

Ліганенко І. В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту
Придунайської філії
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

Надточій А. С.

*студентка
Придунайської філії
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

Liganenko Iryna

*Candidate of Economic Science,
Associate Professor,
Associate Professor of Economics and Management
Prydunay Branch of PJSC «MAUP»*

Nadtochiy Alina

*Student of the Department of Economics and Management
Prydunay Branch of PJSC «MAUP»*

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДХОДІВ

Анотація. У статті досліджено проблеми стратегічного управління підприємствами фармацевтичної галузі. Визначено переваги стратегічного аналізу та наголошено на необхідності їх системного використання на підприємстві. Запропоновано впровадження концепції збалансованої оцінної відомості для підприємств фармацевтичної галузі, яка дає змогу оцінити підприємство з чотирьох різних поглядів: покупців, компанії, новаторства і навчання та акціонерів. Наведено значення стратегічного планування та його «пастки». Розроблено схему планування виробництва на базі процесного підходу. Обґрунтовано для аналізу продажів застосування ABC-аналізу, який дає змогу правильно сформулювати групи товарів, які приносять найбільшу виручку та прибуток, а також уникнути перенасичення асортименту товарів, які мають низькі націнки та прибуток.

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

Вступ та постановка проблеми. Управління фармацевтичним підприємством на основі стратегічного планування й маркетингу зайняло провідне місце в діяльності українських фармацевтичних компаній. Це стало результатом еволюційних змін філософії їхнього бізнесу, які відбулися в умовах швидкого розвитку українського фармацевтичного ринку. Фармацевтична продукція має низку особливостей через високу споживчу цінність і через те, що є елементом системи надання медичної допомоги. Розроблення 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 конкуренції виникає необхідність усебічної перебудови й удосконалення діяльності фармацевтичних підприємств на засадах логістики як одного з найважливіших чинників підвищення їхньої конкурентоспроможності, що може стати предметом подальших досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній літературі багато вчених приділяють увагу питанню актуальності управління фармацевтичним підприємством із погляду логістики, серед яких – І.О. Акулова [1], Б.П. Громовик [3], Є.В. Криківський [5], О.В. Посилкіна, О.Ю. Горбунова, Ю.Є. Новицька [6] та багато інших. Але низка питань щодо концепції управління поточковими процесами на підприємствах фармацевтичної галузі Харківської області ще не досліджено. Поряд із тим, що даній проблемі приділяється багато уваги науковців, у практичній діяльності управління фармацевтичними підприємствами на основі логістичних підходів підлягає вдосконаленню,

що сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності як на вітчизняному, так і на зарубіжному ринках.

Метою даної роботи є обґрунтування доцільності управління підприємствами фармацевтичної галузі на основі логістичних підходів.

Результати дослідження.

Сьогодні логістику доцільно розглядати як сучасну стратегію підприємств, яка реалізується з метою прогресивного розширення ринку, забезпечення ресурсозбереження. Практика показує, що на більшості підприємствах фармацевтичної галузі склалося зневажливе ставлення до стратегічного менеджменту, що не дає змоги реалізувати потенціал компанії в повному обсязі та системно впроваджувати логістичні підходи. Частково це пояснюється складністю проведення ситуаційного аналізу, своєчасного виявлення загроз та суперечностей та розроблення ефективної стратегії.

Впроваджувати на підприємстві логістичні підходи можливо, якщо стратегія підприємства буде чітко усвідомлена та погоджена з менеджерами, які будуть її реалізовувати.

Стратегічне управління – це, з одного боку, одна з найбільш слабкоструктурованих сфер менеджменту, а з іншого – потужний інструмент, яким ще потрібно навчитися користуватися. Більш популярною є оперативна діяльність через її простоту та зрозумілість [1].

На практиці на підприємствах більше уваги приділяється вирішенню поточних завдань, а не стратегічному управлінню, що може забезпечити локальні зміни, але не сприяють довгостроковому без кризовому розвитку,

досягненню перспективних конкурентних переваг тощо.

Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах фармацевтичної галузі обґрунтовано такими його перевагами (рис. 1). Разом із тим стратегічний менеджмент має низку недоліків, що передусім пов'язано з його неефективною організацією через недостатність ресурсів для проведення аналізу, відсутністю ефективної інформаційно-маркетингової системи, а також особливостями корпоративної культури, яка не сприймає стратегії маркетингу, і лідерами, не схильними до новацій [6].

Важливість стратегічного аналізу виявляється у таких ситуаціях, як 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 [5].

На нашу думку, фармацевтичним підприємствам доцільно застосовувати концепцію збалансованої оцінної відомості, яка дає змогу бачити підприємство з погляду покупців, акціонерів, новаторства і навчання та управління. За такого підходу менеджери отримують необхідну різнобічну інформацію, яка разом із тим обмежена набором найбільш доцільних показників.

Принципово важливим питанням під час розроблення стратегії є планування, яке забезпечує ефективне управління підприємством за наявності розроблених планів, що враховують особливості господарської діяльності підприємства; своєчасне виявлення відхилення від цільових значень із метою прийняття оперативних управлінських рішень; зосередження уваги всіх працівників на конкретних завданнях; зміцнення ринкової позиції тощо [7].

Розроблений план підприємства закріплюється у відповідних документах: бізнес-планах, програмах розвитку та здійснення бізнес-операцій, у яких вказуються основні положення планів, зокрема обсяги виробництва, асортимент продукції, ринки збуту, маркетингові заходи, цільові значення показників оцінки ефективності тощо [8].

Одним із підходів, який сприяє оптимізації та підвищенню узгодженості планів, є процесний, який передбачає об'єднання планування збуту, виробництва та фінансів у єдиний бізнес-процес. Забезпечення єдності здійснюється за рахунок виокремлення підрозділу логістики як організатора і виконавця планування обсягів виробництва, постачання та величини запасів продукції на складах усього асортименту підприємства, інтегратора збуту та виробництва.

Важливим інструментом аналізу продажу товару для впровадження процесного підходу є ABC-аналіз (рис. 2). 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 [9]. ABC-аналіз дасть змогу виділити пріоритетні, базові та унікальні категорії товарів, що сприятиме розвитку та зміцненню позицій певних товарів.

Метод ABC-аналізу дає змогу отримати систематизовану та точну інформацію за різними напрямками (клієнтами, препаратами тощо), що, своєю чергою, надає можливість здійснювати об'єктивне оцінювання ефективності бізнес-процесів, визначати резерви підвищення ефективності діяльності та, відповідно, приймати адекватні й оперативні управлінські рішення. За даним методом товари групуються так:

1) найбільш цінні, які займають 20% товарних запасів та забезпечують 80% продажів;
 2) проміжні, які займають 30% товарних запасів та забезпечують 15% продажів;
 3) найменш цінні, які займають 50% товарних запасів та забезпечують 5% продажів.

Таким чином, можна класифікувати асортимент, постачальників, покупців, тривалість періодів продажу тощо.



Рис. 1. Переваги та недоліки стратегічного менеджменту

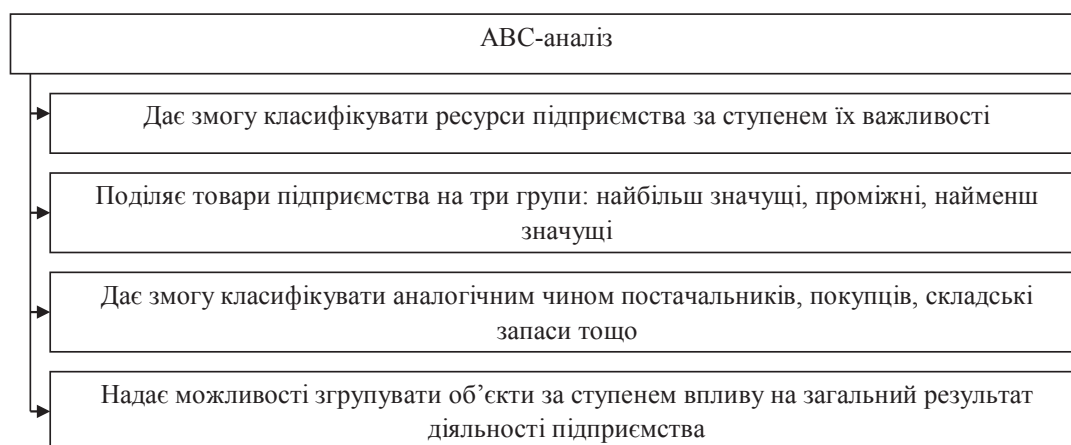


Рис. 2. Характеристика ABC-аналізу

Висновки. Проведене дослідження дало змогу зробити такі висновки:

1. Для підвищення ефективності діяльності підприємств фармацевтичної галузі доцільним є впровадження стратегічного аналізу, що дає змогу зв'язати рішення поточних проблем із майбутніми результатами, визначити можливості, загрози, слабкі та сильні сторони та ін.

2. Для підвищення ефективності стратегічного аналізу фармацевтичними компаніями запропоновано використовувати

концепцію збалансованої оцінної відомості, яка пропонує менеджерам компанії отримати відповіді на чотири запитання й у результаті поглянути на своє підприємство з чотирьох різних позицій: покупців, компанії, новаторства і навчання та акціонерів.

3. Для оптимізації планів пропонується впровадження процесного підходу (логістичного), за яким координатором збуту і виробництва виступає відділ логістики.

4. Важливим інструментом аналізу продажу товару для впровадження логістичного підходу є ABC-аналіз.

Список використаних джерел:

1. Акулова І.О. Стратегічні аспекти управління логістичною взаємодією в системі маркетингу партнерських відносин. *Труди 13-ї Міжнародної науково-технічної конференції*. Харків : ХНПК «ФЭД», 2007. С. 598–602.
2. Бродецкий Г.Л. Моделирование логистических систем. Оптимальные решения в условиях риска. Москва : Вершина, 2006. 376 с.
3. Громовик Б.П. Методологічні аспекти управління інтегрованими потоковими процесами у фармацевтичній галузі. *Фармацевтичний журнал*. 2003. Вип. 3. С. 3–11.
4. Фармацевтичний маркетинг: збірник вправ / навчальний посібник / за ред. Л.А. Мороз. Львів : Наутилус, 2000. 320 с.
5. Крикавський Є.В., Рикованова І.С., Янковська Л.А. Інноваційні рішення у фармацевтичній логістиці. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2011. Вип. 706. С. 222–231.
6. Посилкіна О.В., Горбунова О.Ю., Новицька Ю.С. Дослідження сучасних трендів дистрибуції та управління запасами у фармації. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2012. Вип. 5(25). С. 56–61.
7. Посилкіна О.В. Шляхи реалізації інноваційної моделі розвитку фармацевтичної галузі України. *Вчені записки Харківського інституту управління науковими журналами*. 2013. Вип. 34. С. 127–140.
8. Посилкіна О.В., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Загорій Г.В. Логістичний менеджмент фармацевтичного виробництва : монографія. Харків : Золоті сторінки, 2011. 772 с.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

References:

1. Akulova I.O. (2007) Strategic aspects of logistics interaction management in the Partnership Marketing System. *Proceedings of the 13th International Scientific and Technical Conference*. Kharkiv: CEDP "FED", pp. 598–602.
2. Brodetsky G.L. (2006) Modelirovanie logisticheskikh sistem. Optimal'ny'e resheniya v usloviyakh riska [Modeling of logistics systems]. *Optimal solutions in risk conditions*. Moscow: Verkhina. 376 p.
3. Gromovik B.P. (2009) Metodologichni aspekti upravlinnya i ntegrovanimi potokovimi procesami u farmaceutichnij galuzi [Methodological aspects of integrated flow management in the pharmaceutical field]. *Pharmaceutical Journal*. Vol. 3. pp. 3–11.
4. Moroz L.A. (2000) Farmaceutichnij marketing [Pharmaceutical Marketing]. Lviv: Nautilus. 320 p.
5. Krykavskyy E.V., Rykovanova I.S., Yankovskaya L.A. (2011) Innovatsiyni ri shennya u farmaceutichnij logi sticzi [Innovative solutions in pharmaceutical logistics]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Logistics Series*. Vol. 706. P. 222–231.
6. Posilkina O.V., Gorbunova O.Y., Novitskaya Yu.E. (2012) Dosli dzhennya suchasnikh trendi v distrib'yuczi ta upravlinnya zapasami u farmacziyi [Investigation of current trends in distribution and inventory management in pharmacy]. *Management, Economics and Quality Assurance in Pharmacy*. Vol. 5(25). P. 56–61.
7. Posilkina O.V. (2013) Shlyakhi reali zacziyi i nnovatsiynoyi modeli rozvitku farmaceutichnoyi galuzi Ukrayini [Ways of realization of innovative model of development of pharmaceutical industry of Ukraine]. *Scientific notes of the Kharkov Institute for the Management of Scientific Journals*. Vol. 34. pp. 127–140.
8. Posilkina O.V., Sagaydak-Nikityuk R.V., Zagoriy G.V. (2011) Logi stichnij menedzhment farmaceutichnogo virobnicztva [Logistic management of pharmaceutical production]. Kharkiv: Golden Pages. 772 p.
9. Shershnev Z. E. (2004) Strategichne upravlinnya [Strategic Management]. Kiev: KNEU. 699 p.

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ НА ОСНОВЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ

Аннотация. В статье исследованы проблемы стратегического управления предприятиями фармацевтической отрасли. Определены преимущества стратегического анализа и подчеркнута необходимость их системного использования на предприятии. Предложено внедрение концепции сбалансированной оценочной ведомости для предприятий фармацевтической отрасли, которая позволяет оценить предприятие с четырех различных точек зрения: покупателей, компании, новаторства и обучения и акционеров. Приведено значение стратегического планирования и его «ловушки». Разработана схема планирования производства на базе процессного подхода. Обосновано для анализа продаж применение ABC-анализа, который позволяет правильно сформировать группы товаров, приносящих наибольшую выручку и прибыль, а также позволяющих избежать перенасыщения ассортимента товаров, имеющих низкую наценку и прибыль.

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

MANAGEMENT OF PHARMACEUTICAL ENTERPRISES BASED ON LOGISTIC APPROACHES

Summary. The article investigates the problems of strategic management of pharmaceutical industry enterprises, in particular, it is stated that modern enterprises have sufficient relevant knowledge, but in practice do not have a systematic approach, which leads to a decrease in the quality of management. The advantages of strategic analysis, including forecasting the consequences of managerial decisions, the ability to identify alternative ways to achieve goals, highlight the threats and opportunities, strengths and weaknesses, readiness for the future and establishing responsibility. The need for their systematic use in the enterprise is emphasized. The introduction of the concept of balanced valuation information for the enterprises of the pharmaceutical industry is offered, which allows to evaluate the enterprise from four different perspectives: buyers, companies, innovations and training and financial. The importance of strategic planning and its "pitfalls", such as bureaucratization of procedures, the gap between current and strategic activities, overestimation of expectations, large losses of time, which slows down the enterprise response to environmental disturbance. It is emphasized that the importance of strategic analysis is manifested in situations such as changes in the market caused by the emergence of new players, competitors, innovative medicines, production technologies and marketing; decrease in profit, increase in production costs; planning to enter new markets, launch new products and medicines; planning of application of new business processes, structural restructuring of the management system. The scheme of production planning based on process approach is developed, in which such elements as determination of possibility and necessity of management of enterprise, determination of object and subject of management, establishment of management purpose, substantiation of functions and process of management, definition of management methodology, separation of management principles, development of a management mechanism, indication of branch features of management. This strategic planning scheme helps to improve the management of pharmaceutical companies. It is justified for sales analysis of the use of ABC analysis, which allows you to correctly form the product groups that bring the highest revenue and profit, and also to avoid oversaturation of products that have a low margin and profit.

Key words: logistics, pharmaceuticals, ABC analysis, process approach, planning.