

УДК 615.12:338.242

К. С. Світлична, Г. В. Кубасова

Національний фармацевтичний університет

## АУТСОРСИНГ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ

У статті досліджено основні напрямки аутсорсингу фармацевтичних компаній, запропоновано модель управління господарською діяльністю на засадах аутсорсингу.

*Ключові слова:* аутсорсинг, фармацевтична компанія, основні та допоміжні бізнес-процеси.

В статье рассмотрены основные направления аутсорсинга фармацевтических компаний, предложена модель управления хозяйственной деятельностью на основе аутсорсинга.

*Ключевые слова:* аутсорсинг, фармацевтическая компания, основные и вспомогательные бизнес-процессы.

In article the main directions of outsourcing of pharmaceutical companies are considered, the model of management of economic activity on the basis of outsourcing is offered.

*Keywords:* outsourcing, pharmaceutical company, main and auxiliary business processes.

В умовах глобалізації і трансформації економічних процесів сучасна система управління підприємством потребує постійного удосконалення і розвитку. Як наслідок, виникає потреба у використанні нових методів організації бізнесу, застосуванні інноваційних видів діяльності і оптимізації процесів виробництва. Міжнародні організації, такі як UNCTAD і OECD, підтверджують факти про постійно зростаючу тенденцію серед країн OECD до пошуку новітніх рішень щодо переходу до таких систем управління, де головна увага приділяється процесам виробництва, які вважаються основними і на яких базується профільна діяльність підприємства.

Актуальність переходу до сучасної парадигми управління обумовлена динамічними змінами в зовнішньому середовищі, що також характерно в умовах ефективного розвитку фармацевтичного бізнесу. Функціональна структура управління витісняється пристосованим до змін процесним підходом, змістом якого є зниження вартості кінцевого продукту за рахунок оптимізації процесів виробництва на кожній стадії життєвого циклу продукту. Одним з методів зниження витрат підприємства і раціоналізації процесу виробництва є застосування аутсорсинга як ключового елементу співпраці між різними організаціями.

Аутсорсинг (out – зовнішній, source – джерело, ресурс) – це передача певних етапів і функцій зовнішнім виконавцям (аутсорсерам), які спеціалізуються в цій сфері діяльності [6]. Аутсорсинг сьогодні – це бізнес-модель, яка дозволяє не лише економити час і гроші, але і гарантовано підвищує конкурентоспроможність клієнта [5].

На фоні постійного зростання виробництва фармацевтичної продукції (ФП) можливо прогнозувати значне збільшення затребуваності в послугах аутсорсинга у фармацевтичному виробництві. Аутсорсинг у фармацевтичній промисловості стає стратегічним вибором для значної кількості фармацевтичних компаній (ФК) зі світовим ім'ям [2]. Головна причина – фармацевтичні компанії, користуючись послугами аутсорсингових компаній, мають переваги в гнучкості і здатності значно зменшити масштаби витрат, витрачають менше часу для виведення продукту на ринок. Крім того, аутсорсинг виробництва допомагає ФК знизити виробничі

потужності і додаткові витрати. Залучення аутсорсера, з точки зору масштабів витрат і зменшення термінів виробництва без збитку для конкурентоспроможності, дає позитивний економічний ефект.

Концептуальні положення теорії і практики використання аутсорсинга в діяльності підприємств сформульовані в працях багатьох учених, зокрема Т. Алімової, В. Бокова, П. Бріня, В. Вайнштейна, О. Добронравова, С. Лосєва, О. Мельника та ін. Даній проблематиці також присвячені дослідження зарубіжних дослідників, таких як: С. Баден-Фуллер, Д. Дж. Брюс, Л. П. Вількокс, К. Кетлер, Д. Таргет, В. Хант, Дж. Б. Хейвуд, Дж. Хендрі. Особливості використання аутсорсингу розглянуто в роботах вітчизняних науковців: Б. Анікіна, А. Бархаєва, Є. Крикавського, Л. Міротіна, В. Сергєєва, Н. Чухрай, Д. Хейвуда, С. Шаповала та ін.

Основна увага в працях науковців приділена логістиці за контрактом [4], а також визначенню основних та допоміжних бізнес-процесів і доцільності їх передачі на аутсорсинг [1–3; 6]. Проте, незважаючи на ряд проведених досліджень, залишаються дискусійними питання профільності бізнес-процесів і структуризації їх за основними і допоміжними функціями на стадіях життєвого циклу саме ФП, що відіграє важливу роль в забезпеченні ефективності фармацевтичного виробництва. Вимагається підвищити конкурентоспроможність усіх бізнес-процесів власними зусиллями, не відволікаючись від основного виробництва, що в сучасних умовах практично неможливо. Ці питання потребують систематизації і вивчення. Виходячи з цього, існує низка проблем методичного і прикладного характеру формування моделі управління непрофільними бізнес-процесами ФК з використанням аутсорсинга, що потребують подальших досліджень та опрацювання.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення і дослідження доцільності передачі на аутсорсинг основних і допоміжних процесів у фармацевтичному виробництві, що дозволить обґрунтувати впровадження і використання аутсорсинга як найсучаснішого підходу до забезпечення конкурентоспроможності ФК.

В умовах безупинного розвитку фармацевтичного ринку для своєчасного задоволення потреб споживача, який вимагає гнучкості, аналіз діяльності українських ФК дає можливість виділити наступні недоліки управлінської діяльності:

- низький рівень адаптивності до змін в зовнішньому середовищі;
- нездатність розвитку через нерентабельність певних процесів;
- складність управління великою кількістю підрозділів;
- високий рівень бюрократизації.

З метою вирішення визначених проблем і забезпечення ефективності діяльності ФК досить гостро проявляється необхідність пошуку нових інструментів і методів управління виробничими процесами. Одним з напрямів створення ефективної системи управління є застосування процесного підходу до організації і управління господарською діяльністю ФК за допомогою застосування аутсорсингу.

Процесний підхід надає можливість зменшити витрати ФК за рахунок ліквідації дублювання функцій і скорочення непотрібних робіт, побудувати систему мотивації персоналу, яка спрямована на ефективне функціонування бізнес-системи.

Якщо ФК успішно функціонує на ринку, то її процеси, достатньою мірою, є результативними й ефективними, хоча це не означає, що компанія використовує оптимальну кількість ресурсів на виконання цих процесів або не здатна здешевити їх. Управління бізнес-процесами ФК пов'язане з розробкою моделі бізнес-процесів, що припускає виявлення пріоритетних процедур для ефективної

роботи, аналіз і оцінку основних її параметрів. Чітке розмежування бізнес-процесів на основні і допоміжні дозволяє забезпечити ефективну господарську діяльність ФК, оскільки надає можливість сконцентруватися на тих бізнес-процесах, які є пріоритетними, профільними для підприємства, а непрофільні бізнес-процеси дозволить передати до аутсорсингу [2]. За допомогою аутсорсингу відбувається звільнення базових процесів для основного виробництва або основного напрямку діяльності ФК, тобто виконання ключових компетенцій.

Виходячи з цього, метою впровадження аутсорсингу є забезпечення системи функціонування ФК з перспективою її розвитку і розширення. Якщо існує можливість переходу до аутсорсингу, то процесний підхід у такому разі є базовим засобом у визначенні і виборі найважливіших інструментів, які може використовувати керівник.

В сучасних умовах використання аутсорсингу дозволяє побудувати ефективну модель управління господарською діяльністю ФК, оскільки забезпечує передачу непрофільних функцій зовнішнім фірмам і, тим самим, оптимізувати витрати підприємства, що дозволяє зосередитися на ключових компетенціях (рис.1).

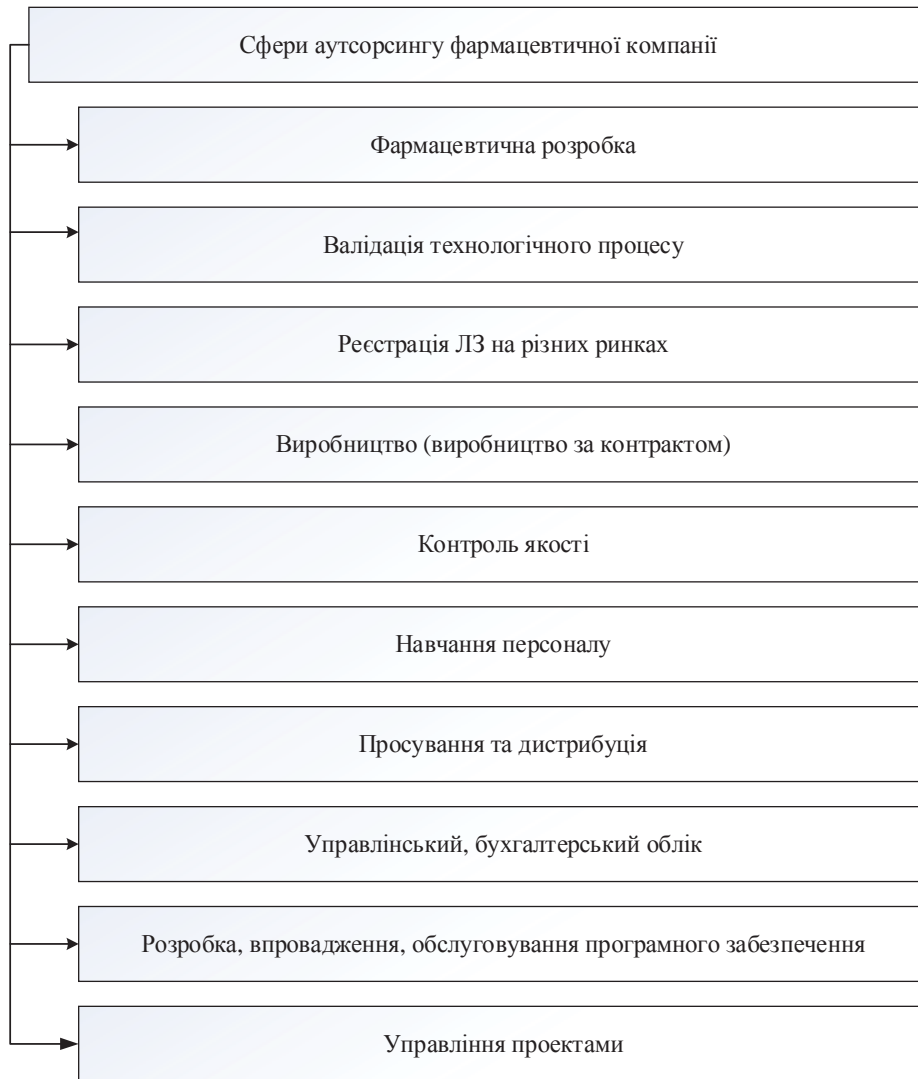


Рис. 1. Модель управління господарською діяльністю ФК

Для ефективного використання цієї моделі на першому етапі фармацевтичній організації необхідно визначитися з тим, які функції або бізнес-процеси є для неї

ключовими – її сильними сторонами. Після цього стане можливим вичленення бізнес-процесів і/або функцій, які можна/необхідно передати на аутсорсинг. Виділені ключові бізнес-процеси можуть приносити додатковий прибуток, якщо компанії пропонуватимуть свої послуги в якості контрактної організації, що дозволить також диверсифікувати і розширити існуючі види діяльності. При цьому, компанії мають можливість задіяти вільні ресурси, сфокусуватися на ключових компетенціях і удосконалювати їх.

На підставі цього авторами були виділені можливі напрямки аутсорсингу для ФК (рис. 2).



**Рис.2. Основні напрямки аутсорсингу фармацевтичної компанії**

Одним із перспективних напрямків аутсорсингу ФК є виробництво за контрактом, що спрямовано на розвиток генеричного фармбізнесу, зростання співпраці українських виробників ФП з виробниками аналогічної продукції країн ЄС та вихід на експортні ринки в якості контрактних виробників.

При цьому, на контрактний майданчик можуть передаватися:

- операції з комплектації вторинної упаковки;
- фасування лікарської форми в первинну упаковку з подальшою комплектацією вторинної упаковки;
- перенесення технології й організація повного технологічного циклу.

Для того, щоб розглядати організацію як потенційного виконавця, контрактна організація повинна мати:

- звіти з кваліфікації основного виробничого обладнання, систем забезпечення виробництва;
- документовані процедури щодо порядку проведення кваліфікації і/або рекваліфікації;
- можливості для проведення кваліфікації:
  - наявність в штаті відповідальних осіб (згідно з посадовими інструкціями);
  - наявність підписаних угод з третіми особами про проведення кваліфікації;
  - розуміння необхідності процесу кваліфікації.

Позитивне ухвалення за наведеними вище пунктами робить можливим проведення валідації технологічного процесу, тобто дає можливість розглядати організацію як потенційного контрактного виробника.

Передача функцій з контролю якості сировини, матеріалів і готової продукції також сьогодні є популярним рішенням. Специфіка фармацевтичного аналізу припускає використання наукомістких і дорогих методів. За цих умов співпраця з акредитованою та сучасно обладнаною контрольною лабораторією дозволить суттєво скорити витрати, пов'язані зі створенням та підтримкою компетентності власної лабораторії.

У таких умовах аутсорсинг дозволяє підвищити виробничу ефективність ФК шляхом скорочення витрат, забезпечення якості вироблюваної ФП, зменшення ризиків.

Прийняття рішення щодо доцільності передачі того або іншого бізнес-процесу на аутсорсинг повинно базуватися на підставі оцінювання власних витрат на кожний бізнес-процес із виділенням тих видів витрат, які можна знизити при використанні аутсорсингу.

Основною перевагою застосування аутсорсинга бізнес-процесів є те, що він дозволяє економити на постійних витратах ФК, забезпечуючи меншу вартість виконання обраних допоміжних процесів за рахунок спеціалізації виконавця, особливо в умовах, коли витрати, пов'язані з їх реалізацією, є переважно постійними і значними за величиною.

Необхідно зазначити, що незалежно від виду аутсорсингових робіт, кожного разу при оформленні відношень в обов'язковому порядку повинен складатися письмовий контракт, який є системою взаємозв'язаних угод. Залежно від предмета контракту, угодою першого рівня є або Угода про виробництво (Production Agreement), або Угода на упаковку (Packaging Agreement), або ж Угода щодо сервісного обслуговування (Service Level Agreement). У свою чергу, угоди першого рівня посилаються на угоди другого рівня: Угода з якості (Quality Agreement) і Угода про постачання (Supply Agreement). У кожній з цих угод другого рівня є своя специфіка, тому вони виділяються в окремі документи і зв'язані між собою перехресними посиланнями.

З точки зору GMP (Good Manufacturing Practice), найбільш важливим в контракті є Угода з якості. У цьому додатку до контракту деталізуються усі домовленості про розподіл відповідальності за закупівлю матеріалів, проведення контролю якості, видачу дозволу на їх використання; визначається формат ведення документації, обмовляються терміни і місця її зберігання. Окремо визначається право Замовника проводити регулярні інспекції системи якості та інфраструктури Виконавця, а також право регуляторного органу, що інспектує Замовника, при необхідності проводити інспекції і у Виконавця. В Угоді з якості мають бути викладені положення по виключенню або зниженню до прийнятного рівня усіх ризиків щодо забезпечення та контролю якості.

**Висновки.** З метою формування ефективної системи управління господарською діяльністю ФК необхідно використовувати сучасні форми довгострокової співпраці з партнерами. Перехід до аутсорсингової моделі організації діяльності пов'язаний з тим, що динамічне і невизначене ринкове середовище висуває нові завдання, рішення яких потребує ринкової реконструкції усіх структурних елементів і підсистем ФК. Аутсорсингова модель управління господарською діяльністю ФК дозволить забезпечити ухвалення оптимальних управлінських рішень, зменшить витрати вітчизняних ФК, забезпечить ефективне використання ресурсів і дозволить посилити конкурентні позиції.

### Бібліографічні посилання

1. Dziok D. Dobra Praktyka Dystrybucyj w logistyce farmaceutykow / D. Dziok // Logistyka. – 2010. – № 6. – S. 37–40.
2. Громовик Б. П. Контрактное производство и услуги / Б. П. Громовик // Фармацевтическая отрасль. – 2010. – № 1 (18). – С. 28–29.
3. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микало // Економіка України. – 2009. – № 8 (573). – С. 16–24.
4. Крикавський Є. В. Логістика: традиційні і нетрадиційні сфери використання / Є. В. Крикавський, Р. Патора // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Логістика». – 2006. – № 552. – С. 62–75.
5. Микало О. І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг» / О. І. Микало // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». – 2010. – № 22. – С. 111–115.
6. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд ; пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2004. – 176 с.

*Надійшла до редакції 19.12.2016*