

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Класичний фаховий коледж
Кафедра технологій і управління

«До захисту допущено»

_____ к.е.н. Олена ЦИГАНЕНКО
(підпис)
«___» _____ 202__р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми Менеджмент

на тему: **Оцінка ефективності діяльності підприємницької структури
на основі системи KPI**

Здобувача групи **Мз-91к** **Городнього Сергія Вікторовича**
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ **Сергій ГОРОДНІЙ** _____
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник _____ **к.е.н., доцент Світлана ВЕСПЕРІС** _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Класичний фаховий коледж
Кафедра технологій і управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ к.е.н. Олена ЦИГАНЕНКО
(підпис)

«_____» _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Здобувача групи Мз-91к інституту (центру) _____
спеціальності 073 Менеджмент

Городнього Сергія Вікторовича

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Тема роботи: Оцінка ефективності діяльності підприємницької структури
на основі системи КРІ

Затверджено наказом по КФК СумДУ № 02-III від «24» січня 2023 р.

Термін здачі здобувачем завершеної роботи «06» червня 2023 р.

Вихідні дані до роботи: нормативні й законодавчі акти, матеріали статистичної звітності, інструкції та положення, матеріали монографій, періодичних видань, підручників і навчальних посібників, дані фінансової звітності суб'єктів господарювання, організацій та установ тощо.

Зміст основної частини роботи (перелік питань для розроблення):

Застосування системи КРІ для оцінки ефективності діяльності в сучасній економіці; аналіз ефективності діяльності досліджуваної підприємницької структури; розробка системи КРІ для персоналу різних рівнів управління досліджуваної підприємницької структури.

Дата видачі завдання: «20» лютого 2023 р.

Керівник к.е.н., доцент Світлана ВЕСПЕРІС
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Завдання прийнято до виконання « » _____ 20__р. _____ Сергій ГОРОДНІЙ
(підпис) (ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

на тему:

Оцінка ефективності діяльності підприємницької структури на основі системи КРІ

(назва кваліфікаційної роботи)

Городнього Сергія Вікторовича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Обґрунтуванням **актуальності** теми є недостатня увага окремим питанням впровадження системи КРІ у діяльність аптек.

Мета роботи полягає у розробці системи КРІ для аптечної мережі «Подорожник».

Відповідно до мети, вирішувалися такі **задачі**:

- узагальнено теоретико-методологічні аспекти системи КРІ;
- проведена оцінка ефективності діяльності та виявлено економічні проблеми аптечної мережі «Подорожник» на сучасному етапі;
- розроблено систему КРІ для впровадження в Національній аптечній мережі «Подорожник».

У результаті проведених досліджень були виявлені такі проблеми, як зниження виручки, збільшення собівартості, а також некомпетентність співробітників в аптеках, через яку знижується рейтинг і згодом прибуток. Один з варіантів вирішення цих проблем: застосування системи КРІ. Співробітників будуть стимулювати до збільшення прибутку, відповідального ставлення до своєї роботи, скорочення витрат на списання медикаментів, утримання надлишкового обладнання та складських приміщень.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є фінансово-господарська діяльність Національної аптечної мережі «Подорожник»

Предмет досліджень – система ключових показників ефективності у діяльності Національної аптечної мережі «Подорожник».

Результати досліджень можливі до впровадження у діяльність Національної аптечної мережі «Подорожник», а також інших аналогічних організацій.

Робота викладена на 39 сторінках, у тому числі включає 11 рисунків, 12 таблиць, список цитованої літератури із 23 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ, КРІ, МОТИВАЦІЯ, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ КРІ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ	6
1.1 Сутність і особливості системи КРІ	6
1.2 Основні переваги і недоліки роботи з системою КРІ	11
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «ПОДОРОЖНИК»	15
2.1 Характеристика Національної аптечної мережі «Подорожник»	15
2.2 Аналіз фінансового стану та ефективності діяльності Національної мережі аптек «Подорожник»	18
2.3 SWOT-аналіз мережі аптек «Подорожник»	25
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ КРІ ДЛЯ МЕРЕЖІ АПТЕК «ПОДОРОЖНИК»	28
3.1 Розробка системи КРІ для верхнього і середнього рівнів управління	28
3.2 Розробка системи КРІ для фармацевтів та провізорів	31
ВИСНОВКИ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37

ВСТУП

У сучасних умовах, щоб досягати поставлених цілей і бути успішною організацією, необхідно розуміти, наскільки ефективно працює кожен з відділів. Якщо діяльність центрів доходів оцінюється досить просто, наприклад, з точки зору виручки або продаж, діяльність виробничих підрозділів також не складно оцінити, їх оцінюють переважно за обсягом продукції, що випускається, то роботу центрів витрат, таких, як економічна служба або відділ кадрів, оцінити набагато складніше.

У світовій практиці ключові показники ефективності Key Performance Indicators (KPI) є незмінним елементом не тільки оцінки тих чи інших технологічних і бізнес-процесів, але і системи управління. KPI – це метод оцінки за допомогою використання збалансованих кількісних показників, результатів виконання бізнес-процесів та порівняння їх зі стратегічними, тактичними та оперативними цілями для отримання значення відхилення (різниці) між цільовим і фактичним показником.

Сьогодні мотивація персоналу на основі KPI вважається однією з найбільш ефективних, оскільки підкріпити зацікавленість співробітників в досягненні результатів і вирішенні поставлених завдань можна, тільки прив'язавши їх до грошової винагороди, що виплачується при досягненні результатів.

Питанням оцінки ефективності діяльності підприємницьких структур на основі системи KPI приділяли увагу багато зарубіжних і вітчизняних науковців, серед яких Allen W. H., Kaplan R. S., Norton D. P., Kollberg B., Elg M. H., Алшарф І. А., Баценко Л. М., Галенін Р.В., Стеценко Я.Е., Гончарова С.Ю., Лепейко Т. І., Малярець Л. М., Штереверя А. В. та багато інших. Проте питанням впровадження системи KPI у діяльність аптек належної уваги приділено не було. Тому тема роботи є актуальною.

Метою даної роботи є розробка системи KPI для аптечної мережі «Подорожник».

Така цільова спрямованість привела до формулювання і вирішення наступних завдань:

- узагальнити теоретико-методологічні аспекти системи KPI;
- оцінити ефективність діяльності та виявити економічні проблеми аптечної мережі «Подорожник» на сучасному етапі;

– розробити систему КРІ для впровадження в Національній аптечній мережі «Подорожник».

Об'єктом дослідження в даній роботі є фінансово-господарська діяльність Національної аптечної мережі «Подорожник».

Предметом дослідження є система ключових показників ефективності у діяльності Національної аптечної мережі «Подорожник».

Науково-методологічною основою дослідження є праці провідних економістів, статистичні дані діяльності досліджуваної підприємницької структури, власні дослідження і спостереження.

Результати дослідження можливі до впровадження у діяльність Національної аптечної мережі «Подорожник», а також інших аналогічних організацій.

РОЗДІЛ 1 ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ КРІ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

1.1 Сутність і особливості системи КРІ

Отримання актуальної інформації про стан компанії важливо для кожного керівника. Для цього організація створює різноманітні системи звітності, які розглядають діяльність підприємства з різних сторін. Але, навіть так, часто керівники не знають, чому цілі і завдання не були досягнуті. Щоб зрозуміти це, потрібен обмежений набір ключових показників ефективності, які орієнтовані на вимірювання стратегічних параметрів. Їх основна мета - розробка певних показників діяльності компанії, що попереджає про можливість виникнення проблем. Отже, ключові показники ефективності (КРІ) - ключові показники ефективності, які є індикаторами в стратегічному управлінні.

У світовій практиці ключові показники ефективності є незмінним елементом оцінки тих чи інших бізнес-процесів, і системи менеджменту в цілому. В рамках розробки концепції управління КРІ зазвичай визначаються напрямки діяльності компанії та реалізації її місії, ставляться стратегічні цілі, і вони поділяються на групи [8]. Алгоритм розробки системи наведено на рисунку 1.1.

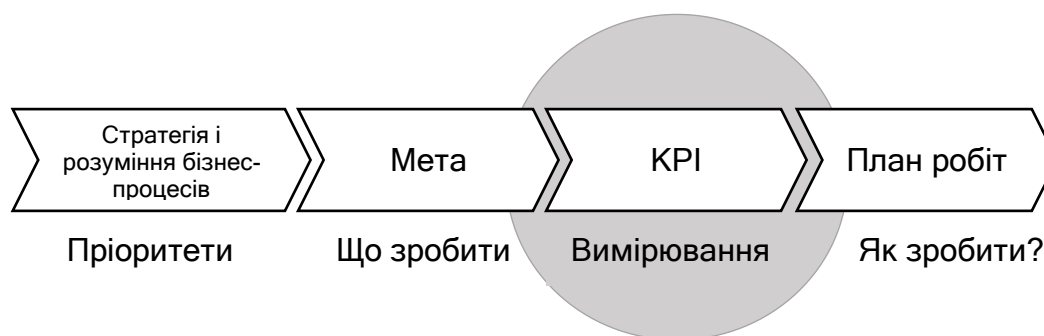


Рисунок 1.1 – Алгоритм розробки КРІ

На підставі оцінки ефективності роботи співробітників керівництво компанії може розробляти і застосовувати стратегії стимулювання в сфері оплати праці та виявляти співробітників, які не відповідають вимогам своїх посад. Все це підвищує ефективність управління і допомагає співробітникам краще зрозуміти взаємозв'язок між їх конкретними обов'язками і стратегічними цілями компанії [6]. Основні завдання нової системи можна наочно побачити на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Цілі KPI

Сучасна система KPI розмежовує такі форми, як оцінка досягнення результатів; зворотний зв'язок; оцінка виконання завдань, необхідних для досягнення цілей; оцінка незапланованих завдань.

KPI для цілей управління відрізняються від загального набору показників розрахунку та оцінки тим, що вони:

- 1) відповідають стратегії компанії;
- 2) відображають ступінь ефективності операційних (безпосередньо беруть участь у створенні цінності продукції) і функціональних (обслуговуючих) процесів в сукупності [1].

Система KPI використовує індикатори. Індикатори – це кількісні показники, результати виконання бізнес-процесів, які порівнюються зі стратегічними, тактичними і оперативними цілями для отримання значення відхилення (різниці) між цільовим і фактичним показником.

Ключовий показник вибирається з безлічі інших для кожної компанії окремо, в залежності від поставлених цілей. Тому ключових показників не має бути багато: на практиці для певних груп працівників використовується від двох до п'яти показників [2].

Основною перевагою систем KPI є те, що процес прийняття рішень зводиться до аналізу даних, які доступні в будь-який момент часу і представлені в заздалегідь затвердженому форматі. Особливо ефективною система KPI є у великих компаніях, де найбільш наочно представлені всі рівні розподілу і центри відповідальності [3].

КРІ можна класифікувати по-різному: розділивши показники на фінансові та операційні; відкладені та розширені.

Фінансові показники - це показники у вартісному вираженні, що виникають з системи бюджетів і управлінського обліку: сума запланованих і фактично витрачених коштів за статтями бюджету, що відносяться до конкретного центру витрат, або, наприклад, допустима межа перевитрати за статтями.

Операційні показники залежать від специфіки діяльності конкретного підрозділу. Наприклад, для продавців - кількість проданого товару, для служби доставки - середній час транспортування товару клієнту [12].

Відкладені показники носять історичний характер і пристосовані для оцінки подій, які вже відбулися в минулому. До них відноситься більшість фінансових показників. Розширені показники - дозволяють своєчасно втрутитися і внести необхідні корективи в ситуацію, якщо помічені відхилення від встановлених нормативних значень. Вони підтримують управління рухом до мети, наприклад, рівень товарних запасів на складі.

В рамках процедури прийняття рішення про включення конкретного показника в графік співробітника необхідно орієнтуватися на використання чітких, загальноприйнятих (в галузі, в компанії) показників [1].

Щоб система працювала добре, вона повинна бути простою, доступною і зрозумілою для всіх. Метою створення даної системи є зв'язок стратегії розвитку підприємства з оперативним управлінням, а також поліпшення результату діяльності підприємства шляхом регулярної оцінки ефективності управління [5].

Управління за цілями - це системний і організований підхід, який дозволяє менеджерам сконцентруватися і досягти найкращих результатів. Суть цільового управління полягає в тому, що система показників, прийнята на кожному рівні управління компанією, доповнюється індивідуалізованими, персоналізованими цілями співробітників. Ієрархія показників представлена на рисунку 1.3.

Необхідно враховувати, що мета не є константою, вона постійно змінюється в силу внутрішніх змін і різних зовнішніх факторів, крім того, досягається одна мета і потрібна наступна, більш актуальна.

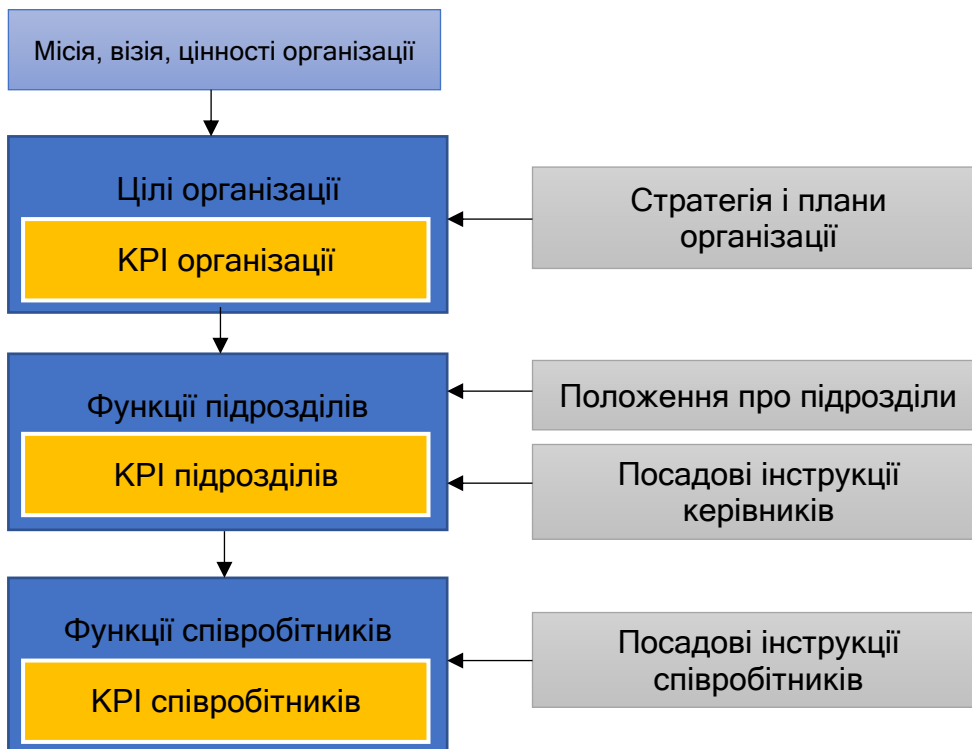


Рисунок 1.3 – Ієрархія побудови KPI.

Критерії оцінки ключової функції (процесів) представлені на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Критерії оцінки показників.

До основних критеріїв можна віднести:

- якість - описує вимоги до результату процесу з боку замовника: клієнтів, співробітників або керівництва компанії;
- тривалість - час, необхідний для завершення процесу і отримання результату,

або часовий проміжок між початком процесу і його завершенням;

- вартість – сукупність всіх витрат в грошовому еквіваленті, які необхідно внести для завершення процесу – для отримання результату.

У додаткових (відносних) критеріях виділяють:

- ефективність – показує, наскільки якісно виконуються процеси (відношення результату до споживаних ресурсів);

- продуктивність - показує відношення результату до часу, витраченого на цей процес.

Перш ніж встановлювати КРІ, потрібно виділити основну мету і побічні ефекти від неї, і, виходячи з цього, встановити вагу і самі показники.

Посилити зацікавленість співробітників в досягненні результатів і вирішенні завдань можна складанням рейтингів, але найбільш ефективним є стимулювання шляхом прив'язки системи до грошової винагороди, що виплачується при досягненні результатів.

Основні труднощі виникають на етапі впровадження КРІ, якщо ця система сприймається лише як система мотивації, а не як система управління цілями. Вся діяльність людини обумовлена реальними потребами [13].

У мотивованій діяльності працівник сам визначає міру своїх зусиль в залежності від внутрішніх мотивів і умов зовнішнього середовища. Мотив праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є якщо не єдиною, то хоча б головною умовою отримання вигоди [6].

Різний функціонал співробітників призводить до різних КРІ і критеріям оцінки результатів. Якщо той чи інший показник пов'язаний з виробничими, фінансовими або економічними результатами, то критерієм буде виконання планових показників. Якщо вона пов'язана з реалізацією проектів, критерієм буде, наприклад, дотримання термінів виконання завдання і дотримання бюджетних рамок.

Періодичність преміювання співробітників може бути річною, піврічною, квартальною і місячною. Це залежить від посади, цілей і завдань компанії. Основним мінусом таких довгострокових преміювань є те, що співробітники починають працювати з більшою віддачею тільки ближче до кінця періоду, тому чим коротше період, тим краще з точки зору ефективності. Але на обробку інформації і складання

нових, скоригованих планів йде більше часу.

Щоб уникнути цього недоліку, деякі компанії розглядають річний коефіцієнт ефективності як середнє арифметичне за весь рік. Це робиться для того, щоб співробітники розуміли, що результати кожного місяця впливають на оцінку і преміювання [6]. Тому підприємство повинно безперервно аналізувати ефективність системи мотивації на основі КРІ.

За статистикою, зміна набору показників відбувається не частіше одного разу на рік. Найчастіше розгляд і встановлення нових показників слід проводити з наступних причин: зміна функцій співробітника, зміна стратегічних пріоритетів.

Таким чином, система КРІ - це сукупність показників, яка стимулює співробітників організації до більш продуктивної роботи за рахунок додаткових виплат у вигляді премій і, в деяких випадках, більш високого статусу серед колег. Ці показники повинні бути зрозумілими, досяжними і відповідними для підприємства.

1.2 Основні переваги та недоліки роботи з системою КРІ

Сьогодні багато компаній по всьому світу впроваджують систему КРІ. Вона має багато спільного зі звичайним підходом до планування, але основна відмінність полягає в тому, що ефективність роботи кожного окремого співробітника прив'язана до загальних показників КРІ всієї компанії (таким як прибуток, прибутковість або капіталізація). Мета всієї системи - переконатися, що дії всіх співробітників скоординовані і працюють як єдиний механізм, не заважаючи один одному. Кожен робить свій внесок у спільну справу, працює для досягнення своїх цілей і, як результат, отримує бонуси за їх реалізацію [14].

Ця система показує фахівцям ефективність їх роботи. «Ефективністю» називають обсяг виконаної роботи за одиницю часу і вигоду, отриману компанією від діяльності даного співробітника. У кожному відділі загальні КРІ компанії діляться на більш дрібні - персональні.

У найбільших компаніях на Заході, де всі посадові функції деталізовані для персоналу, легко працювати за системою, так як співробітник сам може розрахувати

свою зарплату з урахуванням премії і вирішує, на які показники потрібно звернути увагу, щоб її отримати.

У багатьох компаніях, крім щомісячного моніторингу, результати всіх КРІ використовуються в якості основи для щорічної оцінки ефективності роботи персоналу. Після щорічної оцінки дирекція з управління персоналом складає списки найбільш перспективних фахівців для зарахування в кадровий резерв компанії і просування по службі [20].

У зарубіжній практиці, як правило, розробкою цілей займається «головний офіс». Українські роботодавці, щоб визначити цілі і завдання своїх фахівців, діють інакше: деякі запрошують консультантів, інші беруть додаткового співробітника у штат на постійній основі, який буде стежити за всіма показниками і цілями.

Однак встановлені показники можуть виявитися нездійсненними або, навпаки, така система дозволить знайти законні оманливі способи, щоб отримати максимальний результат при мінімальних витратах [21].

Дана система ефективна для співробітників, результат яких безпосередньо впливає на фінансово-економічні показники діяльності підприємства. У торгових фірмах до таких співробітників відносяться менеджери з продажу, в рекрутингових офісах - консультанти з підбору персоналу. У деяких організаціях виконання цілей співробітником впливає і на індивідуальний розмір щорічного перегляду заробітної плати: чим вищий бал, тим вищий відсоток зростання заробітної плати. Щорічна премія менеджерів складається з двох змінних, які залежать від результатів досягнення окремих цілей і від досягнення результатів діяльності компанії. Такий підхід стимулює краще виконання функціональних обов'язків.

Для співробітників різних підрозділів розмір премії, на яку впливають КРІ, може становити від 20% до 100% від зарплати. Формула розрахунку премії враховує кількість показників, ефективність кожного з них, а також його «вагу», тобто коефіцієнт впливу (чим важливіше показник для компанії, тим вище «вага»). Якщо шкала показників складена неправильно, результату від неї може не бути зовсім. Якщо показників занадто багато, вплив кожного на розмір загального бонусу буде невеликим. Наприклад, якщо у співробітника 20 показників, то на більшість показників припадає не більше 5%, тому невиконання будь-якого з них не сильно позначиться на його

зарплаті. Але якщо показників всього 3-5 (за загальноприйнятими правилами на 1 показник має бути не більше 50% ваги значущості, але і не менше 5%), то невиконання будь-якого з них істотно впливає на кінцевий результат його зарплати і працівник більш мотивований на виконання поставлених завдань.

Основним недоліком цієї системи є те, що при поганій роботі підрозділу можуть втратити зарплату відразу всі його співробітники, адже персональні КРІ пов'язані з ключовими показниками всього відділу. При систематичному розв'язанні планових показників працівник може бути понижений у посаді [17].

До мінусів роботи в системі ключових показників можна віднести те, що не всі співробітники можуть безпосередньо впливати на стратегічні КРІ компанії. Найчастіше виконання плану залежить від чистого прибутку і продажів, тому, наприклад, секретар або економіст не зможуть вплинути на цей показник. Або можна розглянути інший варіант: впроваджується система ключових показників, а прив'язки до програми мотивації співробітників немає. Роботу технічних фахівців (бухгалтерів, інженерів, програмістів) простіше описати посадовою інструкцією, і знайти для них справедливую оцінку їх роботи дуже складно.

Також варто враховувати, що планування і розрахунок КРІ - дуже трудомісткий і тривалий процес. Наприклад, для начальника відділу логістики це перетворюється в додаткові години роботи, щоб розрахувати загальні показники всіх співробітників окремо і при необхідності розрахувати нові на наступний період. Також всі показники доводиться узгоджувати з дирекцією по роботі з персоналом.

Таким чином, можна зауважити, що система має наступні позитивні сторони:

- 1) розмір премії співробітника безпосередньо залежить від виконання його особистих КРІ;
- 2) на кожного покладається відповідальність за певну ділянку роботи;
- 3) співробітник бачить свій внесок в досягнення загальної мети компанії;
- 4) співробітник розуміє розмір своєї премії і контролює процес реалізації плану;
- 5) роботодавець бачить внесок кожного співробітника і тенденції в його роботі [1].

Є і негативні моменти:

- 1) через занадто велику кількість показників в загальній премії частка кожного з них невелика;

- 2) занадто велика вага одного з показників призводить до неточностей в роботі;
- 3) недосяжні показники демотивують працю співробітників;
- 4) система може бути застосована не до всіх співробітників;
- 5) не всі співробітники можуть впливати на ключову мету компанії;
- 6) це додаткова робота для окремих посад, яка вимагає великих витрат часу [1].

В цілому можна сказати, що система ставить чіткі і прозорі цілі перед співробітником і управлінським персоналом. Але невмілі дії керівництва можуть привести до того, що цілі виявляться недосяжними або незначними і співробітники розчаруються в цій системі і зміниться настрій співробітників на подальшу роботу.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «ПОДОРОЖНИК»

1.1 Характеристика Національної аптечної мережі «Подорожник»

Об'єктом дослідження є господарсько-фінансова діяльність Національної аптечної мережі «Подорожник», яка займається реалізацією і виробництвом лікарських засобів. Це одна з найбільших аптечних мереж України [16].

Компанія започаткована у 1999 році у Львові з відкриттям першої аптеки «Добра аптека» з чисельністю штату у 6 працівників. У 2009 році компанія почала працювати під брендом «Подорожник» та відкривати аптеки у м.Львів та області. З 2013 року аптеки «Подорожник» почали відкривати за межами області – Тернопільська, Івано-Франківська, Волинська, Хмельницька, Закарпатська, Рівненська, Чернівецька [16].

У 2016 році мережа аптек «Подорожник» отримала нагороду «Мережа року» за версією професійного конкурсу «Панацея». У цьому ж році започатковано новий бренд «Аптека БАМ», який працює в економ сегменті. У 2017 році відбувається розширення територій та відкриття першої аптеки у Києві та у Житомирській та Вінницькій областях. Цього ж року почали активно розвиватись та підкорювати нові області. Для ефективнішої діяльності була змінена організаційна структура і створені дивізії – об'єднання декількох областей. Кількість аптек зросла до 228, кількість працюючих становила 1228 працівників [16].

Протягом 2018 – 2019 років аптеки «Подорожник» відкрились у Чернігівській, Полтавській, Сумській, Черкаській, Кіровоградській, Дніпропетровській, Харківській, Запорізькій, Херсонській, Миколаївській, Одеській, Донецькій та Луганській областях. Аптечна мережа перетворилась у Національну, аптеки були у кожній області країни. Мережа стала п'ятою за часткою ринку. Кількість аптек зросла до 664 аптек і 3500 працівників [16].

У 2020 році, не зважаючи на складну ситуацію в період пандемії Covid-19 керівництво аптечної мережі не лише зберегло робочі місця, але й продовжило

розвиток. У 2021 році компанія «Подорожник» відкрила 1000-ну аптеку. Також у 2021 році мережею аптек було започатковано ще один бренд «Ощад Аптека» та відбувся ребрендинг «Подорожника». За часткою ринку мережа аптек надійно закріплюється на 3-му місці. На кінець року налічувалось уже 1324 аптек і 6700 працівників [16].

На початку 2022 року компанія «Подорожник» перемістилась на 2-е місце по частці ринку в Україні. З початком війни компанія втратила частину аптек на окупованих територіях, але і надалі продовжує збільшуватись, розвиватись та відкривати нові аптеки [16].

Усі аптеки мережі мають приємну бонусну програму лояльності для того, щоб клієнти мали можливість швидко та своєчасно придбати будь-які ліки та медичні товари.

Місія — основна ідея, заради якої працює організація, це те, що її надихає на розвиток і якісні зміни. Для команди мережі «Подорожник» здорова нація — це здорова процвітаюча країна. Місія «Подорожника» — забезпечити населення якісними медикаментами та виробами медичного призначення за доступною ціною, а отже підвищити якість життя населення. Також надавати знання, щоб мінімізувати кількість помилок та побічних ефектів при використанні ліків [16].

Незмінні цінності мережі аптек «Подорожник» — це сміливість, розвиток, клієнтоорієнтованість, відкритість та чесність.

Вся команда Національної мережі аптек «Подорожник» завжди працює заради того, щоб задовольнити кожну потребу свого клієнта. Ідеального сервісу не існує, команда це розуміє, але ніхто не заважає їм до цього наблизитися. Зворотній зв'язок від клієнтів аптек говорить про те, що команда на правильному шляху [16].

Вся команда сайту podorozhnyk.com працює над тим, щоб організувати вибір та доставку лікарських засобів та інших продуктів медичного призначення максимально зручно та швидко. Саме тому вони постійно розширюють свою аптечну мережу по всій Україні та співпрацюють лише з великими та надійними дистриб'юторами.

В мережі аптек «Подорожник» налагоджена система перевірки усіх товарів, які надходять в кожную аптеку. Система складається з трьох рівнів:

- при надходженні продукції в аптеку уповноважена особа проводить вихідний контроль, проводить візуальний огляд за такими показниками, як «Термін придатності», «Маркування» та «Упаковка». Також лікарські засоби проходять перевірку на відсутність у Реєстрі документів якості лікарських засобів, обіг яких заборонено в Україні;

- в аптеках відстежують термін придатності усіх товарів. Коли термін закінчується, такі товари вилучають заздалегідь з реалізації;

- на кожному етапі реалізації відбувається контроль температурного режиму (перша перевірка відбувається на складі, друга — при виході зі складу в аптеку, третя — при надходженні безпосередньо в аптеку) [16].

Покупець має право попросити надати сертифікати якості на продукцію або інформацію про виробника чи дистриб'ютора — і кожна з аптек має надати цю інформацію.

Діяльність підприємства здійснюється відповідно до вимог і обмежень чинного законодавства України в сфері регулювання договірних відносин, оподаткування та бухгалтерського обліку, трудових відносин.

Основними внутрішніми документами, що регламентують діяльність підприємства, є його Статут.

Основним видом діяльності Компанії є «Роздрібна торгівля лікарськими засобами в спеціалізованих магазинах (аптеках)».

З 2014 року аптека має власний сайт, на якому можна оформити замовлення. Великий асортимент лікарських, гомеопатичних, косметичних засобів, вітамінів, трав, БАДів, засобів по догляду за пацієнтами, медичного обладнання, товарів для малюків і багато іншого. Асортиментне найменування інтернет-аптеки налічує 12 000 товарів.

Пільговий відпуск лікарських засобів окремим категоріям громадян є одним з найважливіших напрямків діяльності мережі аптек «Подорожник».

В аптеках діє система менеджменту якості, яка відповідає міжнародним

стандартам ISO 9001. Він сприяє тому, щоб якість продукції відповідала вимогам замовника. Впровадження системи менеджменту якості сприяло розширенню ринку збуту і зняло обмеження на прохід товарів через кордони країни на міжнародний ринок, дає переваги для участі в тендерах.

1.2 Аналіз фінансового стану та ефективності діяльності Національної мережі аптек «Подорожник»

Для оцінки ситуації, що склалася в організації, був проведений аналіз фінансового стану та ефективності діяльності мережі аптек «Подорожник». Аналіз проведено на підставі даних фінансової звітності організації. Проведена якісна оцінка значень фінансових показників компанії «Подорожник» з урахуванням галузевих особливостей діяльності організації (галузь - «Роздрібна торгівля лікарськими засобами в спеціалізованих магазинах (аптеках)»).

У таблиці 2.1 наведені агреговані показники.

Таблиця 2.1 – Зведений аналітичний баланс Національної мережі аптек «Подорожник» на 31.12.2021 р

Актив	Сума, тис.грн	%	Пасив	Сума, тис. грн.	%
Необоротні активи	672 018	26,95	Власний капітал	800 547	32,11
Оборотні активи	1 821 201	73,05	Позиковий капітал	1 692 672	67,89
Баланс	2 493 219	100,0	Баланс	2 493 219	100,0

Частка оборотних активів перевищує частку необоротних активів в кожному році, але спостерігається збільшення частки необоротних активів у всіх періодах. Основною їх складовою є резерви, що свідчить про нераціональний розподіл капіталу в активах. Це може бути однією з причин нестабільності фінансового стану. Організація вибрала стратегію довгострокових інвестицій: розвиток матеріально-технічної бази власного виробництва і комерційної діяльності, так як необоротні активи в основному представлені основними засобами і саме на них припадає основна частина приросту необоротних активів. Позикові джерела перевищують суму власного капіталу майже вдвічі. Це пов'язано з великою

кількістю позикових короткострокових і довгострокових коштів. Але спостерігається зростання власного капіталу, що свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства, а також спостерігається переважання короткострокових зобов'язань. Чим більше позикових коштів, тим більше витрати на виплату відсотків і основного боргу і тим вище ймовірність неплатоспроможності при зниженні прибутку та інших несприятливих обставинах. Переважання короткострокових зобов'язань вважається негативним фактором, що підвищує ризик втрати фінансової стійкості. Залучення позикових коштів в розумних сумах призводить до поліпшення фінансового стану підприємства, але надмірні розміри підривають стабільність підприємства. Динаміка зміни активів, капіталу і резервів наведені на рисунку 2.1.

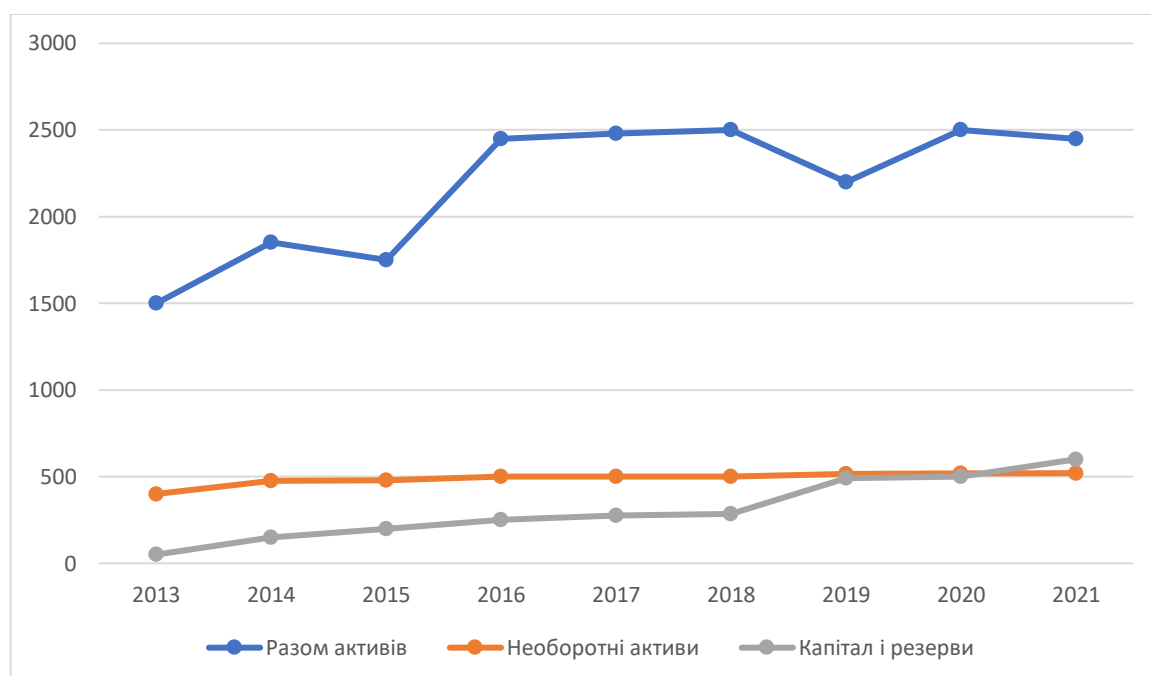


Рисунок 2.1 – Динаміка балансових показників мережі аптек «Подорожник»

Капітал і резерви і необоротні активи збільшуються з кожним роком, але активи (загальні) не мають загальної тенденції, вони спазматичні.

Організація характеризується низьким рівнем забезпеченості власними джерелами фінансування. Таке використання фінансів не завжди раціонально, так як наявність капіталу - це постійна оперативна робота, контроль за своєчасним поверненням позикових коштів, залучення на час в оборот іншого капіталу, що свідчить про нестабільний стан організації.

У таблиці 2.2 наведена динаміка основних показників діяльності мережі аптек «Подорожник».

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників діяльності мережі аптек «Подорожник»

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021/2019	
				(+;-)	%
Виручка від продаж, тис.грн	7680593	7608026	7535458	-145135	98,11
Собівартість продаж, тис.грн	6371320	6107838	5844355	-526965	91,729
Чистий прибуток, тис.грн	153013	168332	183651	30638	120,02
Середня вартість активів, тис.грн	2191866	2282208	2372549	180683	108,24
Середній власний капітал, тис.грн	1310083	990547,5	671012	-639071	51,22
Середня вартість необоротних активів, тис.грн	602245	621644,5	641044	38799	106,44
Середня вартість оборотних активів, тис.грн	1563038	1647272	1731505	168467	110,78
Коефіцієнт оборотності (швидкості обігу) активів, оборот.	3,50	3,34	3,18	-0,33	90,64
Коефіцієнт оборотності (швидкість обігу) власного капіталу, оборот.	5,86	8,545	11,23	5,37	191,55
Віддача необоротних активів, грн.	12,75	12,25	11,75	-1,00	92,17
Коефіцієнт оборотності (швидкості обігу) оборотних активів, оборот	4,91	4,63	4,35	-0,56	88,56
Час обертання оборотних активів, днів	73,26	77,99	82,72	9,46	112,91
Рентабельність активів, %	6,98	7,36	7,74	0,76	
Рентабельність власного капіталу, %	11,68	19,525	27,37	15,69	
Рентабельність продаж (чистий прибуток), %	1,99	2,215	2,44	0,44	

Виручка компанії має негативну динаміку за 2019-2021 роки, що, безсумнівно, є недоліком. Коефіцієнти оборотності власного капіталу мають тенденцію до зростання. Оборотність необоротних активів і власного капіталу зворотна, але зміни не суттєві. Коефіцієнт оборотності оборотних активів більше одиниці, але в 2021 році показник знизився в порівнянні з 2019 роком. Багато в чому це пов'язано з тим, що виручка від продаж зменшилася. Середньогалузева рентабельність активів і реалізованих товарів становить 10,5% і 28,9% відповідно. Показники цієї мережі аптек нижче, ніж в середньому по галузі. Показники рентабельності представлені на рисунку 2.2.

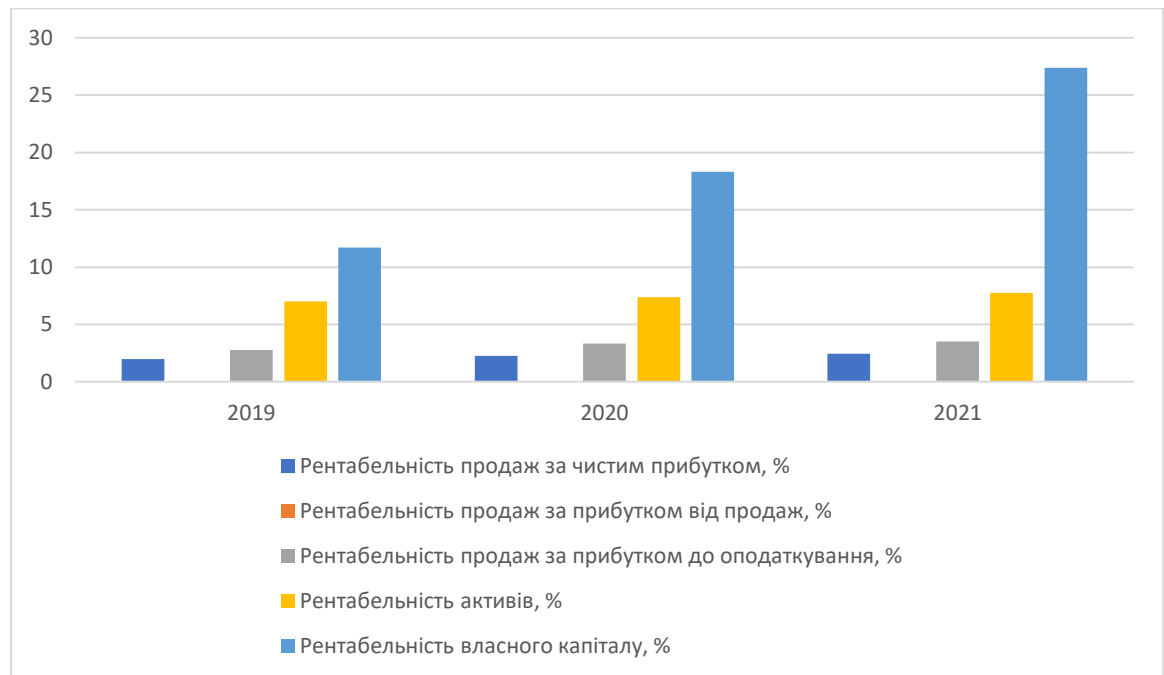


Рисунок 2.2 – Показники рентабельності мережі аптек «Подорожник»

Собівартість продажів значно знизилася в 2021 році, зниження відбулося разом зі зниженням виручки і їх показники майже не відрізняються. Відбувається зменшення часу операційного циклу, що підвищує активність і інтенсивність використання дебіторської заборгованості та товарних запасів і є індикатором зростання ефективності управління і поліпшення фінансового стану підприємства. Чим більше фінансовий цикл, тим більше коштів потрібно для фінансування діяльності підприємства. Зменшення фінансового циклу свідчить про те, що підприємству краще вдається справлятися з оборотністю товару, або з поверненням дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами характеризує ступінь забезпеченості підприємства власними оборотними коштами, необхідними для фінансової стабільності. Нормативне значення цього показника: 0,1-0,5. Якщо коефіцієнт має негативне значення, тоді всі оборотні активи, а також частина необоротних створюються за рахунок кредитів і різних позик. В цьому випадку компанія буде перебувати в нестабільному становищі. Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власними коштами показує, якою мірою матеріальні запаси покриті державними коштами або потребують залучення позикових коштів. Норма цього показника становить 0,6-0,8. Коефіцієнт маневреності власного капіталу

показує, наскільки мобільні власні джерела коштів з фінансової точки зору. Нормативне значення - 0,5. Коефіцієнт (індекс) основного засобу показує частку основних засобів і необоротних активів у джерелах власних коштів. Нормативне значення - 0,5. Всі ці значення є негативними і свідчать про нестабільність організації. Всі ці показники негативні через те, що відсутні власні оборотні кошти. Відсутність власних оборотних коштів є, як правило, наслідком недоотримання запланованого прибутку або неправомірне, нераціональне його використання та інші негативні фактори, що виникли в процесі комерційної діяльності організації. Недолік власних оборотних коштів покривається за рахунок самої організації, і в першу чергу частина чистого прибутку, що залишається в її розпорядженні, направляється на покриття недостачі. Позикові кошти в джерелах оборотних коштів в сучасних умовах стають все більш важливими і перспективними. Головна форма позикових коштів представлена короткостроковими кредитами банку. Вони покривають тимчасову додаткову потребу організації в коштах. Якщо значення показника негативне, то у підприємства недостатньо коштів для забезпечення безперебійної роботи за рахунок постійних фінансових ресурсів. Це створює ризик втрати ліквідності і стабільності. Дані представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка показників фінансової стійкості мережі аптек «Подорожник»

Показники	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	Відхилення	
				2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт автономності	0,154	0,240	0,321	0,086	0,081
Рівень постійного капіталу	0,155	0,242	0,323	0,87	0,081
Коефіцієнт оборотного капіталу	-0,080	-0,040	0,073	0,040	0,113
Коефіцієнт запасів власних оборотних коштів	-0,082	-0,042	0,071	0,040	0,113
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,408	-0,121	0,166	0,306	0,287
Постійний індекс активів	1,408	1,121	0,834	-0,287	-0,287

У 2021 році всі показники стали позитивними, що свідчить про збільшення власних оборотних коштів та зменшення кредитів і позик.

Норматив абсолютної ліквідності відображає здатність погашати короткострокові зобов'язання грошовими коштами на момент складання звітності,

норматив критичної ліквідності відображає здатність погашати короткострокову заборгованість в критичній ситуації, тобто використовувати як грошові кошти, так і інші оборотні активи, перетворюючи їх в найбільш ліквідні активи, а також використовуючи очікувану прибутковість коштів від боржників. Поточний коефіцієнт показує, у скільки разів оборотні активи перевищують короткострокові зобов'язання. Всі ці коефіцієнти мають стабільне зростання, але все одно значно нижче норми. Поточне значення ліквідності нижче 1, що свідчить про високий фінансовий ризик, пов'язаний з тим, що підприємство не в змозі стабільно оплачувати поточні рахунки. Коефіцієнт абсолютної ліквідності нижче 0,2 вказує на те, що компанія може бути не в змозі швидко розрахуватися за своїми зобов'язаннями за рахунок всіх видів грошових коштів, а також коштів, отриманих від продажу цінних паперів.

Коефіцієнт критичної ліквідності менше 0,7 говорить про те, що підприємство має погану платоспроможність і існує ризик втрати потенційних інвесторів, що відображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка показників ліквідності мережі аптек «Подорожник»

Показники	2019	2020	2021	Відхилення	
				2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,13	0,18	0,09	0,05
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,26	0,31	0,35	0,05	0,04
Норматив поточної ліквідності	0,93	0,96	1,08	0,03	0,12

При цьому з коефіцієнта абсолютно ліквідного балансу виконується одна умова з чотирьох (активи швидкого продажу більше, ніж короткострокові зобов'язання), що свідчить про неліквідність компанії і підтверджує висновки, які були дані при інших розрахунках.

Формування структури джерел фінансування – це дуже складний процес, який залежить від потужності кожного джерела в той чи інший період часу, фінансового стану і перспектив розвитку акціонерів (в певний період у кожного можуть погіршитись інвестиційні можливості), а також кон'юнктури ринку.

Операційний леверидж – це потенційна можливість впливати на валовий прибуток шляхом зміни структури собівартості й об'єму випуску продукції. Дія

операційного важеля (левериджу) виявляється в тому, що будь-яка зміна виторгу від продажу продукції завжди породжує значну зміну прибутку. Сила впливу операційного важеля інформує про рівень підприємницького ризику і показує, скільки відсотків зміни прибутку дає кожен відсоток зміни виторгу від реалізації

Фінансовий леверидж – це інструмент, який впливає на прибуток підприємства шляхом зміни структури й об'ємів довгострокових пасивів. Рівень ефекту фінансового важеля вказує на фінансовий ризик, пов'язаний з підприємством. Фінансовий леверидж дозволяє оптимізувати співвідношення між власними і залученими ресурсами і оцінити їх вплив на прибуток.

Динаміку змін операційного та фінансового левериджу наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Операційний та фінансовий леверидж мережі аптек «Подорожник»

Показники	2019	2020	2021
Фінансовий важіль	33,18	56,58	15,58
Операційний важіль	3,9	4,18	4,28

Фінансовий леверидж суттєво змінився у 2020 році, тоді як операційний леверидж залишився майже незмінним. Виходячи з таблиці 2.5, в 2021 році при зростанні ціни на продукцію на 1% прибуток від продажів збільшиться на 4,28%, що вище, ніж в 2019 році на 0,10%. Середній показник фінансового левериджу становить 50-70% для діяльності аптек. У 2021 році показник значно нижче, що свідчить про втрачені можливості збільшення прибутку.

Таким чином, можна зробити висновок, що організація вибрала неправильну фінансову стратегію і опинилася в нестабільному становищі. І якщо подивитися звіти з 2019 року, то з кожним періодом виручка стає менше, але при цьому за останній рік показники ефективності покращилися і наблизилися до середньогалузевих.

2.3 SWOT-аналіз мережі аптек «Подорожник»

SWOT-аналіз - це аналіз сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища. За результатами ситуаційного аналізу можна оцінити, чи є у компанії внутрішні ресурси для реалізації наявних можливостей і протистояння загрозам, і які внутрішні недоліки необхідно усунути в найкоротші терміни.

Одним з джерел такого аналізу є проведення опитувань споживачів товарів і послуг.

Для виявлення споживчих переваг до вибору аптек у Сумській області було проведено опитування, для чого було створено Google-форму. Опитування склалися з двох частин. У першій потрібно було написати аптеку, в якій споживачі найчастіше купують ліки. Було виявлено, що з 214 осіб лише 18 купують його в мережі аптек «Подорожник», тоді як 45 осіб вказали Аптеку оптових цін. Результати дослідження представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Рейтинг аптек Сумської області

Місце в рейтингу	Назва аптеки	Відсоток споживачів, які обрали
1	Аптека оптових цін	21
2	Бажаємо здоров'я	16
3	ФармСоюз	14
4	Аптека низьких цін	13
5	Партнер	11
6	Подорожник	8
7	Аптекарь	5
8	Соціальна аптека	5
9	Лекфарм 36,6	3
10	Домашня аптечка	2

У другій частині опитування було виявлено, що впливає на вибір споживачів, де купити ліки. Результат представлений на рисунку 2.3.

Як видно з діаграми (рис.2.3), для більшості покупців найважливішими показниками є розташування аптек і співвідношення ціна-якість.

Саме ці показники є слабкими сторонами організації, оскільки більшість аптек Шостки знаходяться далеко від зупинок і великих комплексів новобудов, а переважно в старих спальних районах.

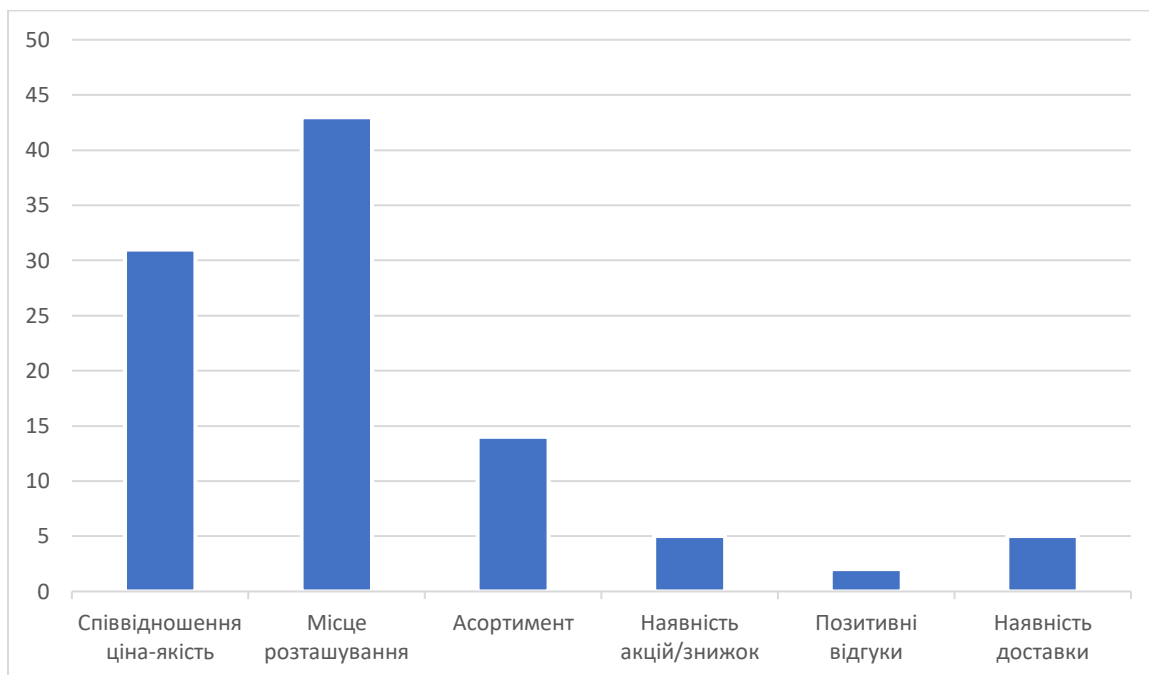


Рисунок 2.3 - Переваги покупців при виборі аптеки

Мережа не має вдалого розташування аптек, так як дуже велика концентрація в одних районах, в той час як в інших районах аптек всього кілька.

Середній чек в аптеці набагато вище, так як більшість медикаментів коштують дорожче, ніж в інших аптеках. Але фірма змінює свою політику і робить ліки більш доступними для споживача. Тому останні кілька років середній чек знижується і наближається до середнього по області. Динаміка середнього чека представлена на рисунку 2.4.

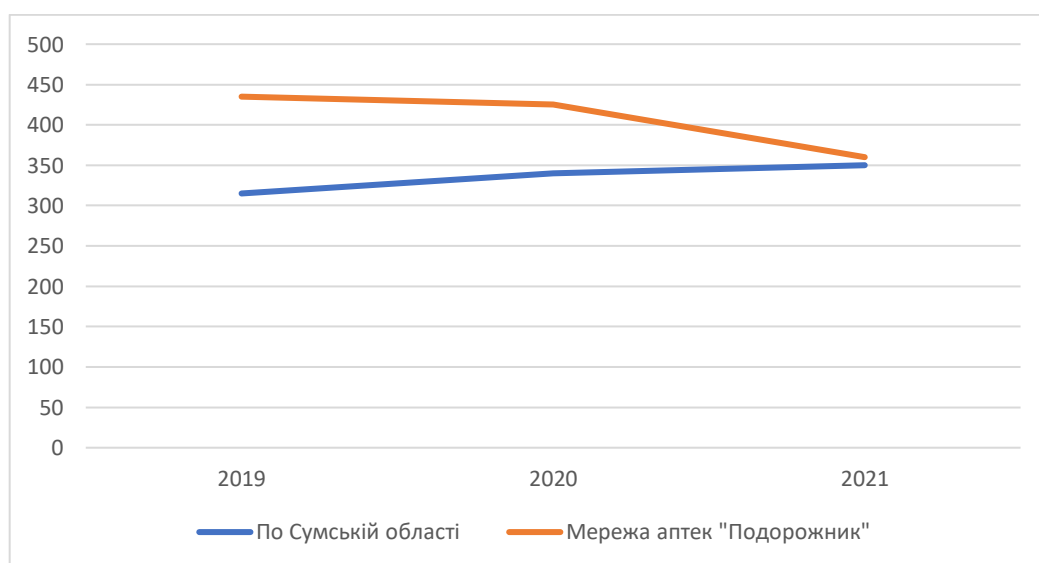


Рисунок 2.4 – Динаміка середнього чека мережі аптек «Подорожник».

Для виявлення сильних і слабких сторін був проведений SWOT-аналіз.

Дані представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широкий асортимент продукції Велике покриття в Сумській області Великі площі торгових залів Ліцензія на доставку лікарських засобів Довгострокові контракти з виробниками ліків Професійний розвиток персоналу	Високі ціни Невдале розташування аптек Застаріле обладнання Слабо розвинений відділ логістики, маркетингу та реклами Великі списання медикаментів Великі штрафи за несвоєчасну подачу податкових декларацій
Можливості	Загрози
Зменшення кількості орендованих приміщень Відкриття цілодобових аптек	Розташування конкурентів поблизу в деяких точках Зниження купівельної спроможності населення Демпінг цін у конкурентів

Таким чином, незважаючи на поліпшення деяких фінансових показників діяльності в 2021 році в порівнянні з попереднім періодом, організація все ще має слабкі місця. Основними з них є: зниження виручки, збільшення собівартості. Також до мінусів організації можна віднести некомпетентність співробітників в аптеках, через яку знижується рейтинг і згодом прибуток. Один з варіантів вирішення цих проблем: застосування системи KPI. Співробітників будуть стимулювати до збільшення прибутку, відповідального ставлення до своєї роботи, скорочення витрат на списання медикаментів, утримання надлишкового обладнання та складських приміщень.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ КРІ ДЛЯ МЕРЕЖІ АПТЕК «ПОДОРОЖНИК»

3.1 Розробка системи КРІ для верхнього і середнього рівнів управління

Для будь-якої комерційної організації першочерговою метою є збільшення чистого прибутку. Зробити це можна за рахунок збільшення продажів і зниження витрат. Цього можна досягти, усунувши нераціональні витрати, які були виявлені у попередньому розділі: ліквідація «простоїв» приміщень, розподіл товарних позицій за попитом; і закупівля товару в обсязі, що не створює надлишку. Також можливе поліпшення умов закупівлі препаратів, наприклад, співпраця з виробниками безпосередньо, без посередників.

Одним з варіантів збільшення продажів є співпраця з лікарнями. Одним зі слабких сторін мережі є незручне розташування, так як більшість філій розташовані далеко від зупинок і в старих районах, де розвинена інфраструктура, в той час як в нових районах часто відсутні аптеки і менша конкуренція. Необхідно підвищити інтерес клієнтів: в першу чергу мережі необхідно наблизити ціни до середнього рівня по Сумській області. Необхідно розробити сайт інтернет-аптеки і зробити доставку ліків додому, особливо в сучасних умовах це є дуже актуальним. А також можна відкрити цілодобову аптеку, так як в місті їх на даний момент всього 2 і розташовані вони віддалено одна від однієї.

А також, для збільшення продаж і зниження витрат, необхідно підвищити продуктивність праці співробітників, для цього необхідно підвищити компетентність персоналу, стабілізувати персонал і впровадити систему КРІ. Цілі організації наочно представлені на рисунку 3.1.

Також організації необхідно підвищити рентабельність активів і, відповідно, підвищити рентабельність продажів.

Залежно від цілей складаються КРІ для різних рівнів управління, найпершим з яких є організація в цілому, потім аптека як бізнес-одиниця і наступний етап: складання

по відділах.

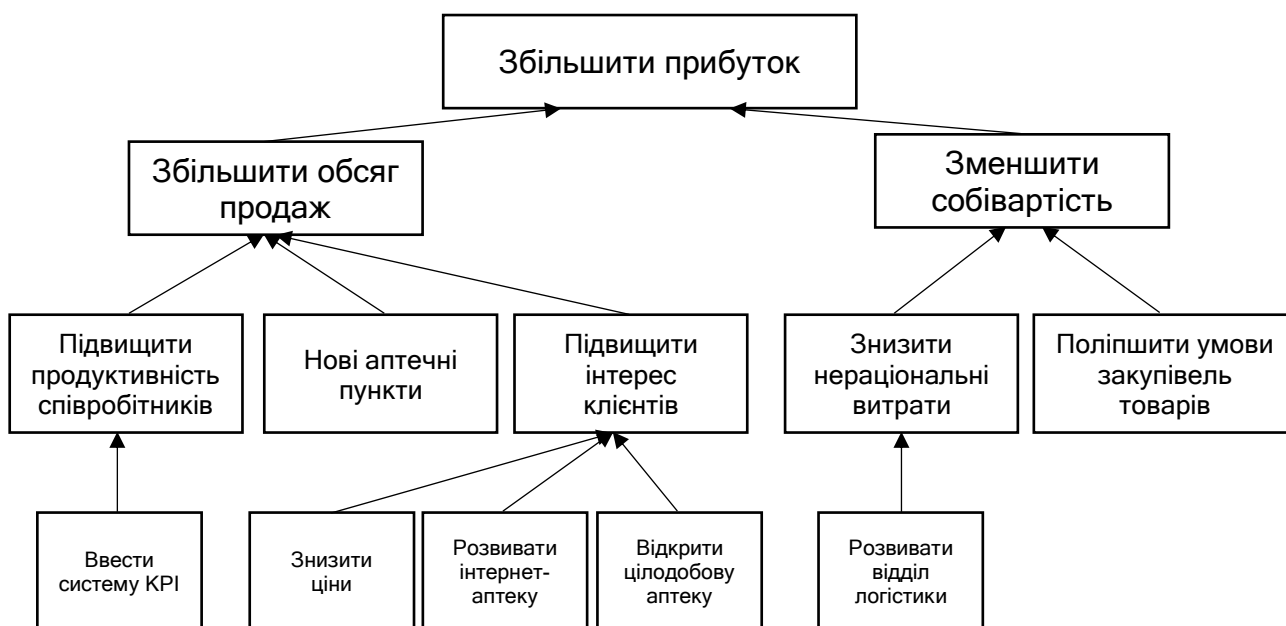


Рисунок 3.1 – Цілі діяльності мережі аптек «Подорожник»

Виходячи з цілей, основними відділами, які можуть вплинути на кінцеву мету, є відділ логістики, відділ продажів і відділ реклами. Знизити вартість товару в більшій мірі може відділ логістики, основне завдання якого - знизити вартість «простоюючих» складів і розрахувати кількість препаратів, необхідних регіону, щоб зменшити списання дорогих ліків.

На обсяг продажів найбільший вплив матимуть фармацевти та провізори завдяки роботі в торгових залах з клієнтами. Але, якщо розглядати кожну філію як окрему бізнес-одиницю, то цілі для кожної філії будуть однаковими - збільшити дохід мережі і поліпшити якість роботи. За ці цілі відповідають різні співробітники. Фармацевт або провізор може збільшити дохід, продаючи більше ліків. У цій мережі однією зі слабких сторін є незацікавленість цих співробітників в клієнтах. Неодноразово спостерігалось, що фармацевти сидять в підсобному приміщенні і п'ють чай, коли в торговому залі є клієнти. Є численні скарги на хамство, яке знижує рейтинг мережі і знижує прибуток.

Завідувач аптеки також може впливати на прибуток, що може змінити якість роботи філії. Він може стабілізувати персонал, уникаючи плинності кадрів і за рахунок цього підвищувати якість роботи, направляти співробітників на курси навчання та підвищення кваліфікації, а також перевіряти якість препаратів, термін їх придатності і

перенаправляти в інші філії, якщо це буде доцільним. КРІ аптеки як бізнес-одиниці представлені на рисунку 3.2.

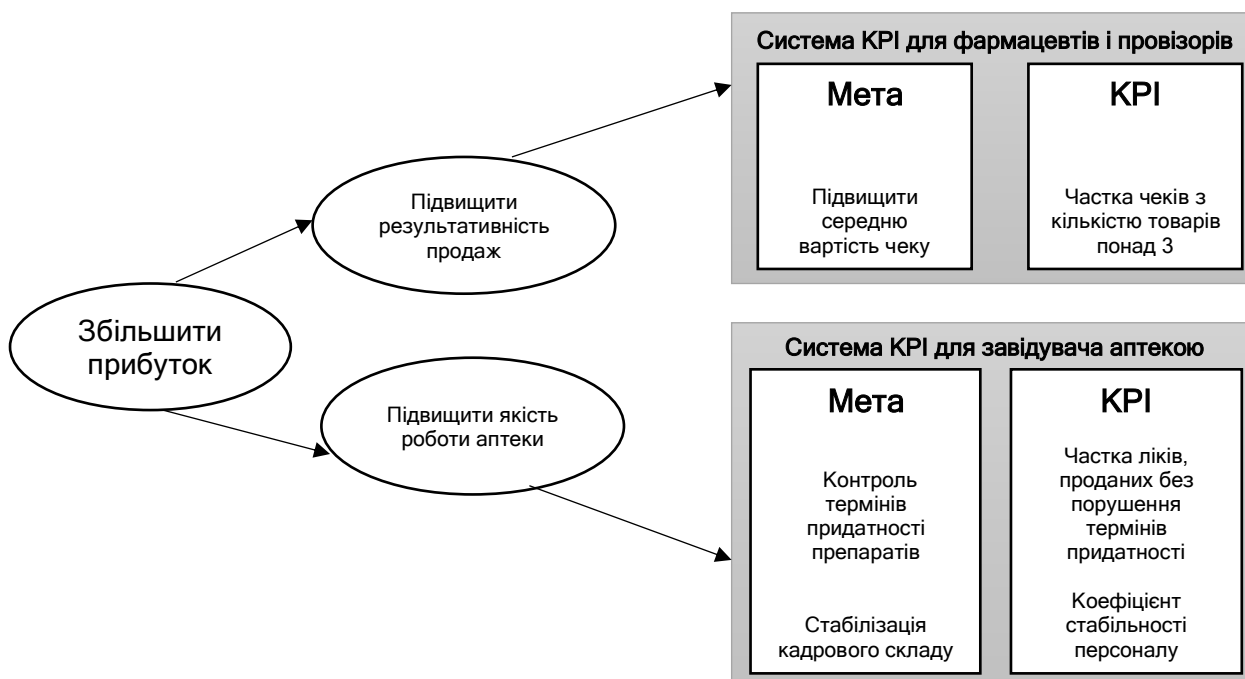


Рисунок 3.2 – КРІ аптеки як бізнес-одиниці.

На основі рисунка 3.2 була складена таблиця 3.1.

Таблиця 3.1- КРІ для фармації

Посада	КРІ	Факт	План
Фармацевт	Щомісячний дохід від продажів	17 000-56 000	20 000-65 500
Завідувач аптекою	Частка лікарських засобів з терміном придатності понад 2 місяці	–	90

Для розробки системи показників необхідно розглянути функціональні обов'язки співробітників підрозділу, а також цілі підрозділів.

Великі зміни в організаціях завжди несуть в собі певні ризики. Впровадження системи, яка оцінює кожного працівника, може зустріти опір. Цей ризик має високу ймовірність і сильний вплив на результат і є критичним для проекту, тому в разі невдоволення і опору запропоновані показники будуть переглянуті і, можливо, замінені іншими.

Крім того, при роботі над проектом виникають технічні проблеми, ймовірність виникнення не висока, але цей ризик супроводжується великими матеріальними витратами.

Також існує ризик затримки проектів, через узгодження з вищим керівництвом, враховуючи розмір організації, вона має безліч систем внутрішнього контролю і рівнів управління. Ризик має середню ймовірність настання і слабкий вплив на проект, і для цього ризику передбачена стратегія прийняття. Ці ризики представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Матриця загроз ризику

Вплив на проект	Ймовірність події		
	Низька (менше 20%)	Середня (20%-60%)	Висока (більше 60%)
Слабкий		Затримка переговорів	
Сильний	Проблеми з технологіями		опір персоналу

Таким чином, основною метою для мережі аптек «Подорожник» є збільшення чистого прибутку. Виходячи з основного завдання, були складені подальші цілі.

3.2 Розробка системи KPI для фармацевтів та провізорів

В аптечній мережі прибуток організації більшою мірою залежить від фармацевта, а тому був детально розроблений KPI для цієї посади. Дані представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - KPI для фармацевтів та провізорів аптечної мережі «Подорожник»

Показник	Значення показника до введення KPI, у 2021 році	Запланований рівень після впровадження KPI, %	Частка показника в розмірі премії
Частка чеків з кількістю товару в ньому становить більше 3 від всіх продаж	32	37	40
Відсоток реалізованої продукції з терміном придатності менше 2 місяців від загального обсягу продаж	Ні	15	25
Щомісячний дохід від продаж	Ні	Залежить від аптеки і кількості співробітників	35

На прикладі однієї з філій, розташованих в місті Шостка на вулиці Свободи, 25, була складена система KPI з детальними показниками і фондом оплати праці.

У цій філії налічують 6 провізорів і фармацевтів, які працюють за змішаним

графіком 2/2 або 3/3, в зміну від 2 до 3 співробітників, в залежності від дня тижня. Також 1 керівник відділення та 2 прибиральниці. Розташування не зовсім вдале, так як філія знаходиться в 200 метрах від зупинки, але це найвіддаленіше місце в районі і в цій самій будівлі розташовані ще дві інші аптеки. Філія була відкрита в 2015 році, а з іншого входу знаходиться філія мережі аптек «Подорожник», ветеринарне відділення. Виручка філії за 2015-2021 роки представлена на рисунку 3.3.

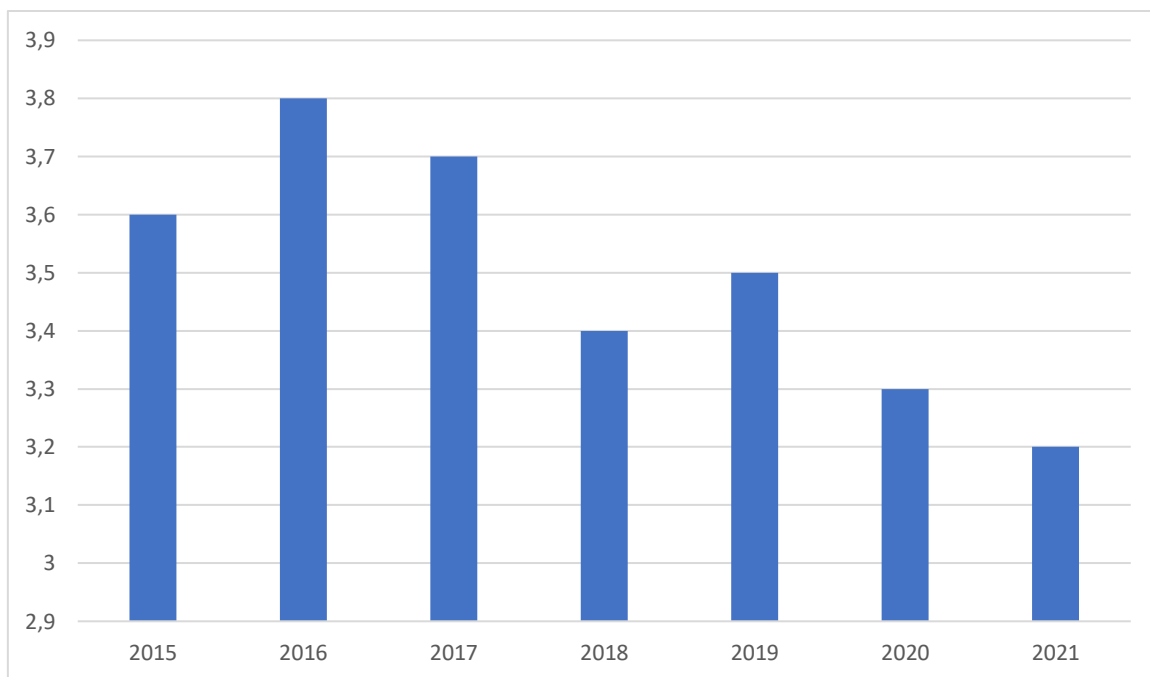


Рисунок 3.3 – Виручка за 2015-2021 роки філії мережі аптек «Подорожник» по вул.Свободи, 25, млн.грн.

Середня оцінка цієї аптеки в загальному рейтингу становить 3,2 з 5. Дуже багато скарг на те, що співробітники не звертають уваги на клієнтів, знаходяться в цей час в підсобному приміщенні або розмовляють один з одним, також відсутні деякі необхідні медикаменти. А в 2019 році поруч з цією аптекою відкрилися нові аптеки, тому прибуток значно знизилася.

В середньому, виходячи з публікацій про практичний досвід впровадження системи KPI, ефективність системи (збільшення показників прямої орієнтації) становить в середньому 15-20%. Для обґрунтування запланованого рівня для даної мережі аптек було обрано середнє значення в 17%, тому в 2023 році при впровадженні системи виручка повинна скласти 3,7 млн грн. Оскільки в філії працює 6 фармацевтів і

провізорів, нормативне значення для одного співробітника складе 308 тис. грн. на рік і 51 тис. грн. на місяць.

Виходячи з цих даних, система КРІ провізорів цієї філії представлена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Система КРІ для провізорів та фармацевтів філії мережі аптек «Подорожник» на вул.Свободи, 25 м. Шостка

Показники	Одиниці виміру	Вага показника, %	Факт	План
Частка чеків з кількістю товару в них становить більше 3 всіх продаж	%	40	32	37
Відсоток реалізованої продукції з терміном придатності менше 2 місяців від загального обсягу продаж	%	25	7	10
Виручка від продаж	тис. грн	45	44	51
Підсумок		100		

Формування премії відбувається за такою формулою:

$$R_i = \text{факт/план} \times \text{вага} - \text{для конкретного КРІ}$$

Тоді зарплата буде виглядати так:

$$\text{Заробітна плата} = \text{оклад} + \text{премія}$$

Наприклад, зарплата = 20 000 грн.

Бонус, взятий на 100% = 15 000 грн

Розрахунок винагороди представлений у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Приклад розрахунку премії фармацевта

Показники	Вага показника, %	План	Фактично виконано	Премія R_i
Частка надходжень з кількістю товару в ньому становить більше 3 всіх продаж	40	37	42	45
Відсоток реалізованої продукції з терміном придатності менше 2 місяців від загального обсягу продаж	25	10	5	12,5
Виручка від продажів	45	51	47	38
Разом	100			95,5

Таким чином, заробітна плата цього співробітника складе:

$$20\,000 + (0,955 \cdot 15\,000) = 34\,325 \text{ грн.}$$

Також має бути і депреміювання, в даному випадку, наприклад, при регулярних

скаргах на співробітника з боку покупців:

2 скарги на місяць – зменшення премії на 13%

3 скарги на місяць – зменшення премії на 15%

4-5 скарг на місяць – зменшення премії на 20%

понад 5 скарг на місяць – премія не виплачується взагалі.

Так, для кожної окремої аптеки потрібно розробляти окремі показники з плановими значеннями, так як відвідуваність клієнтами скрізь різна і те, що може бути виконано у одній аптеці, може виявитися нездійсненним для іншої.

ВИСНОВКИ

Система КРІ - це сукупність показників, яка стимулює співробітників організації до більш продуктивної роботи за рахунок додаткових виплат у вигляді премій і, в деяких випадках, більш високого статусу серед колег. Ці показники повинні бути зрозумілими, досяжними і відповідними для підприємства. Велика кількість українських підприємницьких структур впровадили в практику оцінку роботи своїх співробітників за допомогою показників КРІ. Чим більше компанія, тим активніше вона використовує науково обґрунтовані методи оцінки роботи персоналу.

Проаналізувавши діяльність мережі аптек «Подорожник», були виявлені наступні проблеми: зниження виручки за останній час і збільшення собівартості. Ці недоліки створюються через некомпетентність персоналу і неправильну політику підприємства по відношенню до клієнтів і співробітників.

Проведено SWOT-аналіз, згідно з якими були зроблені наступні висновки: в даній мережі ціни вище, ніж в середньому по місту Шостка, сайт розвинений слабо і відсутня доставка, більшість аптек розташовані у віддалених районах. Також відділ логістики допускає великі помилки, через які зростає вартість медикаментів, а фармацевти і провізори не компетентні в своїй роботі, тим самим зменшуючи прибуток. Одним з варіантів вирішення цього питання є впровадження системи КРІ з метою стимулювання співробітників для роботи на досягнення цілей організації.

Спочатку вибирається головна мета організації, в даному випадку це збільшення прибутку, яка може бути досягнута за рахунок збільшення продажів або зниження витрат. В обраній організації цього можна досягти шляхом: підвищення продуктивності праці співробітників, створення нових аптек зі зручним розташуванням, підвищення інтересу покупців (наприклад, зміна цін, розробка інтернет-аптеки), скорочення нераціональних витрат.

Потім розробляється система КРІ на рівні аптеки як бізнес-одиниці. Основною метою даного заходу є збільшення прибутку, яке може бути досягнуто за рахунок підвищення ефективності продажів, що може зробити провізор або фармацевт і поліпшення якості роботи аптеки, яка залежить від керівника її філії.

Наступний етап - розробка системи для конкретних відділів. Було обрано напрямок провізорів і фармацевтів і складено систему на прикладі конкретної посади. До введення системи організація мала середню виручку в 3,2 млн.грн за рік, після введення системи передбачувана виручка буде дорівнювати 3,7 млн.грн, також відсоток надходжень з товарами в чеку більше 3 збільшиться з 32% до 37%.

Також має бути і депреміювання, в даному випадку, наприклад, при регулярних скаргах на співробітника з боку покупців.

Всі ці заходи будуть сприяти посиленню мотивації керівників і співробітників, а також спрямованості їх роботи на досягнення цілей організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алшарф І. А. Формування механізму управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ : дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04. Одеса, 2020. 239 с.
2. Баєва О. В., Білинська М. М., Жаліло Л. І. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я : Кол. моногр. К.: МАУП, 2017. 376 с.
3. Баценко Л. М., Галенін Р.В., Стеценко Я.Е. Збалансованість винагороди та покарання в системі управління мотивацією на підприємстві [Електронний ресурс]. *Інфраструктура ринку*. – 2020. – № 39. – С. 117-122.
4. Білик, О. М.; Полошко, А. В. Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. Випуск 17, 2018. С. 111-118.
5. Гетьман, О. О.; Чабан, Л. І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*, 2021, 11 (2): 26-30.
6. Гончарова С.Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі КРІ *Управління розвитком*. 2019. № 6(82). С. 34-39.
7. Григор'єва О. В., Грибова А. М. Застосування ефективної системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6784> (дата звернення: 01.06.2023).
8. Губа Л. 10 шагов для успешного внедрения системы мотивации по KPI. *HR Magazine*. 2012. № 3. URL: http://www.hrm.ua/article/shagov_dlja_uspeshnogo_vnedrenija_sistemi_motivacii_po_KPI.
9. Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я. Постанова Кабінету Міністрів України №2 від 12 січня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2-2022-%D0%BF#Text>.

10. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету*. 2019. № 2. С. 204-206.
11. Котлик А. В., Гресь Г. О. Підхід до розробки комплексу ключових показників оцінки ефективності діяльності приватних медичних закладів і його інтеграції з системою мотивації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Випуск 43. С. 82–88.
12. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Сучасні підходи до виділення підсистем підприємства. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою: Монографія. За заг. ред. к.е.н., доц. В. О. Коюда. Харків: Вид. ХНЕУ, 2017. С. 26 – 47.
13. Лобза, А. В.; Щербіна, К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. *Молодий вчений*, 2018, 12 (1): 291-295.
14. Малярець Л. М., Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2018. 188 с.
15. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
16. Офіційний сайт Національної мережі аптек «Подорожник» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://podorozhnyk.com/company/about/>.
17. Славогородська О.Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми науки*. 2020. № 1. С. 94.
18. Allen W. H. *Efficient Democracy*. NY: Dodd, Mead & Company, 1912. 346 p.
19. *Introducing KPI in government sector. Possible futures for HR functions*. David Owens and Anne Keegan, 2008.
20. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, no. 1. P. 71–79.

21. Kollberg B., Elg M. H. The practice of the Balanced Scorecard in health care services. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2011. Vol. 60(5). P. 427–445.
22. Parmenter David. *Key performance indicators : developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons, Inc., 2007, 236p.
23. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. NY: Harper & Brothers. 1911.