

УДК 658:65.012.34:615

Управління підприємствами фармацевтичної галузі на основі логістичних підходів

Вавулін О.І.

Кандидат економічних наук,

Доцент кафедри логістики та виробничого менеджменту

Сумського національного аграрного університету

У статті розглядаються питання управління підприємствами фармацевтичної галузі на основі логістичних підходів. Було запропоновано використання процесного підходу до виробництва видів фармацевтичної продукції. Застосований інструмент ABC-аналізу для забезпечення ефективної діяльності підприємств фармацевтичного напрямку.

Ключові слова: логістика, фармацевтика, ABC-аналіз, процесний підхід, планування.

Вавулин А.И. Управление предприятиями фармацевтической отрасли на основе логистических подходов.

В статье рассматриваются вопросы управления на основе логистики предприятиями фармацевтической отрасли. Было предложено использование процесного подхода к производству видов фармацевтической продукции. Применен инструмент ABC-анализа для эффективного обеспечения деятельности предприятий фармацевтического направления.

Ключевые слова: логистика, фармацевтика, ABC-анализ, процесний підхід, планирование.

Vavulin A.I. Management the enterprises of pharmaceutical industry on the basis of logistic

In the article management questions are examined on the basis of logistic by the enterprises of pharmaceutical industry. The use of the process going was offered near the production of types of pharmaceutical products. Applied instrument of ABC of

analysis, and also software is automated activity of enterprises of pharmaceutical direction.

Keywords: logistic, pharmaceuticals, ABC-analysis, process approach, planning.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Управління фармацевтичним підприємством на основі стратегічного планування і маркетингу посіло провідне місце у діяльності українських фармацевтичних компаній, що стало результатом еволюційних змін філософії їх бізнесу, які відбулися на тлі швидкого розвитку українського фармацевтичного ринку. Нині вітчизняні виробничі компанії вже озброєні передовими знаннями у сфері загальної теорії і практики стратегічного менеджменту і мають досить багатий досвід для побудови ефективних стратегій розвитку бізнесу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Фармацевтична продукція, як товар, через її високу споживчу цінність і через те, що є елементом системи надання медичної допомоги, має низку особливостей. У контексті розробки основ стратегічного управління на фармацевтичному ринку це вимагає перегляду і адаптації загальних положень теорії відповідно до галузевої специфіки.

У сучасних умовах трансформаційної економіки України і загострення конкуренції виникає невідкладна проблема всебічної перебудови і удосконалення діяльності фармацевтичних підприємств на засадах логістики, як одного з найважливіших факторів підвищення їх конкурентоспроможності, що може стати предметом подальших досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасній літературі багато авторів приділяють увагу питанню актуальності управління фармацевтичним підприємством на засадах логістики. Серед них: І.О. Акулова [1], Б.П. Громовик [3], Є.В. Крикавський [5], О.В. Посилкіна, О.Ю. Горбунова, Ю.Є. Новицька [6] та багато інших. Але багато питань з концепції управління поточними процесами в підприємствах фармацевтичної

галузі Сумської області ще не досліджено. Це і зумовило вибір напрямку нашого дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Модель ефективної роботи типового підприємства фармацевтичної галузі. Схема планування виробництва на базі процесного підходу. Графік управління товарним асортиментом на основі ABC-аналізу типового фармацевтичного підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Мета статті полягає у доцільності впровадження в діяльність суб'єктів фармацевтичного ринку Сумської області принципів і методів інтегрованої логістики, як сучасної концепції управління потоковими процесами в фармації.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Проведені нами дослідження показують, що частина менеджерів фармацевтичних підприємств Сумської області демонструє зневажливе ставлення до стратегічного менеджменту і це не дозволяє реалізувати потенціал очолюваних ними підрозділів компанії у повному обсязі. Частково це пояснюється тим, що раннє виявлення протиріч, ситуаційний аналіз, розробка ефективної стратегії є досить трудомісткими, і все це, як і раніше, представляє для менеджерів чималі труднощі. На нашу думку основними є нижченаведені твердження.

1. При розробці стратегії необхідно пам'ятати, що вона має бути обов'язково погоджена з менеджерами компанії, які потім будуть її реалізовувати. Це твердження здається на перший погляд парадоксальним, але підтверджується практикою.

2. При зверненні до консультантів потрібно чітко уявляти собі той обсяг послуг, який вони можуть запропонувати. Стратегію свого розвитку компанія повинна сформулювати сама, а запрошені консультанти мають допомогти розробити методи її реалізації, і не більше того.

Справа в тому, що стратегічне управління - це, з одного боку, одна із найбільш слабо структурованих сфер менеджменту, а з іншого - потужний інструмент,

яким ще потрібно навчитися користуватися. На практиці в Україні майже ніхто із виробників фармацевтичної продукції ці інструменти у процесі управління не застосовує. Потрібно зазначити, що більш значущу роль у мінливих умовах починає відігравати людський фактор. Оперативна діяльність є зрозумілішою й простішою. Здійснити ж стратегічно ефективні зміни в межах поточної діяльності компанії практично неможливо [3]. Тому в більшості випадків керівники намагаються обмежитися локальними змінами, витрачаючи на оперативну діяльність істотно більше часу й зусиль, ніж на стратегічну (рис. 1).



Рис. 1. Розподіл пріоритетів між стратегічною (розвиток) і поточною діяльністю фармацевтичних підприємств Сумської області.

Джерело: авторське дослідження на основі [3].

Роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством визначається його перевагами, які дають змогу: створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінки внутрішнього та зовнішнього середовищ; знизити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства; швидко реагувати на зміни та вносити відповідні виправлення до стратегії, яка реалізується на цьому етапі діяльності суб'єкта господарювання; визначити потрібний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які у поєднанні дають змогу досягти його стратегічних завдань [1].

Такий широкий перелік переваг стратегічного аналізу вимагає його системного використання, разом із тим у практиці роботи фармацевтичних

підприємств виникають ситуації, коли такий аналіз стає життєво важливим. До таких ситуацій можна віднести:

- зміни на ринку, які викликані появою нових гравців - конкурентів, інноваційних лікарських засобів, технологій виробництва та маркетингу;
- зменшення обсягу прибутку, збільшення виробничих витрат;
- планування виходу на нові ринки, випуску нових товарів та лікарських засобів;
- планування застосування нових бізнес - процесів, структурної перебудови системи управління.

Для фармацевтичних підприємств Сумської області ми пропонуємо концепцію збалансованої оцінної відомості, яка пропонує менеджерам компанії одержати відповіді на чотири запитання й у результаті дозволяє поглянути на своє підприємство із чотирьох різних точок зору:

1. Якими нас бачать покупці? (Точка зору покупців).
2. У чому нам варто домогтися переваги? (Точка зору компанії).
3. Яким чином ми можемо вдосконалюватися? (Оцінка з позицій новаторства і навчання).
4. Якими нас бачать акціонери? (Фінансова точка зору).

Цей підхід забезпечує менеджерів різнобічною інформацією, у той же час попереджає їх перевантаження й розпилення уваги, тому що обмежує число використовуваних показників. Оцінна відомість є засобом аналізу, вихідним пунктом для вироблення стратегії й основою для розробки моделі гарної (відмінної) роботи підприємства (рис. 2).

Модель показує, що задоволеність споживачів фітопрепаратів, задоволеність персоналу і сприятливий вплив на суспільство досягаються на основі здійснення керівництвом стратегічного управління колективом, ресурсами і процесами.



Рис. 2. Модель ефективної роботи фармацевтичного підприємства Сумської області

Джерело: авторське дослідження на основі [7].

Усе це у сполученні дозволяє забезпечити високі результати роботи, сам шаблон розроблений Британським фондом якості, на основі якого можна сформулювати ефективні стратегії розвитку фармацевтичного підприємства.

На шляху до ефективного використання методології стратегічного менеджменту і маркетингу найчастіше виникають певні бар'єри, які заважають досягненню мети, відволікають, а часом підривають віру менеджерів у свої сили і сили колективу. Такими бар'єрами можуть бути недостатність ресурсів для проведення аналізу, відсутність ефективно працюючої інформаційно-маркетингової системи, а також особливості корпоративної культури, яка не сприймає стратегії маркетингу, і лідери, не схильні до новацій. Але позитивні результати стратегічного аналізу - виявлені можливості подальшого розвитку, підвищення готовності компанії до змін, зменшення конфліктів усередині організації, приведення у відповідність ресурсів і можливостей - безумовно, повинні стимулювати менеджерів до його здійснення [4]. Фармацевтичні підприємства Сумської області займаються вирощуванням, збиранням, переробкою, виробництвом і постачанням лікарської рослинної сировини,

спецій і натуральних інгредієнтів для чаю. У загальному значенні планування - це визначення мети, розробка стратегії і тактики дій, а також розподіл ресурсів між основними заходами, що входять в план. Значення планування для підприємства дуже велике: за допомогою детально розроблених планів, заснованих на реальних фактах діяльності підприємства, аналізу діяльності у попередніх роках, менеджер зможе ефективно управляти господарською діяльністю підприємства і впливати на результати за підсумками фінансового року. Планування на підприємстві дозволяє повною мірою враховувати вплив змін зовнішнього середовища, розробляти програми протидії негативним факторам і програми використання сприятливих можливостей для підприємства, а також програми альтернативних стратегій у випадку настання або ненастання певних ризиків. Все це робиться для мінімізації негативних факторів і максимального використання сприятливих обставин. Тому можна сказати, що планування виробництва, на прикладі фармацевтичного підприємства сьогодні ніяк не втратило свого значення, а дещо змінило його. В умовах активної конкуренції і складною зовнішнього середовища ефективно управління компанією можливе тільки завдяки використанню планів господарської діяльності на основі автоматизованої системи планування на підприємстві. Плани орієнтують роботу всіх підрозділів і відділів підприємства на спільну цілеспрямовану роботу для досягнення поставленої перед підприємством цілі. Планування на підприємстві також дозволяє, враховуючи діяльність конкурентів, розробляти ефективні прийоми протидії, для того, щоб домогтися нових конкурентних переваг. Адже, при правильному використанні сучасних та актуальних методів планування будь-яка компанія може зміцнити своє становище на ринку. В ході планування складається програмний документ, програма здійснення бізнес-операцій, дій підприємства, що містить відомості про підприємство, товар, його виробництво, ринках збуту, маркетингу, організації операцій та їх ефективності [8].



Рис. 3. Схема планування виробництва на базі процесного підходу

Джерело: авторське дослідження на основі [8].

Оптимізації і найкращому узгодженню планів сприяє процесний підхід, коли планування збуту, виробництва та фінансів розглядається як єдиний бізнес-процес. У цьому випадку інтегратором збуту та виробництва (організатором і виконавцем планування і, відповідно, основним координатором обсягів виробництва, поставок і величини запасів продукції на складах по всьому асортименту підприємства) стає підрозділ логістики.

З рис. 3. видно, що план виробництва продукції опирається на дані по всім параметрам продукції. Одними з найважливіших даних являється аналіз продажу товарів, який здійснюється за допомогою ABC- аналізу. ABC - аналіз є одним з універсальних методів, який направлений на аналіз і управління асортиментом товарів. Як правило, методика ABC - аналізу базується на концепції категорійного менеджменту, який передбачає формування асортименту підприємства на основі вивчення потреб і попиту споживачів, тому зростає роль ефективності управління товарними запасами на складах, що можливо здійснити за допомогою методу ABC – аналізу [5].

У практиці застосування ABC - аналізу необхідне для правильного формування груп товарів, які приносять найбільшу виручку та формують прибуток, а також

для того, щоб уникнути перенасичення асортименту в тих товарних групах, які мають маленький прибуток і малу націнку. ABC - аналіз дозволить виділити пріоритетні, базові та унікальні категорії товарів, що сприятиме розвитку та зміцненню позицій певних товарів.

За допомогою методу ABC - аналізу можна структуровано та більш точно відтворити і надати відповідну інформацію в різноманітних розрізах (за клієнтами, препаратами тощо), що, у свою чергу, дозволить об'єктивніше оцінювати ефективність процесів, які відбуваються на підприємстві, а головне виявляти приховані резерви зниження витрат і приймати обґрунтовані рішення щодо виключення малорентабельних видів діяльності. Отже, для підприємства завданням являється проведення ABC - аналізу для подальшого планування виробництва лікарських препаратів [7]. Проведемо відповідні розрахунки, скориставшись даними зі звіту продажу лікарських фітопрепаратів за певний проміжок часу. Спочатку находимо частку реалізованого препарату, % - позначимо N, що і буде критерієм цінності даного препарату та його показником для віднесення до тієї чи іншої групи товарів (А, В або С). Якщо $N < 8\%$ - категорія С, $8\% \leq N \leq 20\%$ - категорія В, і $N > 20\%$ - категорія А.

Виручка реалізованого товару = Кількість проданого препарату * Ціну за одиницю товару. Загальна виручка - це сума виручки по кожному фітопрепарату окремо.

$$N = \frac{\text{Виручка реалізованого товару}}{\text{Загальна виручка}} * 100\%$$

Наприклад, розрахуємо частку N фітопрепарату «Бузина чорна, ягоди» із серії «БІО продукція» за поточний місяць: Середня виручка по всіх товарах за місяць по групі «БІО продукція» становить 231000,0 грн. Ціна, за одиницю препарату «Бузина чорна, ягоди» становить 80,46 грн. Кількість проданого препарату за місяць становить 260 шт. Виручка від «Бузина чорна, ягоди» = $80,46 * 260 = 20919,6$ грн./міс.

$$N_{\text{Бузини}} = \frac{\text{Виручка реалізованої Бузини}}{\text{Загальна виручка}} * 100\% = \frac{20919,6}{231000,0} * 100\% = 9,05\%$$

Тобто фітопрепарат «Бузина чорна, ягоди» має досить великий попит та відноситься до групи В.

Таким чином, даний алгоритм дає змогу автоматично розраховувати частку кожного з препаратів та розподіляє їх по відповідним групам. І у результаті відображає графік проведеного ABC - аналізу, що для менеджера дає реальне обґрунтування для прогнозу подальшого планування виробництва товарних груп. Результат проведення ABC - аналізу показав, що найбільш цінними являються препарати: «Шипшина, ягоди» та «Ромашка аптечна, цвіт» - група А. Група В: «Тисячелистник звичайний, трава» та «Бузина чорна, ягоди» - вони є базовими препаратами, та частиною основи усього асортименту. Група С: «Аронія, ягоди», «Полин гірка, трава», «Кінський каштан, ягоди» - найменш цінні. На рис. 4 показано діапазон виручки по кожній групі товарів за певний проміжок часу.

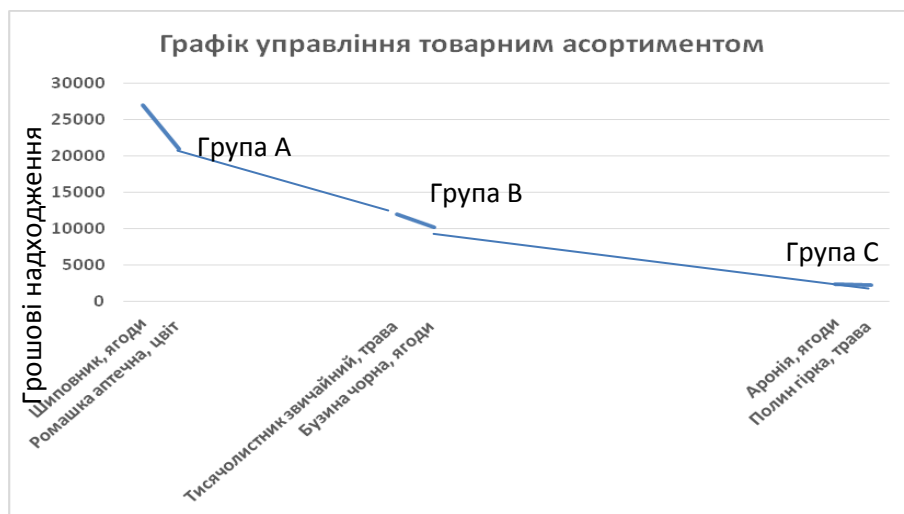


Рис. 4. Результати ABC-аналізу

Джерело: авторське дослідження на основі [7].

Якщо простежувати коливання кривої ABC - аналізу довгий період (від 3-4-х місяців), то за весь час буде визначена така динаміка (рис. 5):

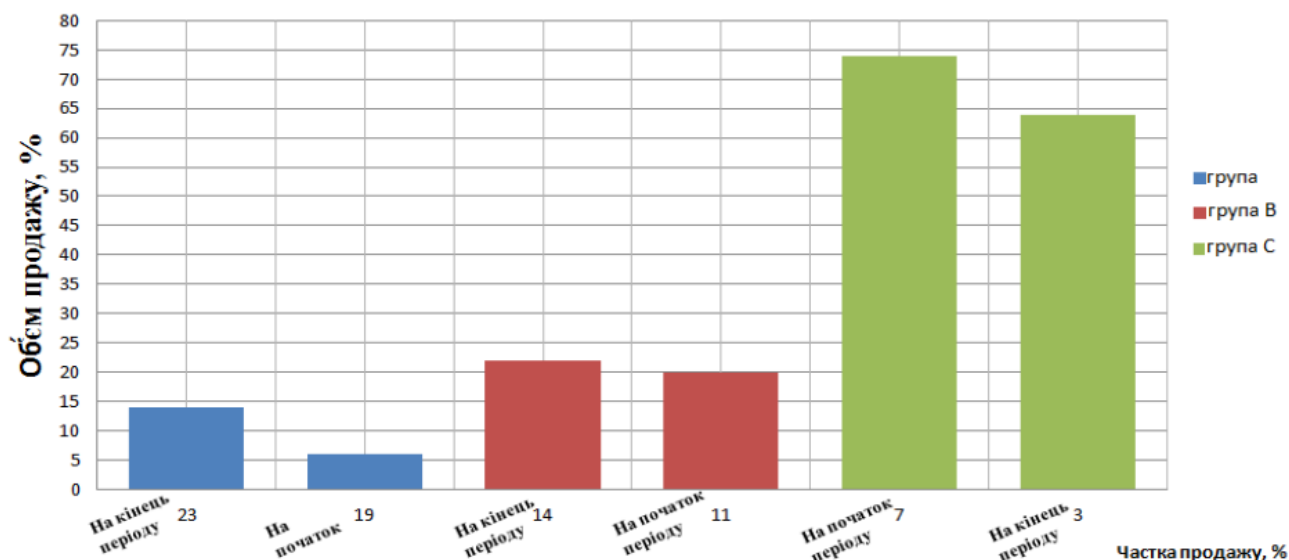


Рис. 5. Тенденція реалізації товару за певний період часу

Джерело: авторське дослідження

З рисунка 5 видно, що:

1. збільшились продажі товарів групи А (об'єм продажу зріс від 6% до 14%, частка продажу збільшилась від 19% до 23%);
2. стабільні продажі групи В (об'єм продажу збільшився з 20 до 22%, частка товарної групи в загальному обсязі збільшилась від 11% до 14%);
3. знизились продажі в товарній групі С (обсяг продажу знизився з 74 до 64%, знизилась частка товарної групи з 7% до 3%).

В рамках запропонованих стратегій по кожній товарній групі можна приступати до поточного планування виробництва, а саме:

1. Фітопрепарати групи А знаходяться на стадії стрімкого зростання. Щоб зайняти максимально можливу частку на ринку, необхідно випустити більше продукції цієї товарної групи (збільшити виготовлення на 4% - 5%);
2. Для фітопрепаратів В можна рекомендувати стратегію зростання разом з ринком, тобто підтримку інвестицій на рівні минулого року щодо обсягу продажу (збільшення виготовлення 1-2%, тим самим підтримання позицій групи);
3. Фітопрепарати С втрачають позиції. Продукт, який поступово переходить у стадію спаду, можна «оживити», вдаючись до його модифікації

(диференціації), ребрендингу і часткового репозиціонування, реклами та оновлення (зміна виробництва).

Конкретизуємо та вирішимо задачу планування об'ємів виробництва продукції в асортименті, тобто використаємо усі дані ABC - аналізу, в своєму програмному забезпеченні запропонуємо об'єктивний інтелектуальний алгоритм визначення обсягів виробництва $v_j \leq x_j \leq d_j$, де - v_j мінімальна партія (обсяг) виробництва j -го виду продукції (за статистикою періоду, що показав найгірший показник продажу); d_j - максимальний обсяг попиту, розрахований на основі оборотності продукту (за статистикою періоду, що показав кращий показник продажу); x_j - обсяг запланованого виробництва продукції j -го виду, з урахуванням коригування за результатами аналізу.

Група А: $6\% < 10\% < 14\%$; збільшено обсяг виробництва на 4 %;

Група В: $20\% < 21\% < 22\%$; збільшено обсяг виробництва на 1 %;

Група С: $64\% < 64\% < 74\%$; обсяг виробництва залишено незмінним та підлягає модифікації.

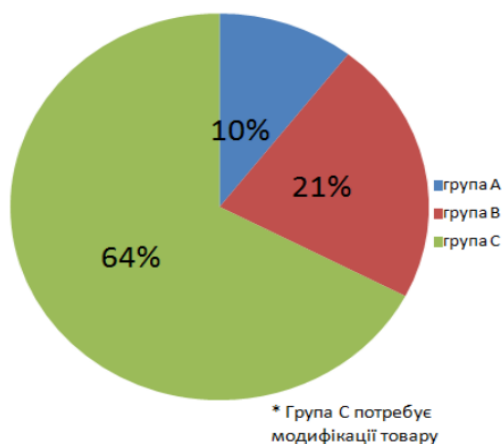


Рис. 6. Діаграма планування обсягів виробництва на основі проведеного ABC-аналізу на базі процесного підходу

Джерело: авторське дослідження

Основною метою ABC - аналізу на базі процесного підходу є забезпечення формування збалансованого планування виробництва, з урахуванням обороту і прибутковості кожної товарної позиції [2].

Висновки з цього дослідження.

Обґрунтовані нами пропозиції показали: правильне використання процесного підходу до виробництва, застосування інструменту ABC - аналізу, а також автоматизоване програмне забезпечення для використання таких інструментів дає конкретні переваги:

- важливим є максимальне скорочення часу на рутинну працю по розрахунках, тим самим можливість його використання з більшою користю, а також виключення фактору людської помилки;
- автоматичне відображення проведеного ABC - аналізу має велику візуальну інформативність, оскільки не потребує глибокого вивчення додаткових даних, що дає швидке сприйняття результатів та прийняття управлінських рішень («миттєвий наглядний аналіз») щодо планування виробництва;
- підвищення ефективності виконання трьох найважливіших функцій: планування, контролю та управління (саме ці функції виступають у ролі «двигуна» розвитку бізнесу).

ЛІТЕРАТУРА:

1. Акулова І.О. Стратегічні аспекти управління логістичною взаємодією в системі маркетингу партнерських відносин / Акулова І.О. // Труды 13-й Международной научно-технической конференции. – Харьков: ХНПК " ФЭД. 2007. – С. 598-602
2. Бродецкий Г.Л. Моделирование логистических систем. Оптимальные решения в условиях риска / Г.Л. Бродецкий. – М.: Вершина, 2006. – 376 с.
3. Громовик Б.П. Методологічні аспекти управління інтегрованими потоковими процесами у фармацевтичній галузі / Б.П. Громовик // Фармацевтичний журнал — 2009.— № 3.— С. 3-11.
4. Громовик Б.П., Гасюк Г.Д., Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Фармацевтичний маркетинг: Навчальний посібник; збірник вправ/ під ред. Л.А.Мороз. - Львів, Наутілус, 2000.- 320 с.

5. Крикавський Є. В. Інноваційні рішення у фармацевтичній логістиці / Є.В. Крикавський, І. С. Рикованова, Л. А. Янковська //Вісник Національного університету «Львівська політехніка» серія «Логістика». - 2011. - № 706. - С. 222- 231.
6. Посилкіна О.В., Горбунова О.Ю., Новицька Ю.Є. Дослідження сучасних трендів дистриб'юції та управління запасами у фармації // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації № 5 (25). Х.: «НТМТ» – 2012. С. 56-61.
7. Посилкіна О.В. Шляхи реалізації інноваційної моделі розвитку фармацевтичної галузі України // Вчені записки Харківського інституту управління науковими журналами. Випуск 34. – Харків: ХІУ, 2013. – С. 127-140.
8. Посилкіна О.В., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Загорій Г.В., Горбунова О.Ю., Юрченко А.П. Логістичний менеджмент фармацевтичного виробництва: Монографія.- Х.: Вид-во НФаУ : Золоті сторінки, 2011.- 772с.

AUTHOR'S ABSTRACT

Vavulin A.I.

Candidate of Economic Sciences

Associate professor of Logistic and Production Management Chair of
Sumy national agrarian university

Logistics based Management of Pharmaceutical Industry

Pharmaceutical industry management based on the strategic planning and management has taken the dominant position in the Ukrainian pharmaceutical industry course of business. This has been made possible by evolutionary changes of their business philosophy, that took place against the background of the rapid development of the Ukrainian pharmaceutical market. Plant-based preparations and medicines as goods are the part of the system of administering medical aid and have a

number of features. In the current context of transformational economy of Ukraine and aggravation of competition there is an urgent problem of logistics based comprehensive restructuring and improvement of pharmaceutical companies as one of the crucial factors to improve their competitiveness, and it may become the subject of further researches. Studies have shown that some managers of pharmaceutical companies of Sumy region demonstrate low attitude with the strategic management and this does not allow to realize fully the potential of units headed by them. Early detection of contradiction, situational analysis, policy design are rather labour-consuming and present some difficulties for managers. From the above reasoning priority assignment scheme between strategic and continuous work of pharmaceutical companies of Sumy region; pharmaceutical company A effective work model; manufacturing planning scheme based on process approach; stock list control chart based on ABC-approach of model pharmaceutical manufacturer; sales proceeds over a certain period; finite capacity scheduling diagram in group A, B, C assortment. Reasonable proposals showed us the proper use of process approach to the manufacturing; use of ABC analysis and software which leads to the efficiency improvement of three functions: projection, control and management as business development components.