

УДК 65:661.112

Р. В. САГАЙДАК-НІКІТЮК

Національний фармацевтичний університет

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФАРМАЦЕВТИЧНУ ГАЛУЗЬ

Проаналізовано сучасний стан логістичної діяльності в світі та Україні. Обґрунтовано актуальність впровадження логістичного менеджменту у фармацію. Запропоновано визначення сутності логістичного менеджменту у фармації. Розроблено організаційно-економічний механізм логістичного управління фармацевтичними підприємствами. Визначено переваги впровадження логістичного менеджменту на фармацевтичних підприємствах. Сформульовано перспективні напрямки діяльності фармацевтичних підприємств, спрямовані на впровадження концепції логістичного менеджменту та підвищення ефективності логістичної діяльності.

Ключові слова: логістичний менеджмент; фармацевтична галузь; фармацевтичне підприємство; лікарський засіб

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Необхідність у забезпеченні здоров'я та життєдіяльності населення — однієї з найважливіших соціальних функцій держави — обумовлюють особливе місце фармацевтичної галузі й необхідність використання сучасних концепцій, методів та інструментів управління в усіх її ланках для забезпечення стійкого розвитку.

На сьогодні провідною тенденцією у вітчизняній фармацевтичній галузі є розвиток фармацевтичного підприємства (ФП) відповідно до вимог належної практики (GXP), що потребує належної побудови систем управління якістю. Отже, впровадження логістичного менеджменту на підприємствах галузі, з одного боку, повинно бути метою загальної стратегії, з другого боку, співвідноситися з вимогами міжнародних стандартів якості і правилами належної виробничої, дистриб'юторської, складської, фармацевтичної та інших практик.

Крім того, у процесі впровадження концепції і механізмів логістичного менеджменту на ФП необхідно враховувати особливості фармацевтичної галузі (високу матеріаломісткість лікарських засобів (ЛЗ); великий асортимент продукції, що випускається ФП; численні і різноманітні технологічні процеси; особливі вимоги до оптимізації витрат на виробництво й реалізацію ЛЗ для забезпечення їхньої соціальної доступності; безперервність та своєчасність забезпечення споживачів необхідним асортиментом високоякісних ЛЗ тощо).

© Р. В. Сагайдак-Нікітчук, 2010

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДЖЕРЕЛ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам розробки теоретичних і практичних засад логістичного менеджменту в умовах фармацевтичної галузі присвятили увагу Б. П. Громовик, Л. П. Дорохова, С. А. Куценко, З. М. Мнушко, О. В. Посилкіна [4; 5; 15; 18; 23]. Серед учених, які досліджували окремі аспекти управління логістичною діяльністю промислових підприємств, такі науковці, як М. Ю. Григорак, Є. В. Крикавський, Р. Р. Ларіна, Л. Б. Міротин, В. І. Сергєєв, О. М. Сумець, І. Є. Ташбаєв, О. М. Тридід, Н. І. Чухрай [12; 19; 22].

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ПРОБЛЕМИ

Проведені дослідження показали, що до цього часу на більшості вітчизняних ФП переважно використовується традиційний підхід до управління ресурсами. Унаслідок цього відсутня координація не тільки в діяльності окремих підрозділів підприємств, а й між різними суб'єктами фармацевтичного ринку протягом усього логістичного ланцюга. Це обумовлює необхідність впровадження логістичної концепції в управління діяльністю всіх ФП незалежно від характеру їхньої діяльності і форми власності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Актуальність впровадження логістичного менеджменту для фармацевтичної галузі обумовлена своєчасністю забезпечення населення України ЛЗ за мінімально припустимими цінами, а для ФП можливістю мінімізації логістичних

витрат і підвищення ефективності функціонування ФП.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сьогодні в Україні логістичний підхід до управління ресурсами перебуває на стадії розвитку. На думку фахівців, найбільш розробленим і впровадженим у діяльність підприємств логістичний менеджмент є в таких країнах, як Польща, Німеччина та США [4; 6; 7; 10; 12; 19; 21; 25–31].

Так, у Польщі найбільш поширеними та застосовуваними на підприємствах різних галузей є методи MRPI, JIT, CRM, але ці методи, з одного боку, є менш актуальними в порівнянні з такими логістичними методами, як MRP3 і LRP, частка яких складає 1 % і 2,5 % відповідно до загального обсягу використання логістичних інструментів управління (рис. 1) [7].

При цьому спостерігається певна залежність між логістичними методами, які використовуються в управлінні потоками та обсягами інвестицій у логістику. Так, у Польщі, незважаючи на економічну кризу, частка фірм, які інвестують у логістику від 500 тис. до 1 млн зл., складає 15,6 %, а частка фірм, які інвестують у логістику понад 1 млн зл., складає лише 1,8 % від загальної кількості діючих фірм [7].

Стосовно структури логістичного аутсорсингу результати дослідження показали, що 62,7 % підприємств Польщі використовують аутсорсинг транспорту; 20,1 % — експедування; 10,0 % — складування; 7,2 % — логістичні послуги.

На сьогодні впровадження логістики в Україні супроводжується низкою проблем і суперечок: по-перше, значним інтересом працівників і керівництва ФП до цього інструменту, по-друге, недостатньою увагою до впровадження логістики в цілому суспільством, по-третє, недостатньою роллю засобів масової інформації в популяризації логістичного менеджменту.

Незважаючи на потенціал логістики щодо ефективного використання ресурсів, головни-

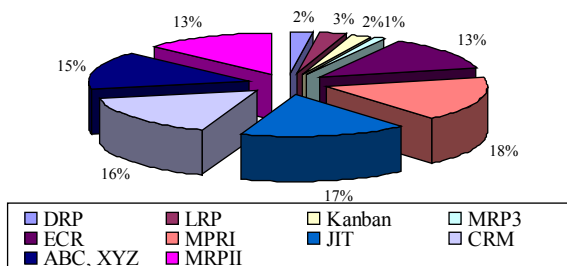


Рис. 1. Структура використання польськими підприємствами логістичних методів і систем (у відсотках %)

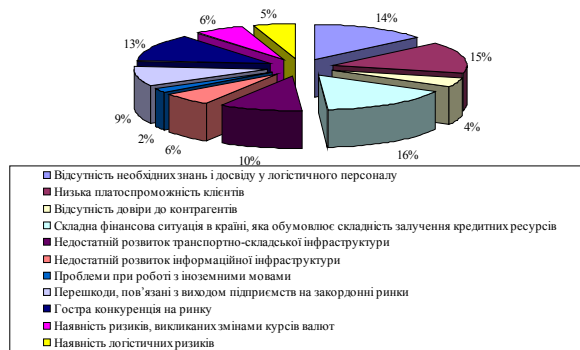


Рис. 2. Перешкоди впровадження концепції логістичного менеджменту

ми перешкодами впровадження інструментів логістики є: інформаційні (27 %); митні (41 %); адміністративно-правові (32 %) [7]. На підставі проведених досліджень і даних літературних джерел можна виділити певні актуальні проблеми розвитку логістичного менеджменту (рис. 2).

Крім того, головними проблемами, які постають перед ФП і пов'язані з впровадженням логістичного менеджменту, є брак висококваліфікованих менеджерів з логістики, обізнаних у специфіці фармацевтичної галузі; недостатня роль засобів масової інформації в популяризації логістики, нерозуміння топ-менеджерами сутності, функцій і потенціалу логістики, недосконалість логістичних інформаційних систем, які б враховували не лише особливості руху потоків, але й специфіку фармацевтичної галузі; низький рівень комп'ютеризації робочих місць фахівців, низький рівень механізації і автоматизації складських, вантажно-розвантажувальних робіт.

Тому виникає необхідність впровадження в діяльність підприємств фармацевтичної галузі такого інструменту, як «логістичний менеджмент». Отже, сучасна концепція управління ресурсами на ФП повинна бути спрямована на оптимізацію руху всіх видів ресурсів (матеріальних, інформаційних та фінансових) за рахунок досягнення узгодженості в роботі постачальницьких, виробничих і збутових підрозділів з метою мінімізації витрат і підвищення якості ЛЗ, забезпечення ритмічності роботи ФП завдяки своєчасності постачання субстанцій і матеріалів, оптимізації протікання технологічного процесу, систематичності збуту ЛЗ.

Таким чином, логістичний менеджмент у фармації — це інтегроване управління бізнес-процесами руху потоків у логістичному ланцюзі з метою досягнення максимальної ефективності діяльності кожного елемента ланцюга і максимального задоволення вимог кінцевого споживача у зв'язку із соціальною значущістю продук-

ції, яка виробляється ФП (забезпечення високої якості ЛЗ, доступної ціни на ЛЗ, своєчасності доставки) з урахуванням персональних вимог кожного клієнта. Отже, мета логістичної діяльності ФП вважається досягнутою, якщо дотримані такі умови: відповідний ЛЗ; наявний у відповідній кількості; має відповідну якість; перебуває

у відповідному місці; у відповідний час; є доступним для відповідного споживача; за відповідною ціною; за відповідною персоналізованістю.

Концептуальним завданням логістичного менеджменту на ФП є гармонізація інтересів учасників логістичного ланцюга та оптимізація ринкових зв'язків, тобто координація логістич-

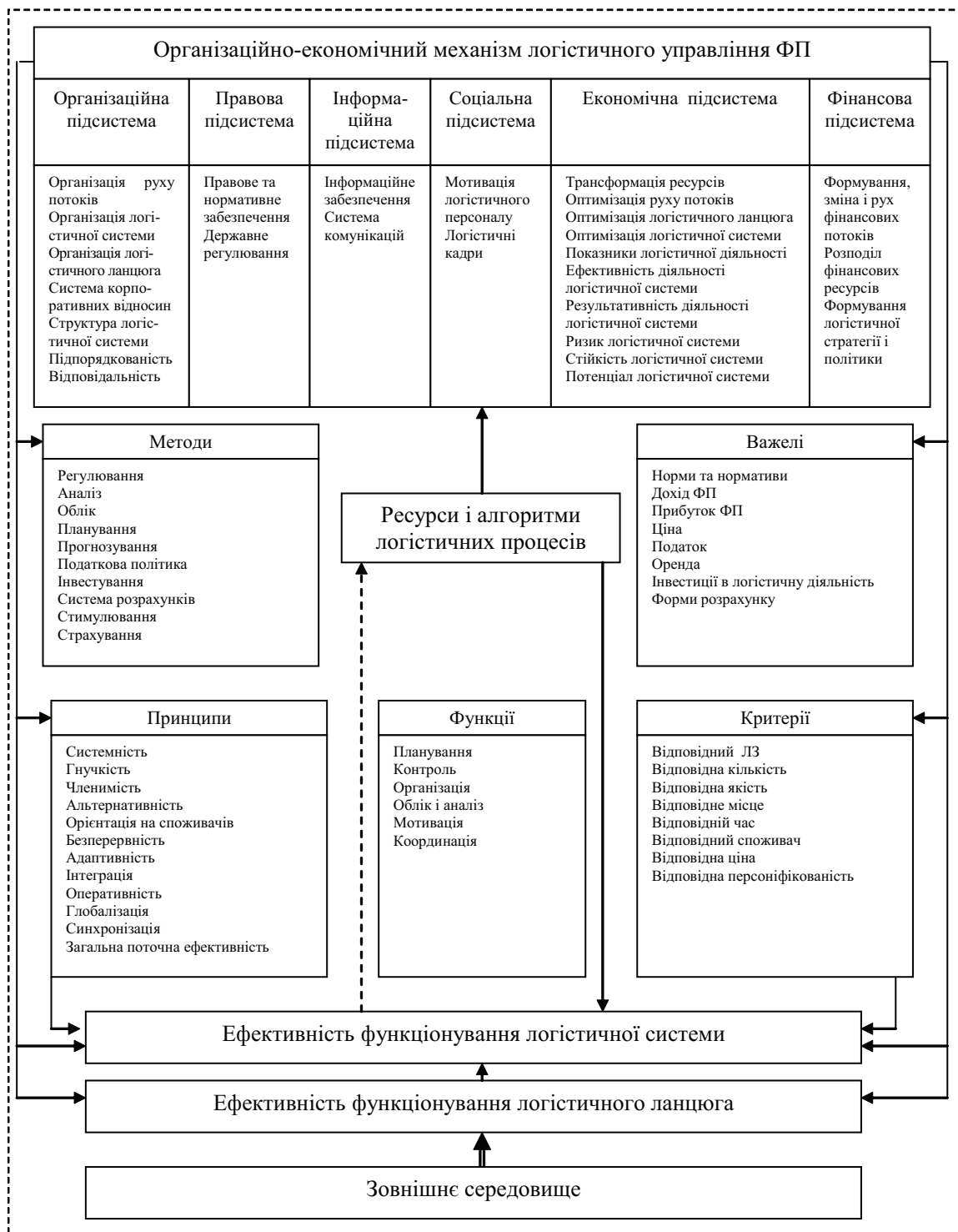


Рис. 3. Структура організаційно-економічного механізму логістичного управління ФП, де -----> — зворотний зв'язок

них функцій; узгодженість цілей з партнерами (постачальниками, споживачами, посередниками); узгодженість дій у логістичному ланцюзі; оптимізація логістичних витрат; створення інтегрованої ефективної системи регулювання та контролю матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, що забезпечує високу якість поставки ЛЗ; узгодженість руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків; контроль за рухом матеріальних потоків і передача даних про них до єдиного центру; визначення стратегії і технології фізичного переміщення матеріальних потоків тощо.

Підґрунтям логістичного менеджменту є безперервний моніторинг логістичного ланцюга (тобто виявлення резервів і витрат логістичної системи і ФП в цілому, визначення ефективності використання ресурсів, оптимізація діяльності працівників, пов'язаних з управлінням ресурсами тощо).

Важливим етапом упровадження логістичного менеджменту на ФП є розробка відповідного організаційно-економічного механізму, який є ефективною інтеграцією процесів впливу суб'єктів і об'єктів управління, спрямованих на досягнення цілей. Підґрунтям розробки організаційно-економічного механізму логістичного управління є процесно-системний підхід (рис. 3).

Етапи розробки організаційно-економічного механізму логістичного менеджменту на ФП наведено на рисунку 4.

Як свідчить накопичений зарубіжний і вітчизняний досвід, логістичний менеджмент також є інструментом антикризового управління завдяки впливу на виробництво ЛЗ шляхом оптимізації технологічного процесу, ефективної координації обсягів закупівлі матеріальних ресурсів, виробництва та збуту ЛЗ на підставі їх прогнозованих обсягів.

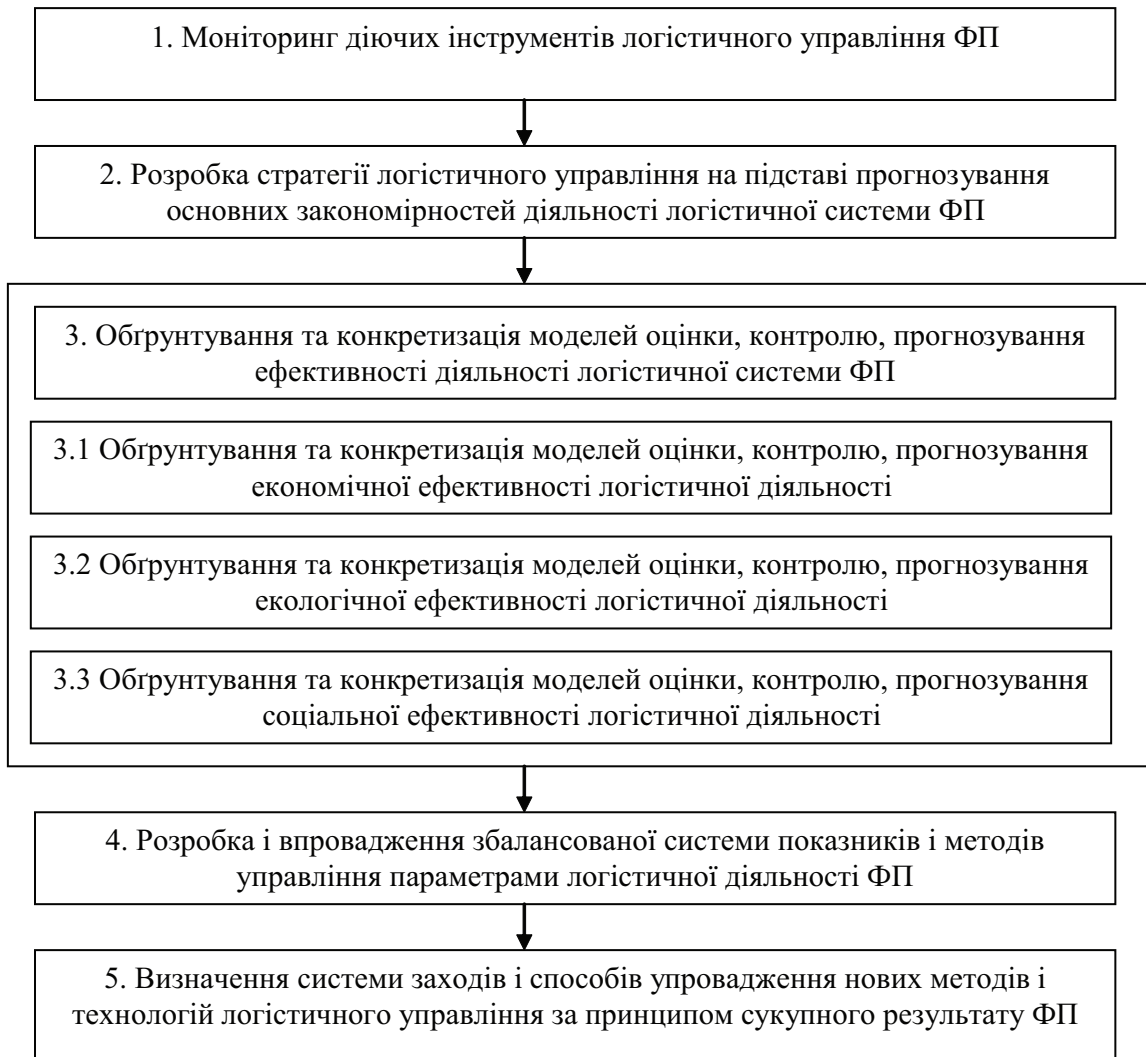


Рис. 4. Етапи обґрунтування організаційно-економічного механізму логістичного менеджменту на ФП

Перевагами впровадження логістичного менеджменту на ФП є:

- об'єднання зусиль робітників ФП, його підрозділів і партнерів у наскрізному ланцюзі управління потоками (матеріальними, інформаційними та фінансовими);
- підвищення організаційно-економічної стійкості ФП;
- ліквідація конфліктів між структурними підрозділами ФП;
- забезпечення інтегральної взаємодії з партнерами та задоволення потреб споживачів;
- зниження рівня запасів і прискорення обіговості вкладеного капіталу тощо.

Таким чином, на підставі аналізу діяльності ФП та аналізу літературних джерел можна зробити висновок, що найбільш перспективними напрямками діяльності ФП, спрямованими на впровадження концепції логістичного менеджменту та підвищення ефективності логістичної діяльності, є:

- побудова адаптованої до вимог логістики організаційної структури управління, здатної упереджувати причини виникнення неузгоджених рішень, пов'язаних з управлінням поточковими процесами, які виникають на стиках діяльності різних підрозділів ФП;
- впровадження стандартів логістичного управління на ФП з метою раціоналізації їх діяльності і підвищення кінцевого соціально-економічного результату;
- використання сучасних інформаційних технологій на ФП (управління даними (data management), електронний обмін даними (electronic data interchange), штрихове кодування (barcoding), експертні системи (artificial intelligence — expert systems), дистанційні комунікації (remote access and communication), інформаційно-пошукові системи та ін.);
- створення ефективної системи транспортного забезпечення діяльності ФП шляхом розробки раціональних схем поставки та оптимального завантаження транспорту з урахуванням вимог GMP, маршрутизації перевезень, ефективного експедиційного супроводу, забезпечення єдності транспортно-виробничого і транспортно-складського процесів;
- удосконалення системи постачання шляхом обґрунтованого вибору компетентних постачальників; оптимізації процесу закупівлі субстанцій і допоміжних матеріалів за критерієм «ціна — доступність», стандартизації процесу закупівлі на підставі розробки робочих процесів, стандартних робочих методик та ін.;
- активне впровадження принципів клієнтингу — системи тривалих взаємозв'язків між

підприємствами і оптовими фірмами, оптовими фірмами і аптеками на засадах взаємоузгодженого за інтересами і спрямованого на спільне стабільне економічно вигідне партнерство та ділову прихильність;

- розробка і впровадження стандартів логістичного обслуговування оптовими фармацевтичними фірмами роздрібних аптекних закладів з метою гарантії клієнтам задекларованого підприємством-постачальником переліку додаткових переваг (благ), які вони можуть отримати водночас із товаром, стандартів обслуговування аптеками покупців тощо;
- удосконалення процесу складування на ФП з урахуванням чинників, пов'язаних з властивостями субстанцій і ЛЗ (фармакологічна дія, лікарська форма, інтереси певних замовників до конкретних ЛЗ), і чинників дистрибуції ЛЗ на фармацевтичному ринку;
- впровадження сучасних складських технологій, підвищення якості складських послуг, їх стандартизація;
- подальший розвиток реверсивної логістики з метою оптимізації процесів утилізації відходів фармацевтичного виробництва, знешкодження та захоронення відходів, які підлягають утилізації;
- використання сучасних технологій та інструментів захисту ЛЗ від підробки; розробка і реалізація державної програми щодо боротьби з фальсифікованою і контрафактною продукцією, яка несе загрозу життю людей;
- створення умов для технологічної безпеки ланцюгів постачання фармацевтичної продукції завдяки впровадженню технологій ідентифікації і спецмаркування;
- підготовка достатньої кількості фахівців з логістики, обізнаних у специфіці такого соціально-важливого товару, як ЛЗ і техніко-економічних особливостях фармацевтичної галузі;
- інтеграція складування, транспортування та системи створення запасів в єдиний механізм;
- економічне забезпечення постачання субстанцій і матеріалів, виробництва і збуту ЛЗ;
- визначення найбільш економічних розмірів відвантажень;
- вибір оптимальних способів перевезень і видів транспорту;
- розробка оптимальних схем складування і тактики поповнення запасів та ін.

Досвід роботи провідних вітчизняних і російських фармацевтичних компаній свідчить, що впровадження сучасних логістичних сис-

тем управління потоками дозволяє підвищити продуктивність праці логістичного персоналу на 30-40 %; підвищити точність комплектації замовлень до 99,9 %; зменшити час на обробку замовлення на 20 %; підвищити обсяги відвантаження ЛЗ на 35-40 %; підвищити точність даних про кількість і розміщення матеріальних ресурсів до 98-99 % [18].

ВИСНОВКИ

1. Вивчення стану логістичної діяльності у світі та Україні свідчить про необхідність упровадження методів і інструментів логістичного менеджменту для вдосконалення діяльності фармацевтичних підприємств.
2. Запропоновано визначення сутності логістичного менеджменту у фармацевції.
3. Розроблено організаційно-економічний механізм логістичного управління фармацевтичними підприємствами.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления/Т.В. Алесинская: Учеб. пособ. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. — 126 с.
2. Альбеков А.У. Коммерческая логистика/А.У. Альбеков, П.А. Митько. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. — 416 с.
3. Габлер-лексикон по логистике. Логистический менеджмент. Термины и определения/Под ред. проф. П. Клауса, проф. В. Кригера. — Германия, Вейсбаден: Изд-во «Габлер», 2000. 449 с.
4. Громовик Б.П. Концептуальні питання фармацевтичної логістики та її зв'язок з фармацевтичним маркетингом/Б.П. Громовик//Фармац. журн. — 2001. — № 1. — С. 4–11.
5. Громовик Б.П. Опрацювання науково-практичної сутності фармацевтичної логістики/Б.П. Громовик//Запорізький медичний журнал. — 2007. — №1 (40). — С. 119–121.
6. Джеймс Р. Сток, Ламберт Д. М. Стратегическое управление логистикой: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 797 с.
7. Джонсон Д. Современная логистика/Д. Джонсон, Д.Ф. Вуд, Д.Л. Вордлоу: изд. 7 — М.: Вильямс, 2002. — 624 с.
8. Долгов А.П. Логистический менеджмент. Концепция логистики фирмы/А.П. Долгов, В.К. Козлов, С.А. Уваров: Учебн. пособ. — СПб.: Изд-во СПбГУЗФ, 2005. — 264 с.
9. Долгов А.П. Логистический менеджмент. Управление запасами/А.П. Долгов, С.А. Уваров: Учебн. пособ. — СПб.: Изд-во СПбГУЗФ, 2003. — 200 с.
10. Дыбская В.В. Логистика: Учебник/В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.И. Стерлингова; под ред. В.И. Сергеева. — М.: Эксмо, 2008. — 944 с.
11. Козловский В.А. Логистический менеджмент/В.А. Козловский, Э.А. Козловская, Н.Т. Савруков: Учебн. пособ.: 2-е изд., доп. — СПб.: Изд-во «Лань», 2002. — 272 с.
12. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов/Под общ. и науч. ред. проф. В.И. Сергеева. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 976 с.
13. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок/Кристофер М.; [под общ. ред. Лукинского]. — СПб.: Питер, 2004. — 315 с.
14. Логистика: Учебник/Под ред. Б.А. Аникина: 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 352 с.
15. Мнушко З.М. Розвиток логістичного моделювання діяльності оптових фармацевтичних підприємств на фармацевтичному ринку/З.М. Мнушко, С.А. Куценко, Л.П. Дорохова//Фармацевтичний журнал. — 2005. — №5. — С. 3-7.
16. Нагловский С.Н. Логистика проектирования и менеджмента производственно-коммерческих систем/С.Н. Нагловский. — Калуга: Манускрипт, 2002. — 335 с.
17. Окландер М.А. Логістична система підприємства/М.А. Окландер: Монографія. — О.: «Астропринт», 2004. — 312 с.
18. Посилкіна О.В. Оцінка ефективності використання логістичного підходу на фармацевтичних підприємствах/О.В. Посилкіна, Р.В. Сагайдак//Вісн. фармац. — 2001. — №3 (27). — С. 99.
19. Сергеев В.И. Менеджмент в бизнес-логистике/В.И. Сергеев. — М.: Прогресс, 1999. — 761 с.
20. Смиринский В.В. Основы логистического менеджмента/В.В. Смиринский: Учеб. пособ. для студентов экономических специальностей высших учебных заведений. — Тернополь: Экономическая мысль, 2003. — 239 с.
21. Сток Дж. Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой/Дж. Р. Сток, Д.М. Ламберт: Пер. с 4-го англ. изд. — М.: ИНФРА — М, 2005, 797 с.

22. Тридід О.М. Логістичний менеджмент/О.М. Тридід: навч. посібн. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. — 224 с.
23. Трохимчик В.В. Формалізація та описання інформаційного потоку в системі медикоментозного забезпечення військовослужбовців/В.В. Трохимчик, С.Г. Убогов, Т.М. Будникова, О.П. Шматенко//Фарм. журнал. — 2007. — № 5. — С. 42–48.
24. Уотерс Д. Логистика: управление цепью поставок/Д. Уотерс [пер. с англ.]. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 503 с.
25. Ballou R. H. Business Logistics Management, Planning, Organizing and Controlling the Supply Chain/R. H. Ballou: ed. IV. — Prentice-Hall: Engewood Cliffs, NJ, 1999. — 12 p.
26. Christopher M. Logistics and Supply Chain Mangament. Strategies for Reducing Cost and Improving Service/M Christopher: ed. II. — London: Financial Temes-Pitman Publishing, 1998. — 80 p.
27. Cooper M. Building good business relationship — more than just partnering or strategic alliances?/M Cooper, J. Gardner//International Journal of Physical Distribution and LogisticsManagement. — №6. — 2003. — P.14–26.
28. Magee J. F. Modern Logistics Management: Integrating Marketing and Physical Distribution/J. F. Magee, W. C. Copacino, D. B. Rosenfield. — New York: John Wiley, 1985. — 228 p.

УДК 65:661.112**Р.В. Сагайдак-Никитюк****НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛОГИСТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКУЮ ОТРАСЛЬ**

Проанализировано современное состояние логистической деятельности в мире и Украине. Обоснована актуальность внедрения логистического менеджмента в фармацевцию. Предложено определение сущности логистического менеджмента в фармацевтике. Разработан организационно-экономический механизм логистического управления фармацевтическими предприятиями. Определены преимущества внедрения логистического менеджмента на фармацевтических предприятиях. Сформулированы перспективные направления деятельности фармацевтических предприятий, направленные на внедрение концепции логистического менеджмента и повышение эффективности логистической деятельности.

Ключевые слова: логистический менеджмент; фармацевтическая отрасль; фармацевтическое производство; лекарственное средство

UDC 65:661.112**R. V. Sagaidak-Nikituk****SCIENTIFIC AND PRACTICAL APPROACHES OF INTRODUCTION OF STRATEGIC LOGISTIC MANAGEMENT ARE IN PHARMACEUTICAL INDUSTRY**

The modern state of logistic activity is analysed in the world and to Ukraine. Actuality of introduction of logistic management is grounded in pharmacy. Determination of essence of logistic management is offered in pharmacy. The organizationally economic mechanism of logistic management pharmaceutical enterprises is developed. Advantages of introduction of logistic management are certain on pharmaceutical enterprises. Perspective directions of activity of pharmaceutical enterprises, conceptions of logistic management and increase of efficiency of logistic activity directed on introduction, are formulated.

Key words: logistic management; pharmaceutical branch; pharmaceutical production; medicine

Адреса для листування:

61001, м. Харків, вул. О. Невського, 18.

Кафедра управління

та економіки підприємства НФаУ.

Тел: (057) 771–81–47

Надійшла до редакції: 17.04.10