії ISO 9001:2000 з питань орієнтації на споживача, сприяє залученню всіх працівників до ефектної реалізації стратегії компанії, аналізу й оцінки основних бізнес-процесів та постійного поліпшення результатів діяльності підприємства. Але при цьому побудовані СЗП не поширюються на логістичну діяльність ФП, не враховують вимоги міжнародних стандартів якості ISO 9001:2000 стосовно впровадження процесного підходу до управління, не націлені на розвиток інтеграційних процесів тощо. Це підтверджує актуальність подальших розробок щодо використання СЗП для стратегічного управління інтегрованими логістичними системами, зокрема ІФЛЛ [9, 14, 16].

2. ОБҐРУНТУВАННЯ АЛГОРИТМУ ТА ЗАГАЛЬНОЇ МЕТОДОЛОГІЇ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ

Упровадження СЗП в управління ІФЛЛ починається з побудови стратегічної карти ефективності. Розробка стратегічної карти ефективності включає визначення місії ІФЛЛ, формування цілей, які визначаються місією за такими ключовими компетенціями: «Клієнти», «Партнери», «Фінанси», «Внутрішньологістичні процеси» та «Розвиток»; встановлення факторів ефективності функціонування ІФЛЛ, які забезпечують реалізацію його загальних цілей; обґрунтування переліку локальних показників ефективності за ключовими компетенціями.

Запропонований нами на підставі проведених досліджень алгоритм побудови стратегічної карти ефективності для управління ІФЛЛ наведений на рис. 1.



Рис. 1. Алгоритм формування СЗП для стратегічного управління ІФЛЛ

Основними функціями СЗП для ІФЛЛ мають бути: забезпечення ефективного управління ресурсами ІФЛЛ; надання інформації, необхідної для побудови ефективних процесів в ІФЛЛ; забезпечення ключовою інформацією інших учасників ІФЛЛ для прийняття ефективних управлінських рішень тощо [5, 7].

Кількісними та якісними характеристиками цілей СЗП для ІФЛЛ є показники. При формуванні СЗП для ІФЛЛ необхідно дотримуватись головних принципів її побудови: простота системи показників; обмежена їх кількість (не більше 7); вимірюваність показників, тобто можливість надання у кількісному вираженні; визначення «питомої ваги» кожного показника, тобто значущості його впливу на ефективність діяльності учасника ІФЛЛ в цілому. Специфічним принципом побудови СЗП для ІФЛЛ є також узгодженість системи показників з вимогами належних практик GxP і міжнародних стандартів якості ISO та урахування, крім економічного, соціального аспекту діяльності всіх СФР [6, 10].

На підставі аналізу літературних джерел та експертного опитування (додаток А) провідних фахівців у галузі фармації нами були попередньо відібрані показники ефективності за кожною ключовою логістичною компетенцією, які втілюють вищезазначені принципи та відбивають головні соціально-економічні пріоритети діяльності ІФЛЛ.

Для остаточного відбору показників використовувався метод парної кореляції. На підставі цього методу були розраховані коефіцієнти парної кореляції між відібраними показниками за кожною ключовою логістичною компетенцією за всіма досліджуваними СФР – учасниками ІФЛЛ. Результати розрахунків показали, що значення коефіцієнтів парної кореляції за аналізованою вибіркою не перевищують 0,9. Це підтверджує доцільність відбору запропонованих показників логістичної ефективності, оскільки надто високий ступінь кореляції свідчить про наявність ефекту автокореляції між відібраними показниками.

Методика розрахунку локальних стратегічних показників логістичної ефективності ІФЛЛ наведена у додатку Б. У ньому вказані алгоритм розрахунку кожного показника, джерела отримання інформації, економічний зміст показника, бажаний напрям зміни тощо. Слід

зазначити, що плановий рівень стратегічних показників логістичної ефективності визначається кожним учасником ІФЛЛ індивідуально з урахуванням існуючого соціально-економічного потенціалу та стадії життєвого циклу, а також побудованої стратегічної карти логістичної ефективності.

Проведені дослідження показали, що при формуванні ІФЛЛ у фармацевтичній галузі необхідно враховувати галузеву специфіку: особливості фармацевтичної продукції (вимоги до ретельного контролю термінів придатності готових лікарських засобів (ЛЗ), неприпустимість у багатьох випадках подовження термінів їх придатності; необхідність дотримання спеціальних умов зберігання й транспортування для більшості ЛЗ тощо); особливості процесу закупівель фармацевтичної продукції (тривалі терміни постачань; високі вимоги до сертифікації та ліцензування; необхідність контролю якості при закупівлі фармацевтичної продукції тощо); особливості попиту на фармацевтичну продукцію (велика частка фармацевтичної продукції характеризується вираженою сезонністю попиту, нееластичністю попиту кінцевих споживачів за ціною та еластичністю попиту посередників тощо); високий ступінь державного контролю та регулювання фармацевтичної діяльності (вимоги до наявності і доступності фармацевтичної продукції в аптечних установах і закладах охорони здоров'я (ЗОЗ); державне регулювання роздрібних цін на фармацевтичну продукцію з «Національного переліку ЛЗ і виробів медичного призначення» тощо) [10].

Рекомендована для ІФЛЛ стратегічна карта ефективності, яка містить місію, цілі, фактори та показники ефективності за ключовими логістичними компетенціями, наведена на рис. 2.

Як видно з рис. 2, рекомендована для ІФЛЛ СЗП дозволяє контролювати такі параметри його діяльності, як коефіцієнт розширення клієнтської бази, коефіцієнт постійності клієнтів, коефіцієнт інтеграції логістичних процесів з логістичними процесами партнерів тощо.

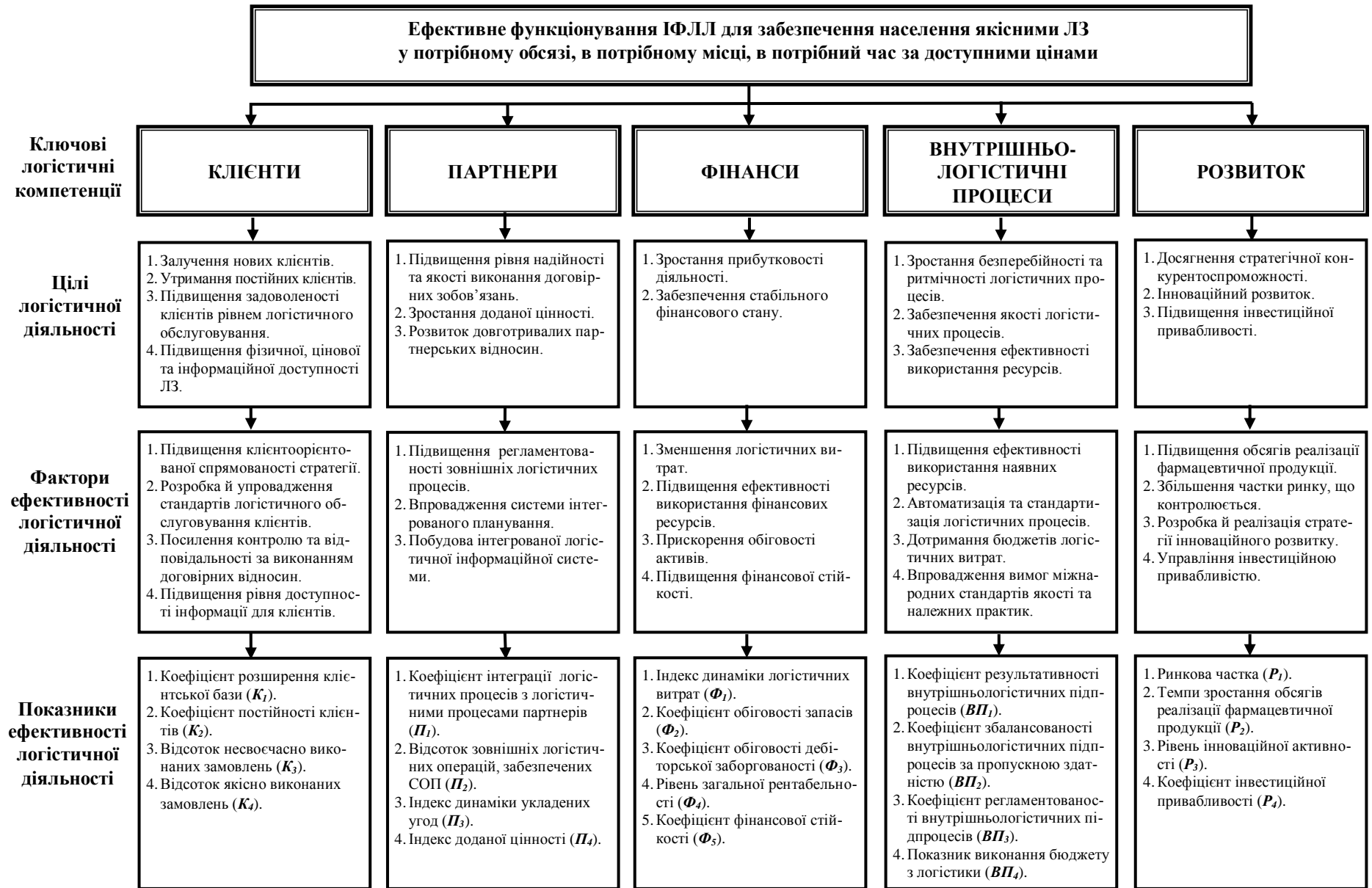


Рис. 2. Запропонована стратегічна карта ефективності для ІФЛЛ

Крім того, рекомендована СЗП дозволяє контролювати вирішення актуальних сьогоденних проблем, які постають перед ІФЛЛ. Серед них: підвищення регламентованості зовнішніх логістичних процесів (відсоток зовнішніх логістичних операцій, забезпечених СОП); підвищення ефективності використання фінансових ресурсів (рівень загальної рентабельності; коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості); автоматизація та стандартизація логістичних процесів (коефіцієнт збалансованості внутрішньологістичних підпроцесів за пропускну здатністю; коефіцієнт регламентованості внутрішньологістичних підпроцесів); збільшення частки ринку, що контролюється (ринкова частка); розробка й реалізація стратегії інноваційного розвитку (рівень інноваційної активності); управління інвестиційною привабливістю (коефіцієнт інвестиційної привабливості) тощо.

Отже, впровадження СЗП для стратегічного управління ІФЛЛ дозволить, по-перше, об'єктивно оцінювати стан реалізації загальної логістичної стратегії як кожного окремого учасника, так ІФЛЛ у цілому і підвищити ефективність використання ресурсів на всіх рівнях управління; по-друге, наблизити процес управління ІФЛЛ до вимог міжнародних стандартів якості [13, 15].

3. МЕТОДИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ НА ПІДСТАВІ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

Як свідчать проведені наукові дослідження, ІФЛЛ – це складна логістична система з високим рівнем відповідальності кожного учасника ланцюга, цільовою функцією якої є своєчасне забезпечення конкретного споживача необхідною і якісною фармацевтичною продукцією в потрібний час, у належному місці з наданням потрібного рівня сервісу із мінімальними витратами [11, 12].

Приклад побудови СЗП для ІФЛЛ ПАТ «Фармак» на підставі запропонованої стратегічної карти ефективності наведено на рис. 3 і у табл. 1.

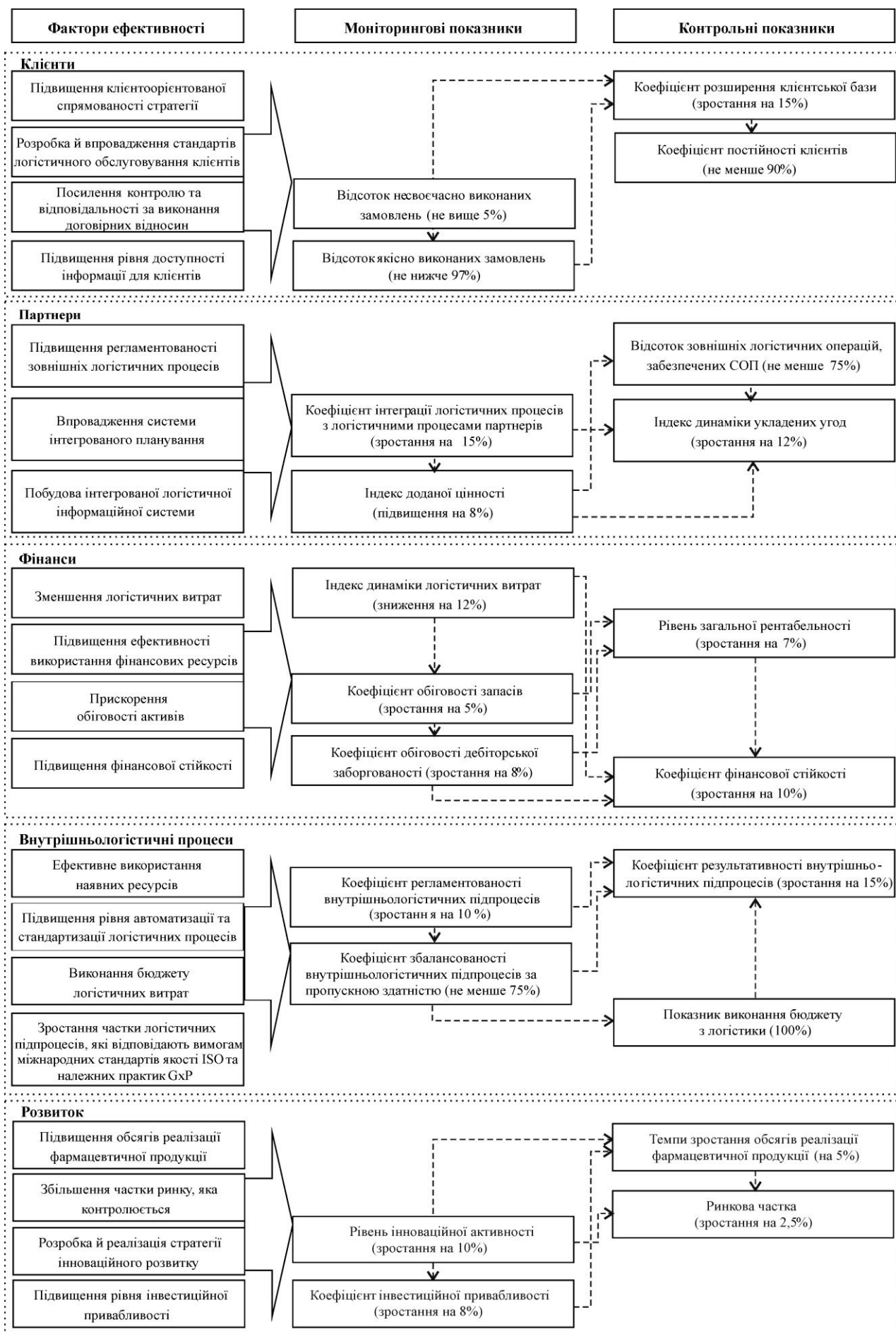


Рис. 3. Приклад побудови СЗП для ІФЛЛ ПАТ «Фармак» (фрагмент)

**Приклад розробки стратегічної карти логістичної ефективності
для ІФЛЛ ПАТ «Фармак» (фрагмент)**

Ключова компетенція	Стратегічні показники ефективності	Бажане значення	Позитивна тенденція	Фактичне значення
«Клієнти»	Коефіцієнт розширення клієнтської бази (K_1)	0,15	↑	0,14
	Коефіцієнт постійності клієнтів (K_2)	0,90	↑	0,89
	Відсоток несвоєчасно виконаних замовлень (K_3)	5	↓	7
	Відсоток якісно виконаних замовлень (K_4)	7	↑	10
«Партнери	Коефіцієнт інтеграції логістичних процесів з логістичними процесами партнерів ($П_1$)	0,95	↑	0,83
	Відсоток зовнішніх логістичних операцій, забезпечених СОП ($П_2$)	0,75	↑	0,58
	Індекс динаміки укладених угод ($П_3$)	1,12	↑	1,13
	Індекс доданої цінності ($П_4$)	1,08	↑	1,01
«Фінанси»	Індекс динаміки логістичних витрат (Φ_1)	0,88	↓	0,93
	Коефіцієнт обіговості запасів (Φ_2)	7,4	↑	6,8
	Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості (Φ_3)	6,7	↑	6,3
	Рівень загальної рентабельності (Φ_4)	0,21	↑	0,18
	Коефіцієнт фінансової стійкості (Φ_5)	0,95	↑	0,89
«Внутрішньо-логістичні процеси»	Коефіцієнт результативності внутрішньологістичних підпроцесів ($ВП_1$)	0,85	↑	0,71
	Коефіцієнт збалансованості внутрішньологістичних підпроцесів за пропускнуою здатністю ($ВП_2$)	0,95	↑	0,73
	Коефіцієнт регламентованості внутрішньологістичних підпроцесів ($ВП_3$)	0,95	↑	0,68
	Показник виконання бюджету з логістики ($ВП_4$)	1,00	↑	0,85
«Розвиток»	Ринкова частка (P_1)	3,5	↑	3,7
	Темпи зростання обсягів реалізації фармацевтичної продукції (P_2)	1,15	↑	1,18
	Рівень інноваційної активності (P_3)	1,10	↑	1,05
	Коефіцієнт інвестиційної привабливості (P_5)	0,95	↑	0,82

Для оцінки результативності діяльності ІФЛЛ щодо реалізації стратегії були розраховані бажані й фактичні значення інтегральних показників ефективності логістичної діяльності, які надають узагаль-

нену (за всіма визначеними компетенціями) оцінку досягнення поставлених стратегічних цілей. Тобто рівень реалізації стратегії ІФЛЛ повинен оцінюватися через співвідношення фактичного ($I_{ІФЛЛ}^Ф$) та бажаного (еталонного) ($I_{ІФЛЛ}^E$) інтегральних показників ефективності логістичної діяльності.

Алгоритм розрахунку інтегрального показника ефективності функціонування ІФЛЛ наведений на рис. 4. Відповідно до наведеного алгоритму спочатку повинні розраховуватися бажані (еталонні) в межах розробленої логістичної стратегії значення локальних показників ефективності логістичної діяльності за кожною ключовою компетенцією. Вони визначаються з урахуванням очікувань і побажань клієнтів та інших зацікавлених сторін, прогнозованих змін, факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також на підставі кращих фактичних значень цих показників за попередні періоди.

Спираючись на бажані (еталонні) значення локальних показників ефективності логістичної діяльності кожного з учасників ІФЛЛ визначаються бажані (еталонні) комплексні показники ефективності логістичної діяльності за кожною ключовою компетенцією. На підставі цих показників визначаються бажані (еталонні) значення інтегральних показників ефективності логістичної діяльності за кожним учасником ІФЛЛ. За кожною ключовою компетенцією в межах ІФЛЛ розрахунки здійснюються за аналогічним алгоритмом. Порівняння фактичного показника ефективності логістичної діяльності з бажаним відбиває ступінь реалізації стратегії ІФЛЛ у звітному році. Якщо отримане значення більше або дорівнює одиниці, це свідчить про успішну реалізацію логістичної стратегії ІФЛЛ.

Результати побудови узагальненої матриці оцінки ефективності функціонування як учасників, так й ІФЛЛ на прикладі інтегрованого ланцюга ПАТ «Фармак» наведена у табл. 2.

Перевагами запропонованої матриці, як інструмента стратегічного управління ІФЛЛ, є те, що вона дозволяє здійснювати оцінку рівня реалізації логістичної стратегії як для кожного учасника ІФЛЛ, так і за кожною ключовою компетенцією.

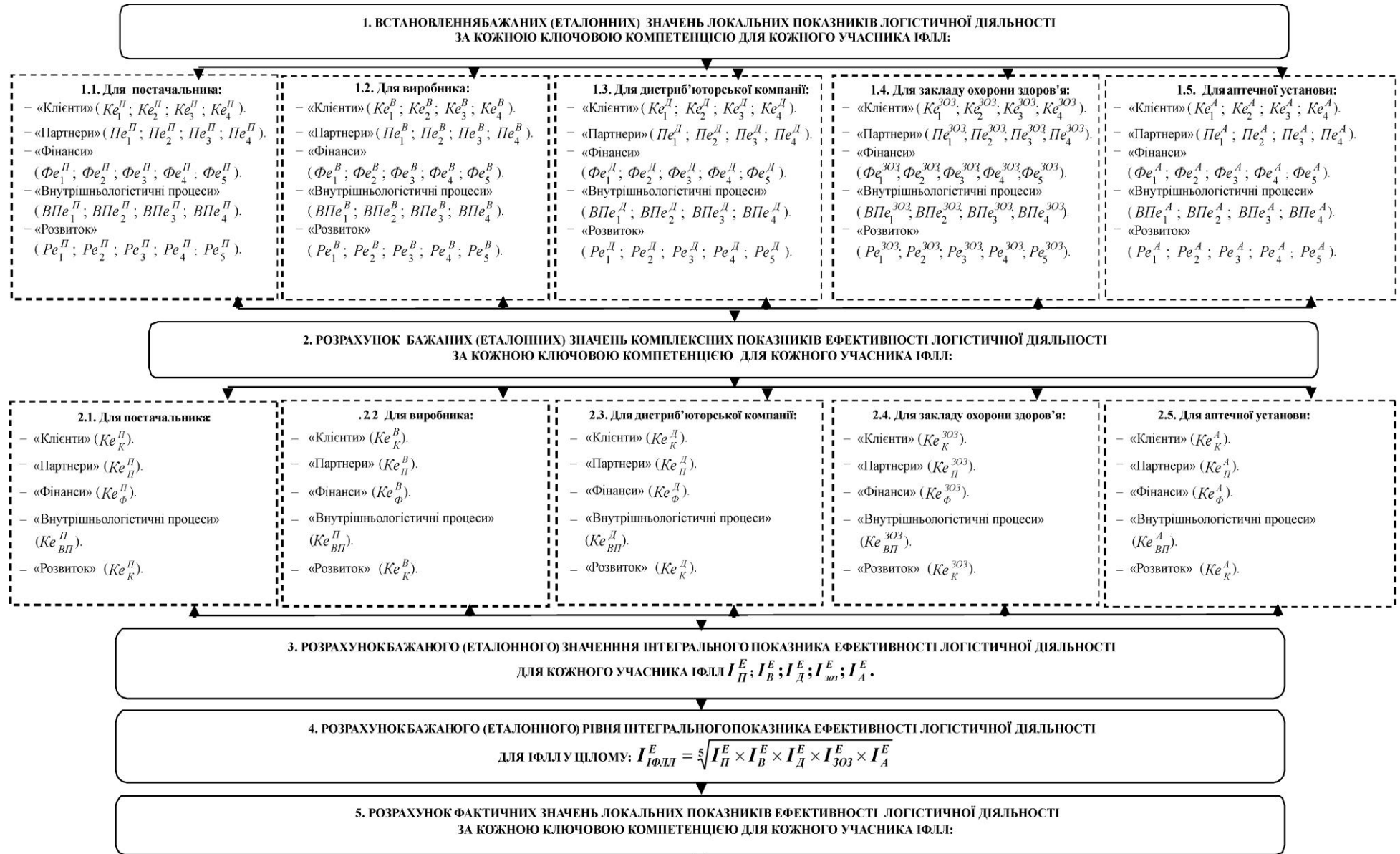


Рис. 4. Алгоритм оцінки ступеня реалізації стратегії ІФЛЛ (початок)

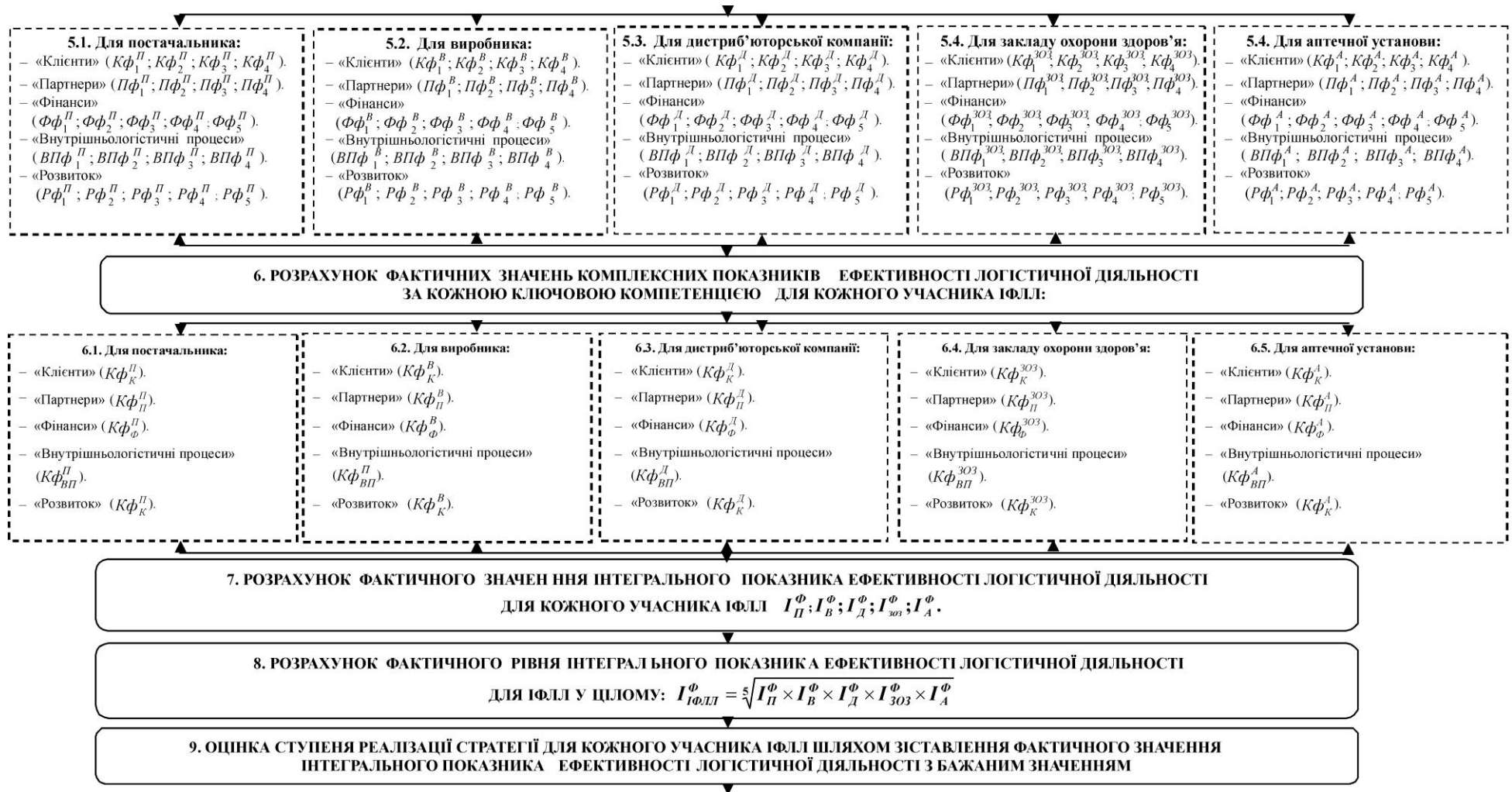


Рис. 4. Алгоритм оцінки ступеня реалізації стратегії ІФЛЛ (продовження)

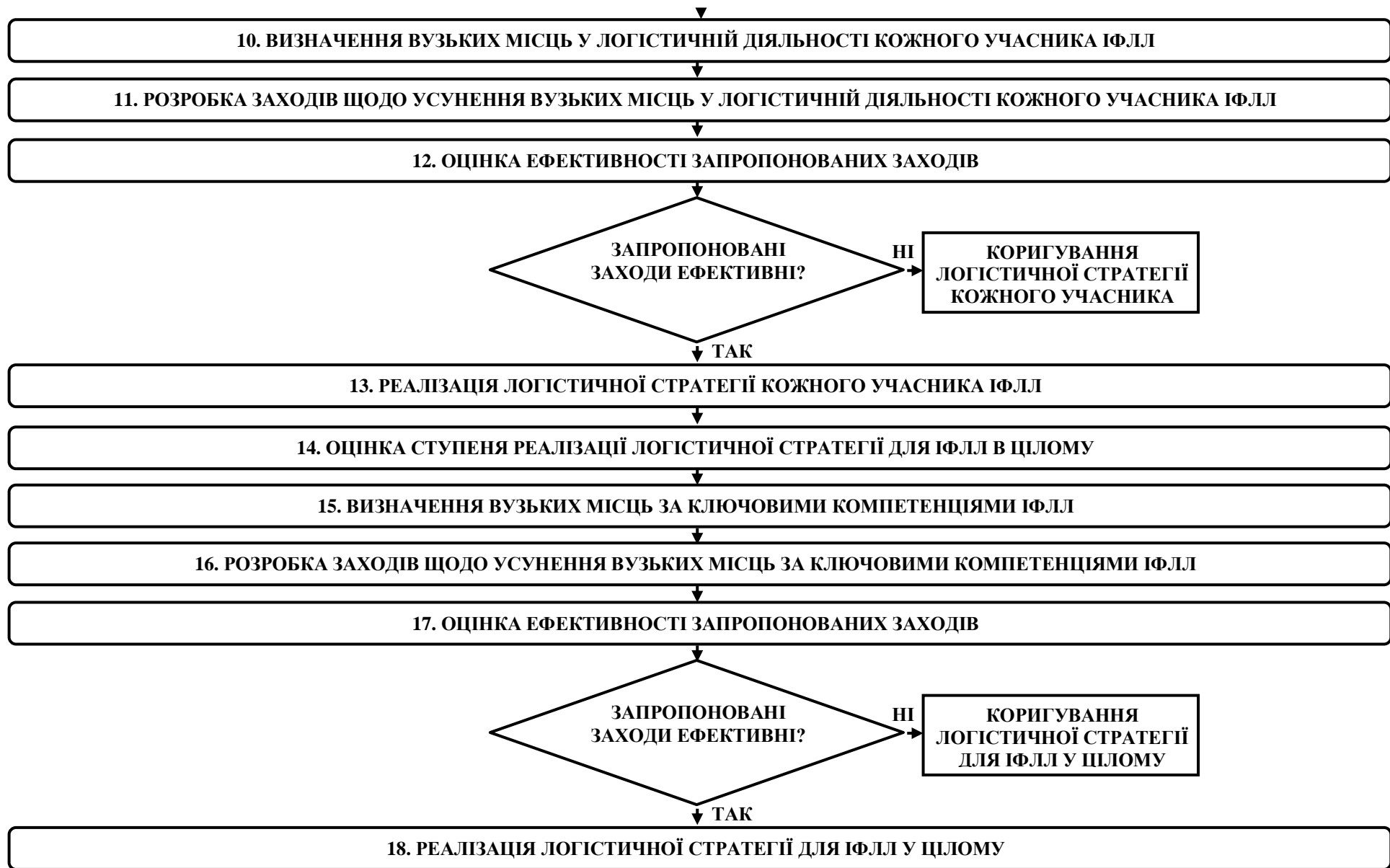


Рис. 4. Алгоритм оцінки ступеня реалізації стратегії ІФЛЛ (закінчення)

Матриця узагальненої оцінки ефективності функціонування ІФЛЛ ПАТ «Фармак» (фрагмент)

Учасник ІФЛЛ	ПрАТ «НОВА-ХІМ»	ПАТ «Фармак»	ТОВ «БадМ» (Київ)	КП «Київська обласна клінічна лікарня»	«АПТЕКА ДОБРОГО ДНЯ» (Київ)
Ключова компетенція					
Комплексний показник за ключовою логістичною компетенцією «Клієнти»	$K_{eK}^{\Pi} = 0,736$ $K_{\phi K}^{\Pi} = 0,747$	$K_{eK}^B = 0,872$ $K_{\phi K}^B = 0,881$	$K_{eK}^D = 0,736$ $K_{\phi K}^D = 0,727$	$K_{eK}^{3O3} = 0,698$ $K_{\phi K}^{3O3} = 0,709$	$K_{eK}^A = 0,822$ $K_{\phi K}^A = 0,592$
Комплексний показник за ключовою логістичною компетенцією «Партнери»	$K_{e\Pi}^{\Pi} = 0,789$ $K_{\phi\Pi}^{\Pi} = 0,702$	$K_{e\Pi}^B = 0,812$ $K_{\phi\Pi}^B = 0,853$	$K_{e\Pi}^D = 0,899$ $K_{\phi\Pi}^D = 0,922$	$K_{e\Pi}^{3O3} = 0,987$ $K_{\phi\Pi}^{3O3} = 0,965$	$K_{e\Pi}^A = 0,865$ $K_{\phi\Pi}^A = 0,834$
Комплексний показник за ключовою логістичною компетенцією «Фінанси»	$K_{e\Phi}^{\Pi} = 0,638$ $K_{\phi\Phi}^{\Pi} = 0,742$	$K_{e\Phi}^B = 0,899$ $K_{\phi\Phi}^B = 0,896$	$K_{e\Phi}^D = 0,945$ $K_{\phi\Phi}^D = 0,896$	$K_{e\Phi}^{3O3} = 0,895$ $K_{\phi\Phi}^{3O3} = 0,761$	$K_{e\Phi}^A = 0,955$ $K_{\phi\Phi}^A = 0,927$
Комплексний показник за ключовою логістичною компетенцією «Внутрішньо- логістичні процеси»	$K_{eB\Pi}^{\Pi} = 0,885$ $K_{\phi B\Pi}^{\Pi} = 0,768$	$K_{eB\Pi}^B = 0,973$ $K_{\phi B\Pi}^B = 0,948$	$K_{eB\Pi}^D = 0,895$ $K_{\phi B\Pi}^D = 0,845$	$K_{eB\Pi}^{3O3} = 0,825$ $K_{\phi B\Pi}^{3O3} = 0,886$	$K_{eB\Pi}^A = 0,747$ $K_{\phi B\Pi}^A = 0,794$
Комплексний показник за ключовою логістичною компетенцією «Розвиток»	$K_{eP}^{\Pi} = 0,827$ $K_{\phi P}^{\Pi} = 0,671$	$K_{eP}^B = 0,736$ $K_{\phi P}^B = 0,696$	$K_{eP}^D = 0,736$ $K_{\phi P}^D = 0,828$	$K_{eP}^{3O3} = 0,933$ $K_{\phi P}^{3O3} = 0,938$	$K_{eP}^A = 0,957$ $K_{\phi P}^A = 0,975$
Значення інтегрального показника ефективності функціонування для кожного учасника ІФЛЛ	$I_{\Pi}^E = 0,770$ $I_{\Pi}^{\Phi} = 0,725$	$I_B^E = 0,867$ $I_B^{\Phi} = 0,850$	$I_D^E = 0,857$ $I_D^{\Phi} = 0,841$	$I_{3O3}^E = 0,861$ $I_{3O3}^{\Phi} = 0,846$	$I_A^E = 0,865$ $I_A^{\Phi} = 0,812$

Учасник ІФЛЛ	ПрАТ «НОВА-ХІМ»	ПАТ «Фармак»	ТОВ «БадМ» (Київ)	КП «Київська обласна клінічна лікарня»	«АПТЕКА ДОБРОГО ДНЯ» (Київ)
Ключова компетенція					
Оцінка ступеня реалізації стратегії для кожного учасника ІФЛЛ	$\frac{I^{\Phi}}{I^E} = 0,941$	$\frac{I^{\Phi}}{I^E} = 0,980$	$\frac{I^{\Phi}}{I^E} = 0,981$	$\frac{I^{\Phi}}{I^E} = 0,982$	$\frac{I^{\Phi}}{I^E} = 0,938$
Значення інтегрального показника ефективності функціонування для ІФЛЛ у цілому	$I_{I\Phi LL}^E = \sqrt[5]{0,770 \times 0,867 \times 0,857 \times 0,861 \times 0,865} = 0,843$				
Оцінка ступеня реалізації стратегії для ІФЛЛ у цілому	$I_{I\Phi LL}^{\Phi} = \sqrt[5]{0,725 \times 0,850 \times 0,841 \times 0,846 \times 0,812} = 0,813$				
	$I_{I\Phi LL} = \sqrt[5]{0,941 \times 0,980 \times 0,981 \times 0,982 \times 0,938} = \frac{0,813}{0,843} = 0,96$				

З метою якісної оцінки результатів аналізу комплексного показника ефективності логістичної діяльності за кожною ключовою компетенцією для кожного учасника ІФЛЛ запропонована така шкала:

✓ $K_j^i = 1$ – логістична стратегія ІФЛЛ повністю реалізована;

✓ $0.95 \leq K_j^i \leq 1$ – логістична стратегія ІФЛЛ практично реалізована;

✓ $0.85 \leq K_j^i \leq 0.94$ – припустимий рівень реалізації логістичної стратегії ІФЛЛ;

✓ $K_j^i \leq 0.84$ – логістична стратегія ІФЛЛ потребує переосмислення та коригування.

Запропоновану шкалу доцільно використовувати і для якісної оцінки інтегрального показника ефективності функціонування ІФЛЛ ($I_{\text{ІФЛЛ}}$). Для розрахунку зазначеного показника запропоновано використовувати формулу:

$$I_{\text{ІФЛЛ}} = \sqrt[n]{I_i}, \quad (1)$$

де: I_i – інтегральний показник ефективності логістичної діяльності за i -тим учасником ІФЛЛ; n – кількість учасників ІФЛЛ,
або

$$I_{\text{ІФЛЛ}} = \sqrt[m]{I_j^{KK}}. \quad (2)$$

де: I_j^{KK} – j -та ключова логістична компетенція у межах ІФЛЛ; m – кількість логістичних компетенцій у межах ІФЛЛ.

Як свідчать результати проведеного аналізу, фактичне значенням інтегрального показника ефективності логістичної діяльності більше у ПАТ «Фармак», ніж у інших учасників ІФЛЛ. Проте розбіжності у значенні настільки незначні, що можна стверджувати про збалансованість процесів логістичної інтеграції ПАТ «Фармак» з іншими учасниками ІФЛЛ.

Слід зазначити, що найбільш збалансований рівень логістичної інтеграції у ПАТ «Фармак» спостерігається щодо КП «Київська об-

ласна клінічна лікарня». Причому найбільша збалансованість має місце за ключовими компетенціями функціонування ІФЛЛ «Партнери» та «Розвиток».

Збалансованість за ключовими компетенціями ефективності логістичної діяльності для учасників ІФЛЛ ще раз підкреслює двосторонність та взаємовигідність партнерських відносин у всіх ланках ланцюга. Високий ступінь розбіжності у рівні фактичної величини логістичної інтеграції між ПАТ «Фармак» та «НОВА-ХІМ» можна пояснити нетривалістю їх бізнес-відносин.

Проте досягнення збалансованості у рівні логістичної інтеграції для учасників ІФЛЛ ще не свідчить про відсутність потенціалу її розвитку. З огляду на різне значення ключових компетенцій для ПАТ «Фармак» і для інших учасників ІФЛЛ бажаний рівень цінності за кожною окремою компетенцією для них може не співпадати.

З огляду на те, що деякі значення показників ключових компетенцій ефективності логістичної діяльності ПАТ «Фармак», ПрАТ «БадМ», «АПТЕКА ДОБРОГО ДНЯ» приблизно однакові, розраховані значення бажаного рівня логістичної інтеграції також досить близькі. Зважаючи на низькі значення показників ключових компетенцій ефективності логістичної діяльності для суб'єкта ПрАТ «НОВА-ХІМ», у порівнянні з іншими учасниками ІФЛЛ, розрахований бажаний рівень логістичної інтеграції цього учасника суттєво відрізняється від інших.

Для оцінки ступеня реалізації загальної стратегії ІФЛЛ досліджуваного ФП було розраховане фактичне значення інтегрального показника ефективності логістичної діяльності за аналізований період, яке дорівнювало 0,813. Бажане (еталонне) значення інтегрального показника за цей період було встановлено на рівні 0,843. Співвідношення фактичного значення інтегрального показника ефективності логістичної діяльності і його бажаного рівня в аналізованому періоді дорівнювало 0,96, що свідчить про те, що в межах досліджуваного ІФЛЛ логістична стратегія ефективно реалізується.

Завершальними етапами в управлінні розвитком логістичної інтеграції між учасниками ІФЛЛ є впровадження конкретних заходів для збільшення цінності партнерських відносин і оцінка їх ефективності [3].

Подальшими дослідженнями доведено, що інтегральний показник ефективності функціонування ІФЛЛ ($I_{\text{ФЛЛ}}$) має тісний взаємозв'язок з показником приросту виручки від реалізації (ΔBP):

$$\Delta BP = 0,734 + 16,85 \times I_{\text{ФЛЛ}}. \quad (3)$$

Результати перевірки адекватності побудованої моделі та графік залишків наведені в додатку В.

Побудована економетрична модель носить індивідуальний характер для кожного ІФЛЛ і може використовуватись з метою прогнозування приросту виручки від реалізації за умов удосконалення логістичної інтеграції між учасниками ланцюга.

Отже, стає зрозуміло, що ефективність реалізації стратегії ІФЛЛ, незважаючи на її витратність, у кінцевому підсумку через налагодження та розвиток партнерських відносин приводить до отримання фінансово-економічних переваг всіма учасниками ланцюга.

Це ще раз підкреслює необхідність побудови в сучасних умовах ефективних ІФЛЛ, розвитку партнерства в усіх їх ланках з метою множення цінності логістичної інтеграції не тільки для їх учасників, але й для кінцевих споживачів фармацевтичної продукції (пацієнтів).

ВИСНОВКИ

1. Доведено, що одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного управління ІФЛЛ в сучасних умовах є впровадження системи СЗП. Головна перевага впровадження СЗП в управління ІФЛЛ полягає в тому, що ця система спирається на управління за ключовими логістичними компетенціями, що спрямовані на задоволення як потреб клієнтів, так і партнерів, і власників СФР, і передбачає залучення всіх учасників ІФЛЛ до реалізації його загальних цілей.

2. Запропоновано алгоритм побудови СЗП для ІФЛЛ. Із урахуванням специфіки діяльності СФР визначені стратегічні показники ефективності за ключовими компетенціями логістичної діяльності та наведена методика їх розрахунку. Побудована стратегічна карта ефективності, яка відбиває та дозволяє реалізувати головні соціально-економічні пріоритети логістичної діяльності як окремих учасників ІФЛЛ, так й ІФЛЛ у цілому в умовах впровадження менеджменту якості.

3. Доведено, що впровадження запропонованої СЗП на вітчизняних СФР дозволить як діагностувати вузькі місця в управлінні логістичними процесами в окремих учасників ІФЛЛ, так і виявляти недоліки у функціонуванні ІФЛЛ у розрізі ключових компетенцій логістичного ланцюга. Розроблена методика стратегічного управління ІФЛЛ на підставі СЗП опрацьована в умовах ПАТ «Фармак».

4. На підставі побудови економіко-математичної моделі для досліджуваного ІФЛЛ доведено існування залежності між показником приросту виручки від реалізації та інтегральним показником ефективності функціонування ІФЛЛ, що підтверджує доцільність удосконалення діяльності СФР на засадах логістичної інтеграції.

АНКЕТА

щодо обґрунтування вибору показників для оцінки ефективності діяльності інтегрованих фармацевтичних логістичних ланцюгів

Шановні колеги!

1. Оцініть, будь ласка, за 10-бальною шкалою запропоновані показники, які на Вашу думку, доцільно використовувати для оцінки ефективності діяльності інтегрованих фармацевтичних логістичних ланцюгів.

№ з/п	Ключова компетенція	Назва показника	Шкала оцінки, бали									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	«Клієнти»	Коефіцієнт розширення клієнтської бази										
		Відсоток виконання договірних зобов'язань перед клієнтами										
		Коефіцієнт постійності клієнтів										
		Коефіцієнт інформаційної надійності обслуговування клієнтів										
		Коефіцієнт рівня надання товарних кредитів клієнтам										
		Відсоток несвоєчасно виконаних замовлень										
		Коефіцієнт якості документального супроводу постачання фармацевтичної продукції клієнтам										
		Коефіцієнт гнучкості умов постачання фармацевтичної продукції клієнтам										
		Відсоток якісно виконаних замовлень										
		Коефіцієнт автоматизації процесу обробки замовлень клієнтів на постачання фармацевтичної продукції										
2	«Партнери»	Коефіцієнт інтеграції логістичних процесів з логістичними процесами партнерів										
		Відсоток зовнішніх логістичних операцій, забезпечених СОП										
		Коефіцієнт рівня надання знижок споживачам										
		Коефіцієнт інформаційної надійності логістичного обслуговування споживачів										
		Коефіцієнт якості документального супроводу постачання фармацевтичної продукції споживачам										
		Відсоток виконання договірних зобов'язань перед споживачами										
		Індекс динаміки укладених угод										
Коефіцієнт автоматизації процесу обробки замовлень споживачів на постачання фармацевтичної продукції												

Продовження додатка А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
		Коефіцієнт гнучкості умов постачання фармацевтичної продукції споживачам										
		Індекс доданої цінності										
3	«Фінанси»	Індекс динаміки логістичних витрат										
		Коефіцієнт мобільності активів										
		Коефіцієнт обіговості запасів										
		Коефіцієнт обіговості оборотних коштів										
		Період погашення кредиторської заборгованості										
		Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості										
		Коефіцієнт обіговості власного капіталу										
		Коефіцієнт зносу основних засобів										
		Рівень загальної рентабельності										
		Коефіцієнт фінансової стійкості										
4	«Внутрішньологістичні процеси»	Коефіцієнт результативності внутрішньологістичних підпроцесів										
		Показник використання виробничої потужності										
		Коефіцієнт збалансованості внутрішньологістичних підпроцесів за пропускну здатністю										
		Коефіцієнт фондівдачі										
		Коефіцієнт автоматизації та механізації праці										
		Частка сертифікованої продукції										
		Плинність кадрів										
		Коефіцієнт регламентованості внутрішньологістичних підпроцесів										
		Показник виконання бюджету з логістики										
		Коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати										
5	«Розвиток»	Ринкова частка										
		Коефіцієнт оновлення обладнання										
		Коефіцієнт оновлення асортименту продукції										
		Частка продукції, що реалізується на експорт										
		Темпи зростання обсягів реалізації фармацевтичної продукції										
		Частка витрат на НДР у виручці від реалізації фармацевтичної продукції										
		Індекс ділової репутації										
		Частка логістичних процесів, які відповідають вимогам належних практик GxP та міжнародних стандартів якості ISO										
		Рівень інноваційної активності										
		Коефіцієнт інвестиційної привабливості										

Відомості про підприємство:

Назва підприємства _____

Відомості про експерта:

ПІБ експерта _____

Вік _____

Рівень освіти _____

Посада _____

Стаж роботи на даній посаді _____

Спеціальність _____

Стаж роботи за спеціальністю _____

Методика розрахунку стратегічних показників ефективності ФП

Показник	Алгоритм розрахунку	Розшифровка та джерела інформації	Економічний зміст показника	Бажаний напрямок зміни
1	2	3	4	5
«Клієнти»				
Коефіцієнт розширення клієнтської бази (K_1)	$K_1 = \frac{K_{Н.К.}}{K_{ЗАГ_{кл}}}$	$K_{Н.К.}$ – кількість залучених нових клієнтів ФП (внутрішня звітність відділу збуту) $K_{ЗАГ_{кл}}$ – загальна кількість клієнтів	Показує частку залучених нових клієнтів у загальній кількості клієнтів ФП	Зростання
Відсоток несвоєчасно виконаних замовлень (K_2)	$K_2 = \frac{З_{Н.ВЧ}}{З_{ЗАГ}}$	$З_{Н.ВЧ}$ – кількість замовлень клієнтів, що виконані невчасно (внутрішня звітність відділу збуту) $K_{ЗАГ}$ – загальна кількість замовлень клієнтів (внутрішня звітність відділу збуту)	Показує частку не своєчасно виконаних замовлень клієнтів у їх загальному обсязі	Зниження
Коефіцієнт постійності клієнтів (K_3)	$K_3 = \frac{K_{П}}{K_{ЗАГ_{кл}}}$	$K_{П}$ – кількість постійних клієнтів ФП, термін взаємовідносин з якими більше 3 років (внутрішня звітність відділу збуту) $K_{ЗАГ_{кл}}$ – загальна кількість клієнтів	Відбиває частку постійних клієнтів у загальній кількості споживачів ФП	Зростання
Відсоток якісно виконаних замовлень (K_4)	$K_4 = \frac{З_я}{З_{ЗАГ}}$	$З_я$ – кількість замовлень клієнтів, що виконані якісно (за асортиментом, обсягом) (внутрішня звітність відділу збуту) $K_{ЗАГ}$ – загальна кількість замовлень клієнтів (внутрішня звітність відділу збуту)	Показує частку якісно (за асортиментом, обсягом) виконаних замовлень клієнтів у їх загальному обсязі	Зростання
«Партнери»				
Коефіцієнт інтеграції логістичних процесів з логістичними процесами партнерів (Π_1)	$\Pi_1 = \frac{K_{Л.Б.П.}}{K_{ЗАГ_{Б.П.}}}$	$K_{Л.Б.П.}$ – кількість логістичних процесів, які інтегровані (узгоджені, збалансовані) з вимогами партнерів ФП (внутрішня звітність всіх відділів ФП) $K_{ЗАГ_{Б.П.}}$ – загальна кількість логістичних процесів ФП (внутрішня звітність всіх відділів ФП)	Відбиває частку бізнес-процесів, які інтегровані (узгоджені, збалансовані) з вимогами партнерів у загальній кількості бізнес-процесів ФП	Зростання

1	2	3	4	5
Відсоток зовнішніх логістичних операцій, забезпечених СОП (Π_2)	$\Pi_2 = \frac{K_{Л.О_{сп}}}{K_{ЗАГ_{Л.о.}}}$	$K_{Л.О_{сп}}$ – кількість зовнішніх логістичних операцій ФП, забезпечених СОП (внутрішня звітність всіх відділів ФП) $K_{ЗАГ_{Л.о.}}$ – загальна кількість зовнішніх логістичних операцій (внутрішня звітність всіх відділів ФП)	Показує частку зовнішніх логістичних операцій, забезпечених СОП у загальній кількості зовнішніх логістичних операцій ФП	Зростання
Індекс динаміки укладених угод (Π_3)	$\Pi_3 = \frac{K_{У_{зв}}}{K_{У_{поп}}}$	$K_{У_{зв}}, K_{У_{поп}}$ – відповідно загальна кількість укладених угод з партнерами ФП у звітному та попередньому періодах (внутрішня звітність всіх відділів ФП)	Показує зміну загальної кількості укладених угод з партнерами ФП у звітному періоді у порівнянні з попереднім	Зростання
Індекс доданої цінності (Π_4)	$\Pi_4 = \frac{ДЦ_{зв}}{ДЦ_{поп}}$	$ДЦ_{зв}, ДЦ_{поп}$ – відповідно показник доданої цінності ФП у звітному та попередньому періодах, (внутрішня звітність всіх відділів ФП)	Показує зміну показника доданої цінності ФП у звітному періоді у порівнянні з попереднім	Зростання
«Фінанси»				
Індекс динаміки логістичних витрат (Φ_1)	$\Phi_1 = \frac{B_{Л_{зв}}}{B_{Л_{поп}}}$	$B_{Л_{зв}}, B_{Л_{поп}}$ – відповідно загальна кількість логістичних витрат ФП у звітному та попередньому періодах, тис. грн (внутрішня звітність всіх відділів ФП)	Показує зміну загальної кількості логістичних витрат ФП у звітному періоді у порівнянні з попереднім	Зменшення
Коефіцієнт обіговості запасів (Φ_2)	$\Phi_2 = \frac{BP}{\left[\frac{З_n + З_k}{2} \right]}$	BP – виручка від реалізації фармацевтичної продукції ФП, тис. грн (внутрішня звітність бухгалтерії); $З_n, З_k$ – відповідно обсяг запасів фармацевтичної продукції ФП на початок і кінець звітного періоду, тис. грн (внутрішня звітність відділів збуту та матеріально-технічного забезпечення).	Показує кількість обігів запасів фармацевтичної продукції за період; скільки виручки від реалізації фармацевтичної продукції припадає на одиницю запасів фармацевтичної продукції.	Зростання
Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості (Φ_3)	$\Phi_3 = \frac{BP}{\left[\frac{ДЗ_n + ДЗ_k}{2} \right]}$	$ДЗ_n, ДЗ_k$ – відповідно сума дебіторської заборгованості ФП на початок і кінець звітного періоду, тис. грн (внутрішня звітність фінансового відділу)	Показує скільки разів протягом звітного періоду дебіторська заборгованість перетворюється на гроші	Зростання

1	2	3	4	5
Рівень загальної рентабельності (Φ_4)	$\Phi_4 = \frac{ЧП}{\left[\frac{BP_{\Pi} + BP_K}{2} \right]}$	ЧП – чистий прибуток ФП, тис. грн (внутрішня звітність фінансового відділу) BP_н, BP_к – відповідно сума виручки від реалізації фармацевтичної продукції ФП на початок і кінець звітного періоду, тис. грн (внутрішня звітність фінансового відділу)	Показує скільки припадає чистого прибутку ФП на одиницю виручки від реалізації фармацевтичної продукції	Зростання
Коефіцієнт фінансової стійкості (Φ_5)	$\Phi_5 = \frac{BK + Z_d}{\left[\frac{П_{\Pi} + П_K}{2} \right]}$	BK – власний капітал ФП, тис. грн (внутрішня звітність фінансового відділу) Z_d – довгострокові зобов'язання ФП, тис. грн (внутрішня звітність фінансового відділу) П_н, П_к – відповідно сума пасивів ФП на початок і кінець звітного періоду, тис. грн (внутрішня звітність фінансового відділу)	Відбиває частку стабільних джерел самофінансування ФП	0,85 – 0,90
«Внутрішньологістичні процеси»				
Коефіцієнт результативності внутрішньологістичних підпроцесів (ВП₁)	$ВП_1 = \frac{Ч_{в.п.}}{Ч_{\Pi}}$	Ч_{в.п.} – час виконання внутрішньологістичного підпроцесу ФП (внутрішня звітність всіх відділів ФП) Ч_{п.} – чисельність персоналу, яка задіяна при виконанні внутрішньологістичного підпроцесу ФП (внутрішня звітність всіх відділів ФП)	Характеризує ступінь досягнення (реалізації) цілі внутрішньологістичного підпроцесу ФП	Зростання
Коефіцієнт збалансованості внутрішньологістичних підпроцесів за пропускну здатністю (ВП₂)	$ВП_2 = \frac{Ч_{в.п.}}{K_{\phi.п.}}$	Ч_{в.п.} – час виконання внутрішньологістичного підпроцесу ФП (внутрішня звітність всіх відділів ФП) K_{ф.п.} – кількість функцій внутрішньологістичного підпроцесу ФП (внутрішня звітність всіх відділів ФП)	Характеризує ступінь досягнення розміру пропускну здатності внутрішньологістичного підпроцесу ФП	Зростання
Коефіцієнт регламентованості внутрішньологістичних підпроцесів (ВП₃)	$ВП_3 = \frac{K_{в.п.р.}}{K_{заг.в.п.}}$	K_{в.п.р.} – кількість регламентованих внутрішньологістичних підпроцесів ФП (внутрішня звітність всіх відділів ФП) K_{заг.в.п.} – загальна кількість внутрішньологістичних підпроцесів ФП (внутрішня звітність всіх відділів ФП)	Показує частку регламентованих внутрішньологістичних підпроцесів у загальній кількості внутрішньологістичних підпроцесів ФП	Зростання

1	2	3	4	5
Показник виконання бюджету з логістики ($ВП_4$)	$ВП_4 = \frac{В_{БЮДЖ.}}{В_{\Phi}}$	$В_{БЮДЖ.}$ – бюджет логістичних витрат внутрішньо-логістичних підпроцесів ФП, тис. грн (внутрішня звітність всіх відділів ФП); $В_{\Phi}$ – фактичний рівень логістичних витрат внутрішньо-логістичних підпроцесів ФП за період, тис. грн (внутрішня звітність всіх відділів ФП)	Характеризує відношення рівня фактичних логістичних витрат до рівня витрат, закладених у бюджеті внутрішньо-логістичних підпроцесів ФП	Зростання
«Розвиток»				
Ринкова частка (P_1)	$P_1 = \frac{РП}{РП_{ЗАГ}}$	$РП_{ФП}$ – обсяг реалізованої фармацевтичної продукції ФП, тис. грн (внутрішня звітність відділу збуту) $РП_{ЗАГ}$ – загальний обсяг реалізованої фармацевтичної продукції на фармацевтичному ринку країни, тис. грн (Internet)	Показує частку, яку займає підприємство на вітчизняному фармацевтичному ринку	Зростання
Темпи зростання обсягів реалізації фармацевтичної продукції (P_2)	$P_2 = \frac{РП_{ЗВ}}{РП_{ПОП}}$	$РП_{ЗВ}$, $РП_{ПОП}$ – відповідно обсяг реалізованої фармацевтичної продукції ФП у звітному та попередньому періодах, тис. грн (внутрішня звітність фінансового відділу)	Показує зміну обсягу реалізованої фармацевтичної продукції ФП у звітному періоді у порівнянні з попереднім	Зростання
Рівень інноваційної активності (P_3)	$P_3 = \frac{В_{ІН.Д.}}{РП}$	$В_{ІН.Д.}$ – обсяг витрат на інноваційну діяльність ФП, тис. грн (внутрішня звітність всіх відділів ФП)	Показує частку, яку займає підприємство на вітчизняному фармацевтичному ринку	Зростання
Коефіцієнт інвестиційної привабливості (P_4)	$P_4 = I_{І.Р.} \times I_{\Phi.С.}$	$I_{І.Р.}$ – інтегральний показник інвестиційного розвитку ФП (внутрішня звітність всіх відділів ФП) $I_{\Phi.С.}$ – інтегральний показник фінансового стану ФП. (внутрішня звітність всіх відділів ФП)	Характеризує доцільність інвестування коштів у дане ФП	Зростання

Результати перевірки адекватності економетричної моделі залежності між інтегральним показником ефективності функціонування ІФЛЛ та приростом виручки від реалізації в умовах ПАТ «Фармак»

Таблиця В.1

Параметри регресійної моделі

	Назва показника	Величина	Задовільне значення
Multiple R	Коефіцієнт кореляції	0,9704748	Більше 0,9
Multiple R ²	Коефіцієнт детермінації	0,8372516	Більше 0,8
Adjusted R ²	Скоригований коефіцієнт детермінації	0,7503312	Більше 0,7
F(3,21)	Коефіцієнт Фішера	38,14	Більше табличного значення коефіцієнта Фішера при зазначеній кількості ступенів свободи
p	Стандартна помилка моделі	0,009	Менше 0,05
Std.Err. of Estimate	Стандартна помилка оцінки	48,379336	–

Таблиця В.2

Критерії побудованої моделі регресії

	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	t(22)	p-level
Intercept			0,561917	920,304	0,712717	0,527455
	0,734475	0,536267	16,85410	1004,421	-0,690840	0,539321

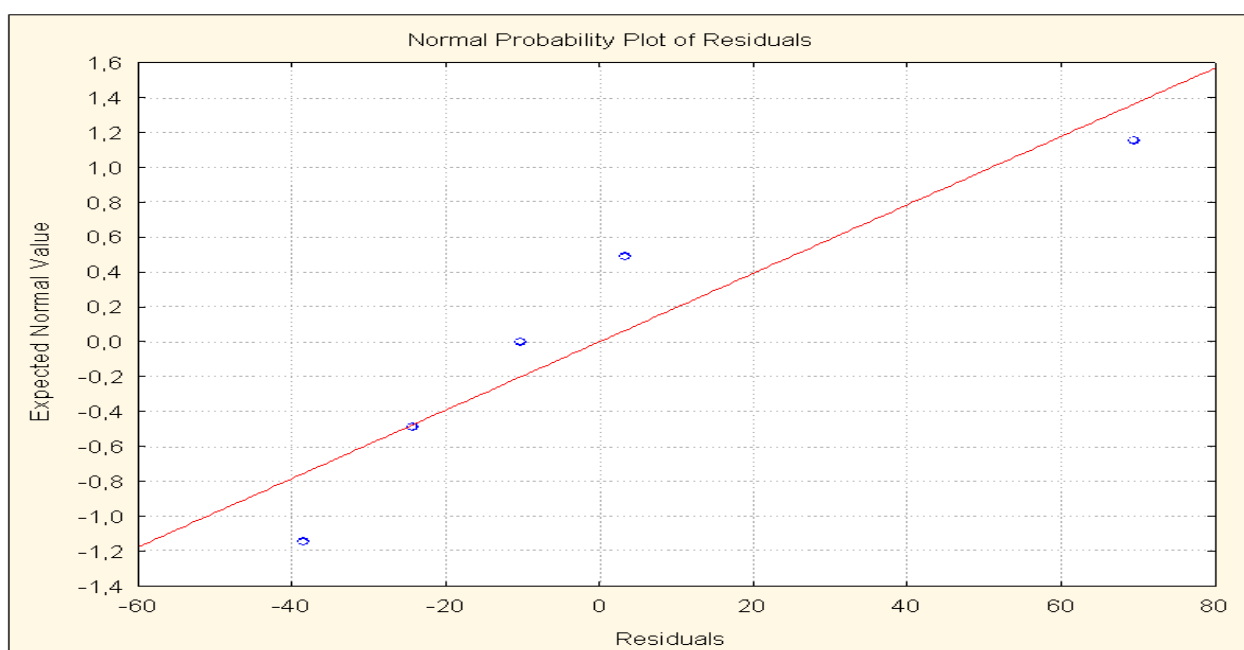


Рис. В.1. Нормальний графік залишків для регресійної моделі

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бауэрсокс, Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок : учебное пособие / [2-е изд., пер. с англ. Н. Н. Барышниковой, Б. С. Пинскера]. – М. : ЗАО «Олимп Бизнес», 2008. – 640 с.
2. Громовик, Б. П. Методологічні аспекти управління інтегрованими потоковими процесами у фармацевтичній галузі / Б. П. Громовик // Фармац. журн. – 2003. – № 3. – С. 3-11.
3. Лапач, С. Н. Статистические методы в медико-биологических исследованиях с использованием Excel / С. Н. Лапач, А. В. Чубенко, П. Н. Бабич. – К. : Морион, 2000. – 320 с.
4. Катькало, В. С. Ресурсная концепция стратегического управления : генезис основных идей и понятий / В. С. Катькало // Вестник С.-Петербургского ун-та. Менеджмент. – 2006. – № 4. – С. 20-42.
5. 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. 11-16.
6. 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.
7. Нивен, Пол Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом : Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Р. Пол Нивен ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
8. Плахута, О. В. Стратегії інтегрованого управління логістичними ланцюгами. Маркетинг : Теорія і практика // Зб. наук. праць. Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2008. – Вип. 14. – С. 141-145.
9. Посилкіна, О. В. Впровадження системи збалансованих показників ефективності як інструменту стратегічного контролінгу на фармацевтичних підприємствах : наук.-метод. рек. / О. В. Посилкіна, Н. М. Мусієнко. – Х. : Вид-во НФаУ, 2003. – 27 с.
10. Посилкіна, О. В. Логістичний менеджмент фармацевтичного виробництва : моногр. / О. В. Посилкіна, Р. В. Сагайдак-Нікітюк, Г. В. Загорій, О. Ю. Горбунова, А. П. Юрченко; за заг. ред. О. В. Посилкіної. – Х. : НФаУ, 2011. – 772 с.
11. Посилкіна, О. В. Методичні підходи до побудови інтегрованих логістичних систем у фармації : наук.-метод. рек. / О. В. Посилкіна, А. Г. Хромих. – Х. : НФаУ, 2012. – 32 с.
12. Посилкіна, О. В. / Методичні підходи до проектування інтегрованих фармацевтичних логістичних ланцюгів / О. В. Посилкіна, А. Г. Хромих // Соціально-економічні проблеми адаптації реального сектора в сучасних умовах : матеріали І міжн. наук.-практ. конф., Ялта, АР Крим, 22-24 трав. 2013 р. – Ялта, 2013. – С. 169-171.
13. Посилкіна, О. В. Удосконалення механізму мотивації наукової діяльності у фармацевтичній галузі на основі впровадження збалансованих показників ефективності / О. В. Посилкіна, В. М. Тіманюк, Д. В. Дегальцев // Вісник фармації. – 2007. – № 2. – С. 49-54.

14. Сток, Дж. Р. Стратегическое управление логистикой / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт; пер. с 4-го англ. изд. – М. : ИНФРА – М, 2005. – 797 с.
15. Тутутченко, О. В. Стратегічні цілі аптечних підприємств, орієнтованих на надання високоякісного сервісу / О. В. Тутутченко, З. М. Мнушко // Вісник фармації. – 2007. – № 3. – С. 47-50.
16. Хэндфилд, Р. Реорганизация цепей поставок : создание интегрированных систем формирования ценности / Р. Хэндфилд, Э. Николс; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 416 с.
17. Яремчук, А. А. Современные подходы к управлению развитием фармацевтических предприятий на основе системы сбалансированных показателей эффективности / А. А. Яремчук, О. В. Посылкина // Економічна освіта та наука : досвід та перспективи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. – Х. : Вид-во НФаУ, 2007. – С. 163-166.

ЗМІСТ

Перелік умовних скорочень	3
Вступ.....	4
1. Актуальність упровадження системи збалансованих показників для стратегічного управління інтегрованими фармацевтичними логістичними ланцюгами.....	5
2. Обґрунтування алгоритму та загальної методології побудови системи збалансованих показників для стратегічного управління інтегрованими фармацевтичними логістичними ланцюгами	7
3. Методика стратегічного управління інтегрованими фармацевтичними логістичними ланцюгами на підставі системи збалансованих показників.....	12
Висновки	24
Додатки.....	25
Перелік рекомендованої літератури	33

Наукове видання

**ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ
ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ІНТЕГРОВАНИМИ ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ
ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ**

Науково-методичні рекомендації

Відповідальна за випуск *Посилкіна О.В.*

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 2,25. Тираж 100 пр. Зам. № 0512-14.

Національний фармацевтичний університет
вул. Пушкінська, 53, м. Харків, 61002

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серії ДК № 3420 від 11.03.2009.

Надруковано з готових оригінал-макетів у друкарні ФОП Петров В.В.
Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.

Запис № 2480000000106167 від 08.01.2009 р.

61144, м. Харків, вул. Гв. Широнінців, 79в, к. 137, тел. (057) 778-60-34.

e-mail:bookfabrik@rambler.ru