

УДК 338.45  
JEL Classification D22

Гладкова Ольга

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління та економіки підприємства  
Національний фармацевтичний університет  
м. Харків, Україна  
E-mail: olgladkova25@gmail.com

## УДОСКОНАЛЕННЯ КЛІЄНТСЬКОЇ СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### Анотація

**Вступ.** Економічна ситуація в Україні характеризується затяжною фінансовою кризою. Розвиватися в таких умовах можливо лише через розробку ефективної політики підприємства на основі системи збалансованих показників (СЗП). Однією із її складових є процес «Клієнти». Саме через його деталізацію можливо стає побудова бізнес-моделі, зорієнтованої на задоволення потреб існуючих клієнтів з паралельним залученням нових.

**Методи.** Основними методами, що були використані під час дослідження, є: метод системного аналізу економічних явищ; вибірковий метод дослідження; метод групування; метод фінансових коефіцієнтів; трендовий метод.

**Результати.** Дослідження, які спрямовані на розробку СЗП для фармацевтичного підприємства та які проведені за результатами діяльності ТОВ ФК «Здоров'я» протягом 2012-2016 рр., показали, що найбільш слабкою ланкою у його діяльності є робота із дебіторами та іншими клієнтами. Аналіз показників ефективності роботи з ними показав, що для підприємства характерним є різке зростання дебіторської заборгованості та скорочення динаміки розширення клієнтської бази. Для подолання означених негативів запропоновано всю клієнтську базу поділити на активних та пасивних клієнтів. Виходячи з концепції формування СЗП, розроблена стратегічна карта процесу «Клієнти». Для деталізації стратегічних цілей представлена модель тактичного управління відносинами з клієнтами і надана їй загальна характеристика. Наприкінці наведена матриця відповідальності за процесом «Клієнти».

**Перспективи.** Впровадження в діяльність фармацевтичної компанії запропонованої моделі тактичного управління відносинами з клієнтами на основі розробленої стратегічної карти та матриці відповідальності процесу «Клієнти» дозволить мінімізувати негативні тенденції в роботі з клієнтами та призведе до зростання економічної вартості фармацевтичної компанії і посилення її ринкової сталості.

**Ключові слова:** клієнтська складова системи збалансованих показників, стратегічна карта процесу «Клієнти», матриця відповідальності, модель тактичного управління відносинами з клієнтами.

### Вступ.

Найцінніший ресурс будь-якої компанії – це клієнти. В сучасних економічних умовах, які характеризуються затяжною фінансовою кризою, важливим є максимальне скорочення відтоку споживачів і підвищення їх прибутковості.

Крім того, на фармацевтичному ринку, в умовах жорстокої конкуренції, орієнтація компаній на продукт втратила актуальність. Виробників багато (як національних, так і зарубіжних), якість лікарських засобів українських компаній приблизно на одному рівні, так само, як і ціни. Єдиним способом виділитися поміж конкурентів стала персоналізація. Саме ефективне управління клієнтами й індивідуальний підхід до кожного з них є основою довіри до фармвиробника.

Глибоке знання клієнта дозволяє докорінно змінити бізнес-модель: від неефективної стратегії пошуку нових споживачів під пропонувані рішення перейти до розробки рішень для існуючих клієнтів з урахуванням їх запитів, а також до паралельного залучення нових клієнтів. Таке персоналізоване обслуговування є прямим шляхом до формування лояльності і підвищення цінності клієнтської бази, розробки ефективної складової «Клієнти» системи збалансованих показників (СЗП) компанії, та, як наслідок цього, її ринкової успішності.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Теоретичні концепції формування системи збалансованих показників знайшли своє відображення в роботах провідних українських та зарубіжних вчених-економістів, серед яких слід виділити Каплана Р. та Нортон П., Крилова С., Кизима М., Малярець Л., Нівена П., Посилкіну О. та Мусієнко Н., Ольве Н. та ін.

У роботах вищевказаних вчених представлені різноманітні підходи до формування СЗП, визначені її складові та послідовність побудови. Проте, дані положення носять все більше теоретичний характер і, за винятком робіт Посилкіної О.В., не торкаються проблем прикладного характеру, що виникають в процесі впровадження даної системи на підприємствах хіміко-фармацевтичної діяльності. Особливо це стосується клієнтської складової СЗП, оскільки все більше уваги дані автори приділяють саме внутрішнім виробничим та фінансовим процесам підприємства.

### **Мета.**

Метою даної статті є надання пропозицій щодо удосконалення клієнтської складової системи збалансованих показників для фармацевтичного підприємства.

### **Методологія дослідження.**

У якості основних методів та прийомів, що були використані під час проведення дослідження, можна визначити: метод системного аналізу економічних явищ; вибіркового метод дослідження; метод групування; метод фінансових коефіцієнтів; трендовий метод.

### **Результати.**

Гарантом сталого зростання фінансової та ринкової стабільності господарюючого суб'єкта в ринкових умовах є налагоджена система розрахунків та роботи із зовнішніми клієнтами. Практичні дослідження, що спрямовані на розробку системи збалансованих показників для фармацевтичного підприємства та які були проведені за результатами діяльності ТОВ ФК «Здоров'я» протягом 2012-2016 рр., показали, що найбільш слабкою ланкою у діяльності даної компанії є саме робота із дебіторами та іншими клієнтами. Аналіз показників ефективності роботи з ними показав, що для підприємства характерним є різке зростання дебіторської заборгованості протягом 2014-2016 рр. (рис. 1), з одного боку, та скорочення динаміки розширення клієнтської бази компанії, з іншого.

Зазначимо, що такі ж саме проблеми є характерними і для інших провідних фармацевтичних компаній України, а саме: ПрАТ «ФФ «Дарниця», ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка», ФК «Фармак» тощо.

Як було встановлено, це є негативним моментом у визначенні їх ринкової сталості. Для його вирішення вважаємо, що керівництву підприємств в першу чергу слід посилити роботу саме в цьому напрямку. З цією метою пропонуємо реалізацію наступних дій на прикладі діяльності ТОВ ФК «Здоров'я».

Аналіз клієнтів передбачає передусім оцінювання реальних покупців лікарських засобів. Доцільно при цьому розглядати також і потенційних клієнтів підприємства. Крім того, компанію повинні цікавити не тільки групи реальних, постійних споживачів, а також і втрачені клієнти. Оцінка причин відмови від співпраці з ТОВ ФК «Здоров'я» є передумовою з'ясування помилок, чи недоліків у роботі, і прийняття відповідних рішень.

Для цього всю клієнтську базу можна умовно поділити на активних (постійних, перспективних і разових) й пасивних (нових та втрачених) клієнтів. Паралельно з цим, до перспективних можна віднести всіх потенційних клієнтів, тобто пасивну клієнтську базу. Для того, щоб в перспективі їх можна було розглядати як постійних клієнтів, потрібно налагодити зв'язки з цими контрагентами. Після цього, виходячи з концепції формування СЗП, розробимо стратегічну карту процесу «Клієнти» (табл. 1).

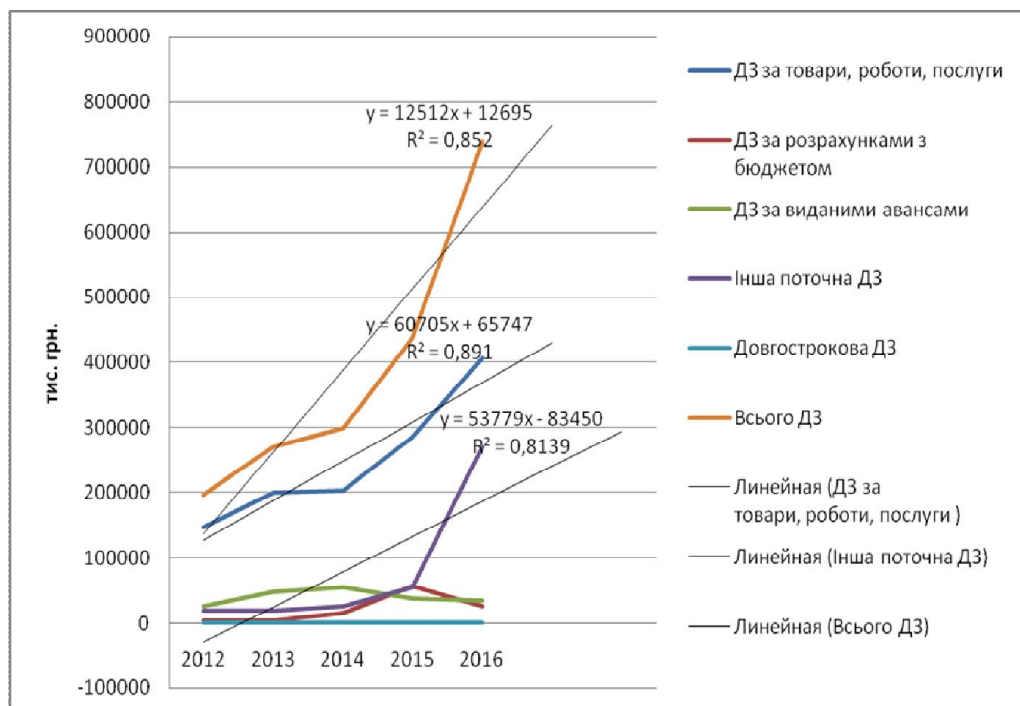


Рис. 1. Тренди динаміки складових дебіторської заборгованості ТОВ ФК «Здоров'я» протягом 2012- 2016 рр.\*

\*Джерело: розраховано автором [9]

Таблиця 1

Стратегічна карта ТОВ ФК «Здоров'я» за процесом «Клієнти»\*

Процес	Стратегічні цілі	Критерії оцінювання	Показник ефективності
КЛІЄНТИ	Розширення клієнтської бази	Кількість клієнтів	Коефіцієнт розширення клієнтської бази
	Підвищення якості обслуговування клієнтів	Кількість постійних клієнтів, якість логістичного обслуговування клієнтів	Коефіцієнт постійності клієнтів Рівень якості обслуговування клієнтів
	Розширення асортименту лікарських засобів (ЛЗ) і їх доступності	Кількість ЛЗ в асортименті, ціна ЛЗ	Темп приросту продажів Показник доступності ЛЗ
	Підвищення рівня інформованості клієнтів	Кількість клієнтів, рівень доступності інформації	Показник інформаційної надійності обслуговування клієнтів

\*Джерело: розроблено автором

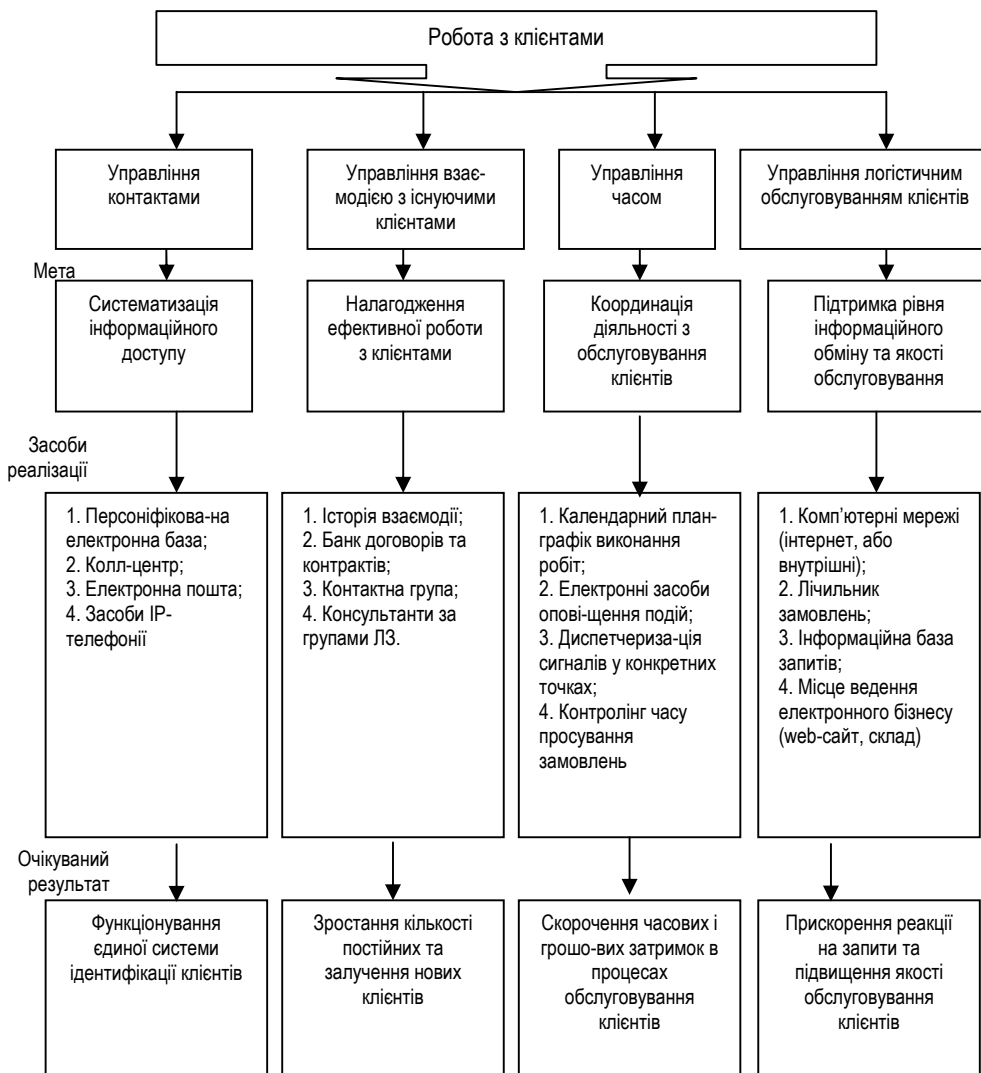
Деталізація стратегічних цілей та їх тактичне виконання відбувається через реалізацію політики тактичного управління відносинами з клієнтами. З цією метою була розроблена модель тактичного управління відносинами з клієнтами для реалізації стратегічних цілей (рис. 2).

Необхідність розробки даної моделі покликана тим, що підсистема управління відносинами з клієнтами орієнтована на реалізацію механізмів функціонування, підтримки та супроводу процесів оперативного управління контактами, та безпосередньою взаємодією з клієнтами на основі дотримання партнерських відносин шляхом доступу до наявних внутрішніх ресурсів.

Зазначимо, що управління контактами є тією складовою, функціонування якої відповідає за створення єдиної інформаційної бази клієнтів та систематизацію персоналізованих даних в ній.

Реалізація даного процесу передбачає використання методів та інструментів для створення

ідентифікації клієнтів фармацевтичної компанії. При цьому кожному клієнту присвоюється власний ідентифікатор, згідно з яким зберігаються його персоніфіковані дані. В якості засобів спілкування з клієнтами обирають створення контактних центрів, е-спілкування, телефонний зв'язок та ін.



**Рис. 2. Модель тактичного управління відносинами з клієнтами ТОВ ФК «Здоров'я» для реалізації стратегічних цілей\***

\*Джерело: розробка автора

Управління взаємодією з існуючими клієнтами ТОВ ФК «Здоров'я» передбачає налагодження ефективної роботи ними. При цьому увага приділяється і проведенню відповідних заходів щодо залучення нових партнерів. Для реалізації поставленої мети результати роботи за існуючими клієнтами накопичуються в обсязі історії взаємовідносин. Створений банк договорів та контрактів забезпечує швидкий доступ до документально оформлених угод. Сучасні механізми реалізації фармацевтичних препаратів потребують формування взаємозв'язків за конкретними

групами ЛЗ. Для цього можливим є створення на підприємстві маркетинг-менеджерів за основними їх групами.

Управління часом реалізує координацію діяльності з клієнтами у межах виділених часових строків. При цьому основний ефект, якого слід досягти, полягає у скороченні часових затримок у ланцюгах постачань ЛЗ при обслуговуванні замовлень клієнтів. З цією метою вводять контролінг процесу в ключових індикаторах графіка виконання замовлень. Засоби оповіщення реагують на порушення строків, і в режимі зворотного зв'язку корегують часові затримки.

Управління логістичним обслуговуванням клієнтів забезпечує підтримку процесів відвантаження у режимі інтернет-спілкування, або через корпоративні інформаційні мережі. Для його ефективного проведення необхідним є створення адаптивного інформаційного середовища для інформаційного обміну з клієнтами. Основним елементом такого управління є звернення клієнта (замовлення). В такий спосіб формується база запитів, відслідковується результат їх обробки та кількість надходжень. Поряд з цим, спілкування з клієнтом може відбуватися і безпосередньо у складських приміщеннях.

Також ефективним є створення електронних майданчиків з використанням електронних форумів та web-сайтів. В цілому, створення єдиного інформаційного середовища з управління відносинами з клієнтами дасть можливість витримати конкурентну боротьбу за клієнта та максимально адаптувати збут до його потреб.

Завершальним етапом удосконалення роботи з клієнтами на ТОВ ФК «Здоров'я» є формування матриці відповідальності. Проаналізувавши організаційну структуру та функціональні обов'язки відповідних відділів, вважаємо, що матриця відповідальності за процесом «Клієнти» може мати наступний вигляд (табл. 2).

Таблиця 2

**Матриця відповідальності для процесу «Клієнти» на ТОВ ФК «Здоров'я»**

Відділи	Комерційний директор	Відділи ТОВ ФК «Здоров'я»					
		Продажу по Україні	Експорту	Маркетингу	Реклами	Логістики	Бухгалтерія
Відповідальність (бізнес-процес)							
Регулярне здійснення комунікації з клієнтами через відповідні засоби зв'язку	ВР	УП	УП			УП	
Сприяння довгостроковому співробітництву з ключовими клієнтами	ВР	УП	УП				
Розробка методики пошуку клієнтів, планування роботи з новими клієнтами.	ВР			ВК	УП		
Реалізація встановлених планів продажу ЛЗ та індивідуальних показників по розвитку клієнтської бази	ВР	УП	УП	УП	УП		
Здійснення підготовки, підписання, переоформлення договорів з клієнтами	ВР	УП	УП				УП
Проведення переговорів з клієнтами про умови поставки ЛЗ та їх оплати	ВР	УП	УП				УП
Консультації клієнтів по складанню найкращого замовлення, виходячи з їх потреб і цілей	ВР			ВК		УП	
Прийом замовлень клієнтів, передача суміжних завдань щодо їх обслуговування до відповідних підрозділів компанії	ВР	УП	УП			УП	
Сприяння формуванню максимального обсягу замовлення ЛЗ клієнтом	ВР					ВК	

Продовження табл. 2

Обчислення величини знижок, повідомлення про них клієнта	BP						БК
Ведення інформаційної бази взаємодії з клієнтами. Формування відомості про взаємні розрахунки під час виконання замовлень	BP	УП	УП				БК
Створення встановлених документів щодо збуту і асортименту ЛЗ	BP	УП	УП			УП	БК
Систематизація інформації про потенційних клієнтів, їх потреби, перспективи встановлення ділових відносин	BP	УП	УП	БК			
Фіксація, аналіз рекламаций на ЛЗ, встановлення їх причин.	BP	УП	УП	УП			
Оцінка перспективи збуту в закріпленому сегменті ринку ЛЗ, підготовка пропозиції щодо оптимізації асортименту ЛЗ, умов збуту	BP					БК	
Узагальнення інформації про продукцію, діяльність конкурентів	BP			БК			
Сприяння одержанню дебіторської заборгованості контрагентів	BP	УП	УП				БК
Прогнозування ділової надійності потенційних клієнтів, їх фінансової і матеріальної забезпеченості	BP						БК

Умовні позначки:

BP - відповідає за результат процесу;

БК - реалізує відповідний процес і відповідає перед BP за отримані результати;

УП - бере участь в процесі.

### Висновки і перспективи.

Узагальнюючи вищенаведене дослідження можна зазначити, що слабким місцем у багатьох вітчизняних фармацевтичних компаніях є їх робота з клієнтами. Для забезпечення більш ефективної роботи у цьому напрямку в рамках побудови системи збалансованих показників на прикладі ТОВ ФК «Здоров'я» була розроблена стратегічна карта та матриця відповідальностей для процесу «Клієнти», а також модель тактичного управління відносинами з клієнтами компанії для реалізації стратегічних цілей.

Вважаємо, що якісне виконання зазначених повноважень відповідними відділами з урахуванням стратегічних цілей розвитку дозволить мінімізувати негативні тенденції, що склались в роботі з клієнтами, що, в свою чергу, призведе до зростання економічної вартості фармацевтичної компанії і посилення її ринкової сталості.

### Список використаних джерел

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию. Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 271 с.
2. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 192 с.
3. Крылов С.И. Сбалансованная система показателей: процесс формирования. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-protseess-formirovaniya>.
4. Малярець Л.М., Штеревея А.В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Харків : Вид ХНЕУ, 2008. 80 с.
5. Нівен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність. пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського. – Дніпропетровськ : БалансБізнес Букс, 2006. 256 с.
6. Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Веттер Магнус. Сбалансованная система показателей. Практическое руководство по использованию. пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2006. 304с.

7. Посилкіна О.В., Мусієнко Н.М. Впровадження системи збалансованих показників ефективності як інструмента стратегічного контролінгу на фармацевтичних підприємствах. Харків : Вид-во НФаУ, 2008. 28 с.

8. Посилкіна О.В., Мусієнко Н.М. Напрямки удосконалення процесу бюджетування на фармацевтичних підприємствах. Харків : Вид-во НФаУ, 2008. 28 с.

9. Річна фінансова звітність ТОВ ФК «Здоров'я» за 2012-2016 рр. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://www.zt.com.ua/page.php?id=75>.

Статтю отримано: 02.11.2017 / Рецензування 05.12.2017 / Прийнято до друку: 15.12.2017

**Olga Gladkova**

Ph.D. (in Economics), Associate Professor  
Department of management and economics of the enterprise  
National Pharmaceutical University  
Kharkiv, Ukraine  
E-mail: [olgladkova25@gmail.com](mailto:olgladkova25@gmail.com)

## IMPROVEMENT THE CLIENT COMPONENT OF THE BALANCED SCORECARD PHARMACEUTICAL ENTERPRISE

### **Abstract**

**Introduction.** The economic situation in Ukraine is characterized by a prolonged financial crisis. Developing under such conditions is possible only through the development of an effective enterprise policy, which is based on a Balanced Scorecard (BSC). One of its components is the process "Customers". The details are possible to build a business model, which is oriented to meet the needs of existing customers with the parallel attraction of new ones.

**Methods.** The main methods, which were used during the study, are: the method of system analysis economic phenomena; selective research method; grouping method; method of financial coefficients; trend method.

**Results.** Researches, which was aimed at developing a Balanced Scorecard for a pharmaceutical company and conducted on the results of FC " Zdorovia, Ltd" during 2012-2016 years, has showed, that the weakest link in the activities of this company is work with debtors and other clients. The analysis of efficiency indicators, which characterized work with them, has showed, that the enterprise is characterized by a sharp increase in receivables and a decrease in the dynamics of client base expansion. It was proposed to divide the whole client base into active and passive clients in order to overcome the above negatives in the work. After that, a strategic card the process "Clients" has developed on the basis of the concept of BSC. The tactical management model of relations with clients is presented in order to detail the strategic and its general characteristic is given. In the end, the liability matrix for process "Clients" was given.

**Discussion.** The introduction of the proposed tactical management model of customer relations which based on the strategic card the liability matrix of the process "Clients" will enable to minimize the negative trends that have developed in dealing with clients. It will lead to an increase in the economic value of the pharmaceutical company and strengthening its market stability.

**Keywords:** client component of the Balanced Scorecard, strategic card of the process "Clients", liability matrix, tactical management model of relations with clients.

### **References**

1. Kaplan, R., & Norton, P. (2003). *Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstvuju* [Balanced Scorecard. From strategy to action]. Moskva, Russia: ZAO «Olymp-Byznes».
2. Kyzym, M.O., Pylypenko A.A., & Zinchenko, V.A. (2007). *Zbalansovana systema pokaznykiv* [Balanced Scorecard]. Harkiv, Ukraine: VD «INZhEK».
3. Krylov, S.I. *Sbalansirovannaja sistema pokazatelej: process formirovaniya* [Balanced Scorecard. The process of formation]. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-protsess-formirovaniya>.
4. Maljarec, L.M., & Shtereveria A.V. (2008). *Zbalansovana systema pokaznykiv v ocinci dijalnosti pidpryemstva* [Balanced Scorecard in the assessment of enterprise activity]. Harkiv, Ukraine: Vyd HNEU.
5. Niven, Pol R. (2006). *Diagnostyka zbalansovanoi systemy pokaznykiv: Pidtrymujuchy maksimalnu efektyvnist* [Diagnosis of Balanced Scorecard: Maintaining maximum efficiency]. Dnipropetrovsk, Ukraine: Balans

---

Biznes Buks.

6. Olve, Nils-Goran, Zhan, Roi, & Mahnus, Vetter. (2006). *Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Prakticheskoe rukovodstvo po ispolzovaniju* [Balanced Scorecard. Practical guide to use]. Moskva, Russia: Yzdatel'skyjdom «Vyl'jams».

7. Posylkina, O.V., & Musiienko, N.M. (2008). *Vprovadzhennja systemy zbalansovanyh pokaznykiv efektyvnosti jak instrumenta strategichnogo kontrolyu na farmacevtychnyh pidpryjemstvah* [Implementation of the balanced scorecard of efficiency as a tool for strategic control in pharmaceutical enterprises]. Harkiv, Ukraine: Vyd-voNFaU.

8. Posylkina, O.V., & Musiienko, N.M. (2008). *Napryjamky udoskonalennja procesu bjudzhetuвання na farmacevtychnyh pidpryjemstvah* [Directions of improvement of the budgeting process at pharmaceutical enterprises]. Harkiv Ukraine: Vyd-voNFaU.

9. *Richna finansova zvitnist' TOV FK «Zdorov'ja» za 2012-2016 rr.* Retrieved from <https://www.zt.com.ua/page.php?id=75>.

Received: 11.02.2017 / Review 12.05.2017 / Accepted 12.15.2017

