

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 розглянуто питання управління підприємствами фармацевтичної галузі на основі логістичних підходів. Запропоновано використання процесного підходу до виробництва видів фармацевтичної продукції. Застосовано 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 рассмотрены вопросы управления предприятиями на основе логистики фармацевтической отрасли. Предложено использование процессного подхода к производству видов фармацевтической продукции. Применен инструмент ABC-анализа для эффективного обеспечения деятельности предприятий фармацевтического направления.

Ключевые слова: логистика, фармацевтика, ABC-анализ, процессный подход, планирование.

Vavulin A.I. MANAGEMENT THE ENTERPRISES OF PHARMACEUTICAL INDUSTRY ON THE BASIS OF LOGISTIC

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

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

Постановка проблеми в загальному вигляді. Управління фармацевтичним підприємством на основі стратегічного планування й маркетингу зайняло провідне місце в діяльності українських фармацевтичних компаній, що стало результатом еволюційних змін філософії їх бізнесу, які відбулися в умовах швидкого розвитку українського фармацевтичного ринку. Сьогодні вітчизняні виробничі компанії вже озброєні передовими знаннями у сфері загальної теорії й практики стратегічного менеджменту та 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. Розробка основ стратегічного управління на фармацевтичному ринку вимагає перегляду й адаптації загальних положень теорії відповідно до галузевої специфіки.

У сучасних умовах трансформаційної економіки України і загострення конкурен-

ції виникає невідкладна проблема всебічної перебудови й 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 вчених приділяють увагу питанню актуальності управління фармацевтичним підприємством з точки зору логістики, серед яких 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 низка питань з концепції управління поточними процесами в підприємствах фармацевтичної галузі Сумської області ще не досліджено. Це й зумовило вибір нашого дослідження.

Виділення не вирішених 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 в доцільності впровадження в діяльність суб'єктів фармацевтичного ринку Сумської області принципів і методів інтегрованої логістики як сучасної концепції управління потоковими процесами у фармацевції.

Виклад основного матеріалу дослідження. У ході дослідження ми визначили, що частина менеджерів фармацевтичних підприємств Сумської області демонструє зневажливе ставлення до стратегічного менеджменту і це не дає змогу реалізувати потенціал очолюваних ними підрозділів компанії в повному обсязі. Частково це пояснюється тим, що раннє виявлення суперечностей, ситуаційний аналіз, розробка ефективної стратегії – досить трудомісткі, і все це, як і раніше, є для менеджерів чималими труднощами. На нашу думку, основними з яких є наведені нижче твердження.

1. У процесі розробки 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. Під час звернення до консультантів потрібно чітко уявляти собі той обсяг послуг, який вони можуть запропонувати. Стратегію свого розвитку компанія повинна сформулювати сама, а запрошені консультанти лише допомогти розробити методи її реалізації, і не більше.

Стратегічне управління – це, з одного боку, одна з найбільш слабко структурованих сфер менеджменту, а з іншого – потужний інструмент, яким ще потрібно навчитися користуватися. На практиці в Україні майже ніхто з виробників фармацевтичної продукції

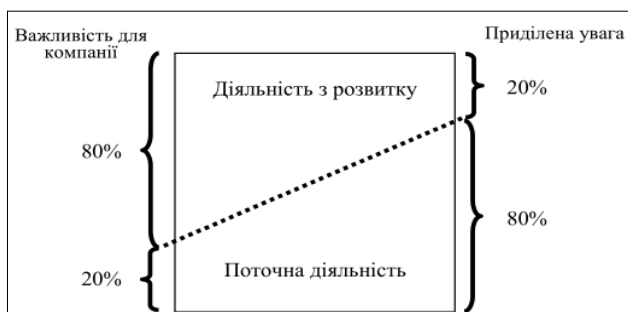


Рис. 1. Розподіл пріоритетів між стратегічною (розвиток) і поточною діяльністю фармацевтичних підприємств Сумської області

Джерело: побудовано автором на основі [3]

ці інструменти в 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 здебільшого керівники намагаються обмежитися локальними змінами, витрачаючи на оперативну діяльність значно більше часу й зусиль, ніж на стратегічну (див. рис. 1).

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 в поєднанні дають можливість досягти його стратегічних завдань [1].

Такий широкий перелік переваг стратегічного аналізу вимагає системного використання, при цьому на практиці фармацевтичних підприємств виникають ситуації, коли такий аналіз стає життєво важливим. До таких ситуацій можна віднести:

- зміни на ринку, які зумовлені 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 отримати відповіді на чотири запитання й у результаті поглянути на своє підприємство з чотирьох різних точок зору:

1. Якими нас бачать покупці? (Точка зору покупців).
2. У чому нам необхідно домогтися переваги? (Точка зору компанії).

3. Яким чином ми можемо вдосконалитися? (Оцінка з позицій новаторства й навчання).

4. Якими нас бачать акціонери? (Фінансова точка зору).

Цей підхід забезпечує менеджерів різнобічною інформацією, але водночас попереджає їх перевантаження й розсіяння 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 (див. рис. 2).

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

Усе це дає змогу забезпечити високі результати роботи, сам шаблон, розроблений Британським фондом якості, на основі якого можна сформувані ефективні стратегії розвитку фармацевтичного підприємства.

На шляху до ефективного використання методології стратегічного менеджменту й маркетингу, як правило, виникають певні бар'єри, які заважають досягненню мети, відволікають, а іноді «вбивають» віру менеджерів у свої сили і сили колективу. Такими бар'єрами можуть бути недостатність ресурсів для проведення аналізу, відсутність ефективної інформаційно-маркетингової системи, а також особливості корпоративної культури, яка не сприймає стратегії маркетингу, і лідери,

не схильні до новацій. Але є і позитивні результати стратегічного аналізу, зокрема:

- виявлення можливостей подальшого розвитку;
- підвищення готовності компанії до змін;
- зменшення конфліктів усередині організації;
- приведення у відповідність ресурсів і можливостей [4].

Фармацевтичні підприємства Сумської області займаються вирощенням, 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 запланованими заходами. Значення планування для підприємства дуже велике: за допомогою детально розроблених планів, заснованих на реальних фактах діяльності підприємства, аналізу діяльності в попередніх роках менеджер зможе ефективно управляти господарською діяльністю підприємства й впливати на результати за підсумками фінансового року. Планування на підприємстві дає змогу 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 разі настання або ненастання певних ризиків. Усе це необхідно для мінімізації негативних факторів і максимального використання сприятливих обставин. Тому

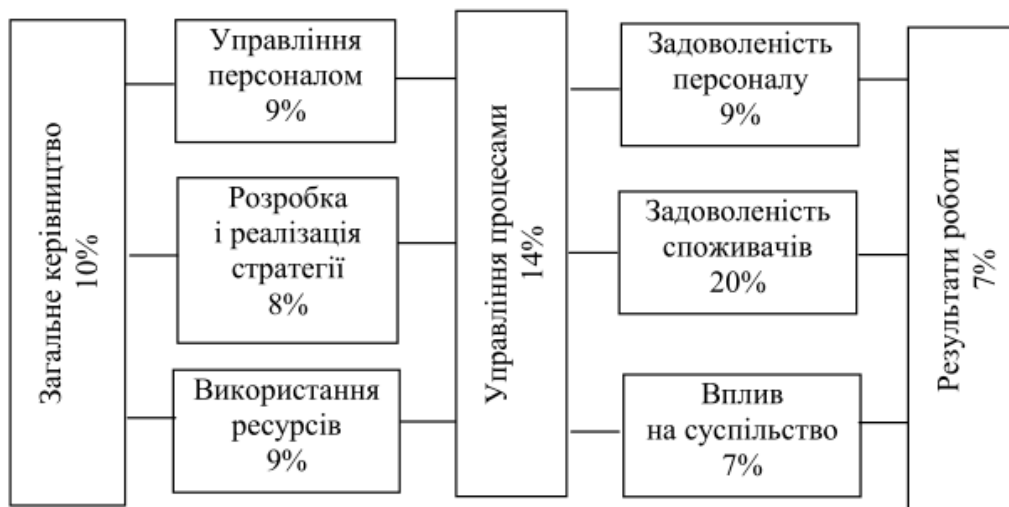


Рис. 2. Модель ефективної роботи фармацевтичного підприємства Сумської області

Джерело: побудовано автором на основі [7]

можемо зробити висновок, що планування виробництва на прикладі фармацевтичного підприємства сьогодні жодним чином не втратило свого значення, а дещо змінило його.

В умовах активної конкуренції і складною зовнішнього середовища ефективно управління компанією можливе лише 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 мети. Планування на підприємстві також дає можливість, враховуючи діяльність конкурентів, розробляти ефективні методи протидії, для того, щоб домогтися нових конкурентних переваг. Оскільки у разі правильного використання сучасних та актуальних методів планування будь-яка компанія може зміцнити своє становище на ринку. У ході планування складається програмний документ, програма здійснення бізнес-операцій, дій підприємства, що має відомості про підприємство, товар, його виробництво, ринках збуту, маркетингу, організації операцій та їх ефективності [8].

Оптимізації й найкращому узгодженню планів допомагає процесний підхід, коли планування збуту, виробництва та фінансів розглядається як єдиний бізнес-процес. При цьому інтегратором збуту та виробництва (організатором і виконавцем планування й відповідно основним координатором обсягів виробництва, постачання та величини запасів

продукції на складах всього асортименту підприємства) визначається підрозділ логістики.

З рис. 3. видно, що план виробництва продукції базується на даних за всіма параметрами продукції. Одними з найважливіших даних являється аналіз продажу товарів, який здійснюється за допомогою ABC-аналізу.

ABC-аналіз є одним з універсальних методів, який спрямований на аналіз й 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 виникає необхідність використання ефективного управління товарними запасами на складах, що можливо здійснити за допомогою методу ABC-аналізу [5].

На практиці застосування ABC-аналізу необхідне для правильного формування груп товарів, які приносять найбільший виторг та формують прибуток, а також для того, щоб уникнути перенасичення асортименту в тих товарних групах, які мають маленький прибуток і малу націнку. За допомогою ABC-аналізу ми можемо виділити пріоритетні, базові та унікальні категорії товарів, що приведе до розвитку та зміцненню певних позицій товарів.

За допомогою методу ABC-аналізу можна структуровано та більш точно відтворити й надати відповідну інформацію в різноманітних розрізах (за клієнтами, препаратами тощо), що, у свою чергу, дасть змогу об'єктивніше оцінювати ефективність проце-



Рис. 3. Схема планування виробництва на базі процесного підходу

Джерело: побудовано автором на основі [8]

сів, які відбуваються на підприємстві, а головне – виявляти приховані резерви зниження витрат і приймати обґрунтовані рішення щодо виключення малорентабельних видів діяльності. Отже, для підприємства пріоритетним завданням є 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 знайдемо частку реалізованого препарату, відсоток позначимо N, що й буде критерієм цінності цього препарату та його показником для віднесення до тієї чи іншої групи товарів (A, B або C). Якщо $N < 8\%$ – категорія C, $8\% \leq N \leq 20\%$ – категорія B, і $N > 20\%$ – категорія A.

Виторг реалізованого товару = кількість проданого препарату × ціну за одиницю товару. Загальний виторг – це сума виторгу кожного фітопрепарату окремо:

$$N = \frac{\text{Виторг реалізованого товару}}{\text{Загальний виторг}} \times 100\%. \quad (1)$$

Наприклад, розрахуємо частку N фітопрепарату «Бузина чорна, ягоди» із серії «БІО продукція» за поточний місяць: Середній виторг усіх товарів за місяць групи «БІО продукція» становить 231 000,0 грн. Ціна за одиницю препарату «Бузина чорна, ягоди» дорівнює 80,46 грн. Кількість проданого препарату за місяць становить 260 шт. Виторг від «Бузина чорна, ягоди»: $80,46 \times 260 = 20\,919,6$ грн/міс.

$$\begin{aligned} N_{\text{«Бузини»}} &= \frac{\text{Виручка реалізованої «Бузини»}}{\text{Загальний виторг}} \times 100\% = \\ &= \frac{20\,919,6}{231\,000,0} \times 100\% = 9.05\%. \end{aligned}$$

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

Таким чином, такий алгоритм дає змогу автоматично розраховувати частку кожного з препаратів та розподіляє їх за відповідними групами. І в результаті показує графік проведеного ABC-аналізу, що для менеджера є реальним обґрунтуванням для прогнозу подальшого планування виробництва товарних груп. Результат ABC-аналізу показав, що найбільш цінними є препарати «Шипшина, ягоди» та «Ромашка аптечна, цвіт» – група A. До групи B належать «Тисячолістник звичайний, трава» та «Бузина чорна, ягоди», які є базовими препаратами та частиною основи всього асортименту, до групи C – «Аро-

нія, ягоди», «Полин гірка, трава», «Кінський каштан, ягоди» (найменш цінні). На рис. 4 показано діапазон виторгу кожної групи 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 місяців), то за весь час буде визначена така динаміка (див. рис. 5).

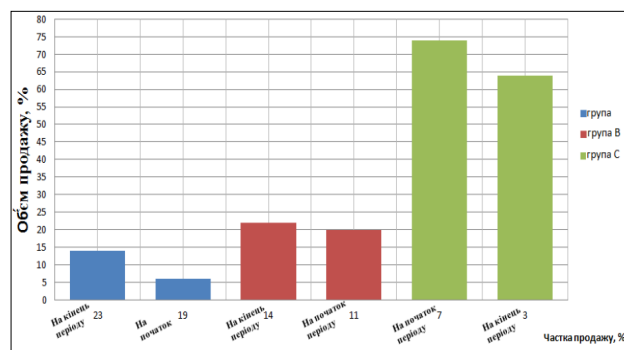


Рис. 5. Тенденція реалізації товару за певний період часу

Джерело: авторське дослідження

З рисунка 5 видно, що:

- збільшились продажі товарів групи A (обсяг продажу збільшився від 6 до 14%, частка продажу – від 19 до 23%);
- стабільні продажі групи B (обсяг продажу збільшився з 20 до 22%, частка товарної групи в загальному обсязі – від 11 до 14%);
- знизилась продажі в товарній групі C (обсяг продажу знизився з 74 до 64%, частка товарної групи – з 7 до 3%).

У межах запропонованих стратегій кожної товарної групи можна розпочинати поточне планування виробництва, а саме:

1. Фітопрепарати групи A 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 рекомендуємо скористатися стратегією 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 й часткового репозиціонування, реклами та оновлення (зміна виробництва).

Конкретизуємо та вирішимо завдання планування обсягів виробництва продукції в асортименті, тобто використаємо всі дані АВС-аналізу, у своєму програмному забезпеченні пропонуємо об'єктивний інтелектуальний алгоритм визначення обсягів виробництва:

$$v_j \leq x_j \leq d_j, \quad (2)$$

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 обігу 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 (див. рис. 6).

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

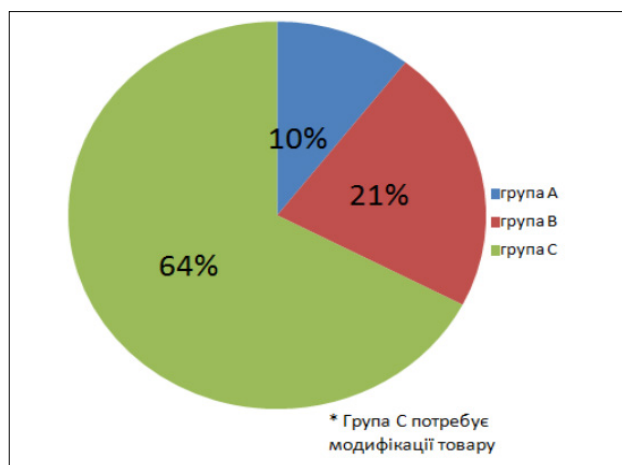


Рис. 6. Діаграма планування обсягів виробництва на основі проведеного АВС-аналізу на базі процесного підходу

Джерело: авторське дослідження

Висновки з цього дослідження. Обґрунтовані нами пропозиції показали правильне використання процесного підходу до виробництва, застосування інструменту АВС-аналізу, а також автоматизоване програмне забезпечення для використання таких інструментів дає конкретні переваги, зокрема:

- важливим є максимальне скорочення часу на рутинну працю за розрахунками, тим самим з'являється можливість його використання з більшою користю, а також усунення помилок, які пов'язані з людським фактором;

- автоматичне зображення проведеного АВС-аналізу має велику візуальну інформативність, оскільки не потребує ґрунтовного 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 є «двигуном» розвитку бізнесу).

ЛІТЕРАТУРА:

1. Акулова І.О. Стратегічні аспекти управління логістичною взаємодією в системі маркетингу партнерських відносин / І.О. Акулова // Труды 13-й Международной научно-технической конференции. – Х. : 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. Фармацевтичний маркетинг: збірник вправ : [навч. посібник] / [Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, Л.А. Мороз, Н.І. Чухрай] / за ред. Л.А. Мороз. – Львів : Наутилус, 2000. – 320 с.
5. Крикавський Є.В. Інноваційні рішення у фармацевтичній логістиці / Є.В. Крикавський, І.С. Риківанова,

Л.А. Янковська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – 2011. – № 706. – С. 222–231.

6. Посилкіна О.В. Дослідження сучасних трендів дистрибуції та управління запасами у фармації / О.В. Посилкіна, О.Ю. Горбунова, Ю.Є. Новицька // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – Х. : НТМТ, 2012. – № 5(25). – С. 56–61.

7. Посилкіна О.В. Шляхи реалізації інноваційної моделі розвитку фармацевтичної галузі України / О.В. Посилкіна // Вчені записки Харківського інституту управління науковими журналами. – 2013. – Вип. 34. – С. 127–140.

8. Посилкіна О.В. Логістичний менеджмент фармацевтичного виробництва : [монографія] / О.В. Посилкіна, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, Г.В. Загорій та ін. – Х. : Золоті сторінки, 2011. – 772 с.