

РОЛЬ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА У ПРОЦЕСАХ ЙОГО АДАПТАЦІЇ ДО РОБОТИ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Логістичні операції в умовах глобалізації економіки ускладнюються, стають більш динамічними, вагомими, зростає їх вплив на результативність діяльності підприємств. Ці властивості сприяють виникненню серйозних проблем під час планування логістики та контролю за нею. Звичні централізовані підходи управління та контролінгу часто обмежені у своїй ефективності, оскільки в полі зору має перебувати велика кількість об'єктів та процесів.

Дослідженнями світового фармацевтичного ринку та особливостей організації їх логістичних систем займалися такі науковці-економісти, як П. Дудкін, М. Дороніна, Л. Костюченко, С. Крикавський, В. Смирчинський, Н. Чухрай, Дж. Бушер, Д. Клосс та інші. Зважаючи на досить велику кількість праць щодо логістичного менеджменту, не вирішеною залишається проблема пошуку ефективних заходів зростання якості логістичних операцій фармацевтичних підприємств.

Метою статті є обґрунтування необхідності трансформації логістичних ланцюжків фармацевтичних підприємств у більш «прозорі» для збільшення їх можливостей адаптуватися до роботи у глобальних умовах.

Глобалізація економіки є багатограним процесом, основними рушійними силами якого є революційні зміни в інформаційних технологіях, лібералізація міжнародних зв'язків, зростання якості інфраструктурного забезпечення промисловості. Зазначені фактори мають суттєвий вплив на всі без винятку галузі, а особливо ті, що займаються науково-технологічним складним виробництвом. До таких галузей можна віднести і фармацевтичну промисловість.

Сучасні процеси глобалізації радикально змінюють середовище діяльності промислових підприємств. З'являються нові вимоги до продукції та особливостей виробництва і збуту. Зміна світової промислової па-

радигми та перехід від індустріального до постіндустріального суспільного устрою тісно пов'язані зі зміною способів організації та технологій виробництва матеріальних благ промисловістю внаслідок бурхливості науково-технічного прогресу та глобалізації економічних відносин [1].

У цьому контексті актуалізуються потреби в пошуку таких форм організації діяльності підприємств, які б дозволили з найвищою мірою ефективності використовувати всі наявні та доступні ресурси.

Як альтернативу централізованим системам управління науковці пропонують підхід, відповідно до якого логістичні рішення приймаються автономно на всіх рівнях підприємства при наявності спільної апаратної платформи. Зрозуміло, що побудувати таку логістичну систему, яка б могла чітко та злагоджено працювати в будь-яких умовах, досить складно, проте науковцями вже є розроблені спеціальні комплекси програмного забезпечення, що дозволяють оптимізувати логістичні процеси.

Сьогодні ключові фактори успіху підприємств, що працюють на зовнішніх ринках, радикально відрізняються від компетенцій компаній минулого століття. Вільне переміщення виробничих об'єктів від місця їх формування до ринків найефективнішого використання ускладнює та розгалужує ланцюжки поставок. Аутсорсинг, який прийшов на зміну внутрішньогосподарському замкнутому виробництву, передбачає організацію тісних партнерських відносин для підвищення рівня ефективності ланцюжка. На додаток до цього, глобалізація посилює тиск на виробників у полі ціноутворення. Ці критичні умови бізнесу вимагають від організацій зосередити увагу менеджерів на побудові стійкого прозорого ланцюжка постачання, розподілу та збуту.

Спостерігається збільшення частки спектра логістичних послуг у міжнародній торгівлі лікарськими засобами, що переда-

ються на аутсорсинг. При розподілі фармацевтичних виробів на аутсорсинг віддають значну частку логістичних послуг, таких як транспортування (внутрішнє – 81%, міжна-

родне 80%), складування – 74%, митне очищення – 68%, транспортно-експедиційні послуги тощо (табл. 1).

Таблиця 1

Використання аутсорсингу в каналах розподілу на ринку логістики для фармацевтичних товарів [2]

Логістичні послуги, що передаються в аутсорсинг	Частка, %	
	у цілому	у сфері охорони здоров'я та пов'язаних галузях
Внутрішнє транспортування	83	81
Міжнародне транспортування	81	80
Складування	72	74
Митне очищення	65	68
Транспортно-експедиційні послуги	52	60
Консолідовані доставки	46	38
Логістика повернення (дефекти, ремонт)	38	36
Крос-докінг (процес приймання і відвантаження товарів через склад безпосередньо, без розміщення в зоні довготривалого зберігання – авт.)	38	25
Маркування, пакування	36	47
Консультавання	17	18
Робота із замовленнями	15	21
Обслуговування покупців	12	21

Чим більше за розміром підприємство, тим розгалуженішою та складнішою є його логістична система. Наприклад, компанія Pfizer Pharmaceuticals є найбільшою фармацевтичною корпорацією світу, яка виробляє та реалізує широкий асортимент фармацевтичної продукції для задоволення методичних потреб, товарів для особистого догляду, товари медичного призначення для домашніх тварин. Система логістики Pfizer Pharmaceuticals забезпечує безперебійне виконання завдань 58 виробничими майданчиками на п'яти континентах, які виготовляють ліки для більш ніж 150 країн. Очевидно, що логістична система підприємств такого типу не зможе ефективно діяти без пильного контролю спеціальних служб організації, причому чим менш прозорим є логістичний ланцюжок, тим жорсткіший має бути контроль.

Слід розуміти різницю між «контролем» та «контролінгом». Контролінг – діяльність, що орієнтується на майбутнє (показники минулих періодів тут відіграють важливу роль лише тоді, коли вони мають прямий вплив на майбутнє). Нерідко автори плута-

ють поняття «внутрішній контроль» та «контролінг», а іноді взагалі не виділяють останній як окрему підсистему управління. Основні відмінності між контролінгом та внутрішнім контролем наведено в табл. 2.

Контролінг логістичних операцій є інструментом своєчасного сигналізування про можливі негативні відхилення, тому системний підхід у контролінгу дозволяє ефективно керувати локальними й особливо міжнародними стратегіями. Контролінг управляє, контролює та коригує оперативні та стратегічні аспекти у плануванні [4].

Ланцюжки поставок є багатоструктурними системами з активними елементами, які функціонують в умовах середовища, що динамічно розвивається, тому ризики та загрози невизначеності є дуже актуальними для управлінців логістичних процесів. Джерелами невизначеності можуть бути коливання попиту, нерівномірність якості ресурсів, недостовірність даних, перешкоди на шляху передачі інформації. На зниження рівня невизначеності й направлені функції управління.

Порівняння контролінгу та контролю [3]

Контролінг	Контроль (огляд, ревізія)
Працює як за стратегічним, так і за операційним напрямом, орієнтуючись на майбутнє	Працює спираючись на показники вже минулих періодів
Керується рамками процесу планування та контролю	Відбувається на різних рівнях на певний момент часу
Обслуговує не лише менеджмент компанії, але й інші рівні діяльності підприємства	Діє лише в межах менеджменту підприємства (об'єкта контролю)
Наглядає за розвитком успішності підприємства під час процесу планування та контролю	Правдивість і дотримання функцій контрольної системи
Діє в рамках цільових вимог інформаційного забезпечення компанії	Перевіряє контрольні показники діяльності компанії
Аналізує показники дохідності	Перевіряє перероблені дані, як і економічні зміни на підприємстві в цілому

Побудова ланцюжка поставок таким чином, що його можна вважати абсолютно прозорим, є рушійним фактором трансформації структури підприємства в межах організації та щодо зовнішніх агентів. Прозорість ланцюжка поставок надзвичайно важлива для підприємств, що працюють у міжнародному просторі, адже будь-які затримки або навіть відсутність чи неповнота інформації щодо місця перебування чи умов постачання певних ресурсів можуть завдати непоправної шкоди виробничо-збутовому процесу.

Прозорість забезпечується існуванням можливості моніторингу основних параметрів переміщення об'єктів у режимі реального часу з метою обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Забезпечення прозорості ланцюжка поставок означає вимірювання та контроль показників ефективності ланцюжка в чотирьох аспектах (рис. 1) [5]:

1. Швидкість (можливість змінювати процеси ланцюжка, їх цілі, учасників, матеріальне наповнення з мінімальною часовою затримкою).

2. Стійкість (здатність протистояти невідомим або неконтрольованим подіям).

3. Надійність (спроможність забезпечувати достатній рівень якості, своєчасності, економічності).

4. Чутливість (здатність адаптуватися до змін в оточенні, включаючи зміни попиту, правил конкурентної боротьби та інших факторів, що мають вплив на діяльність підприємства).

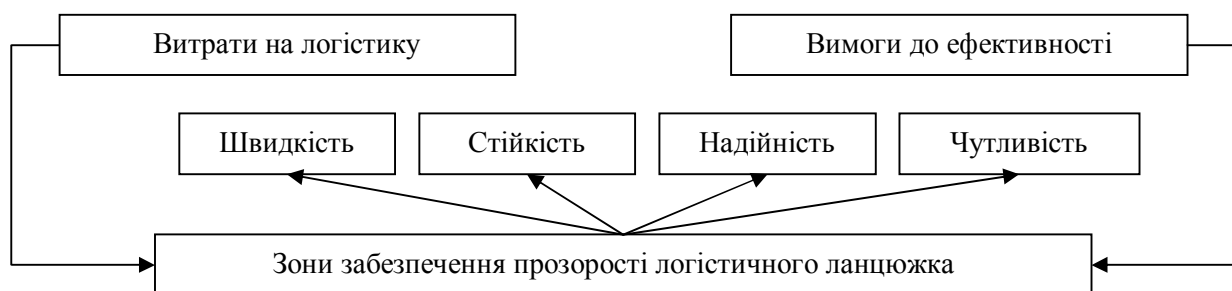


Рис. 1. Зони забезпечення прозорості логістичного ланцюжка

Аналіз окремих вітчизняних та іноземних фармацевтичних підприємств показує, що багато з них формують або вже сформувавши так званий «видимий (прозорий) ланцюжок поставок» не усвідомлюючи цього. Проте, для того щоб організації проходили цей шлях

швидше, варто узагальнити необхідні кроки для зростання прозорості логістичних систем та систематизувати їх порядок.

Отже, на першому етапі основна увага має приділятися забезпеченню оперативного рівня прозорості процесів відвантаження та

інвентаризації стану ресурсів. Цей етап, як правило, обмежується одним чи кількома процесами залежно від стратегічної важливості.

Другий етап фокусується на забезпеченні можливості моніторингу стану логістичного об'єкта в будь-якій точці логістичного ланцюжка. На цьому етапі необхідна розробка та впровадження автоматизованої системи аналітики та звітності, яка була би здатна формувати наскрізну базу даних.

На третьому етапі передбачається розробка алгоритмів прогнозування потенційних проблем і генерація проактивних заходів.

Ці етапи можливо пройти, забезпечивши існування таких операцій:

1. Створити «Інформаційний центр (хаб)», який буде інтегрувати ключову інформацію як у межах, так і за межами підприємства стосовно операцій замовлення, відвантаження, інвентаризації за допомогою систем планування ERP, TMS, WMS.

2. Контроль за логістичними партнерами за спеціально розробленими підприємством основними індикаторами, які комплексно відображають особливості та якість їх роботи.

3. Диверсифікація ризиків шляхом перенесення частини відповідальності на партнерів по окремих операціях.

Ці заходи дозволяють підприємству об'єктивно та комплексно оцінювати стан ресурсів, каналів руху ресурсів, а також вчасно виявляти й усувати недоліки в роботі логістичної системи.

Створення єдиного інформаційного поля, яке би стало середовищем інтегрованого планування та управління всією сукупністю логістичних об'єктів, є надзвичайно важливою складовою системи управління ризиками. Саме якість інформаційної підтримки визначає успіх та ефективність роботи підприємства.

Під інформаційним полем підприємства, на наш погляд, можна розуміти систему збору, адаптації, зберігання, передачі та використання інформації її користувачами в найбільш ефективний спосіб. Найбільш вирішального значення у процесі підвищення рівня ефективності логістики на підприємств набувають інформаційні потоки з таких причин:

клієнти сприймають наявність інформації про статус замовлення, наявність продукції на складах, графік поставки, відстеження місця перебування замовлення як один з обов'язково необхідних елементів сервісного обслуговування;

можливість оперативно користуватися інформаційною базою підприємства всіма його підрозділами дозволяє скоротити сукупні запаси і таким чином зменшити витрати на їх підтримку;

наявність інформації дозволяє підвищити рівень гнучкості підприємства та використовувати наявні ресурси в найбільш ефективний у конкретний момент часу спосіб.

На етапі оперативного управління ризиком використовуються системи SCЕМ – Supply Chain Event Management, суть яких полягає в побудові системи отримання неперервної актуальної інформації стосовно перебігу процесів у ланцюжках постачання для:

виявлення порушень та відхилень у виконанні робіт (наприклад, запізнення або поломка транспортного засобу, перевищення рівня страхового запасу, відхилення у виробничих процесах);

прийняття рішення про усунення негативних наслідків відхилень, що виникли [6].

У випадку виникнення відхилень система SCЕМ ідентифікує такі ділянки й автоматично повідомить про причини та наслідки таких порушень. Тому ефективність такої системи прямо залежить від щільності автоматизованого інформаційного поля, причому по кожній операції мають бути чітко визначені діапазони можливих відхилень параметрів.

Більш прогресивною та інформативною є система SCMo (Supply Chain Monitoring), основне призначення якої полягає у візуалізації логістичних процесів у режимі реального часу, що дозволяє усім учасникам логістичного процесу відслідковувати розміщення ресурсів.

Обов'язковою умовою результативності інформаційної системи є забезпечення доступності до інформації всіх суб'єктів, що беруть участь у логістизації ресурсів. Створення розподілених баз даних прискорює розвиток відносин з іншими операторами в ланцюжку поставок. Крім того, наявність узгодженої інформації полегшує процес прийняття рішень і скорочує витрати часу,

що впливає на економію фінансових ресурсів.

Управління та контроль за логістичними операціями можна здійснювати через спеціально створений інформаційний центр (хаб), основна функція якого полягає у зборі та поширенні інформації з метою швидкого прийняття правильних управлінських рішень. Критичними об'єктами контролінгу є працівники, процеси та технології, які мають бути об'єднані у єдину інформаційну систему (рис. 2). Це дозволяє реалізувати три рівні управлінського контролю:

1. Стратегічний (контроль за побудовою загальної мережі поставок, збалансування цілей з метою зниження рівня невизначеності).

2. Тактичний (проактивне планування закупівель, робіт з метою зростання стійкості, гнучкості, чутливості логістичних ланцюжків).

3. Оперативне (управління транспортом, інвентаризація для збільшення рівня адаптивності логістичних ланцюжків).

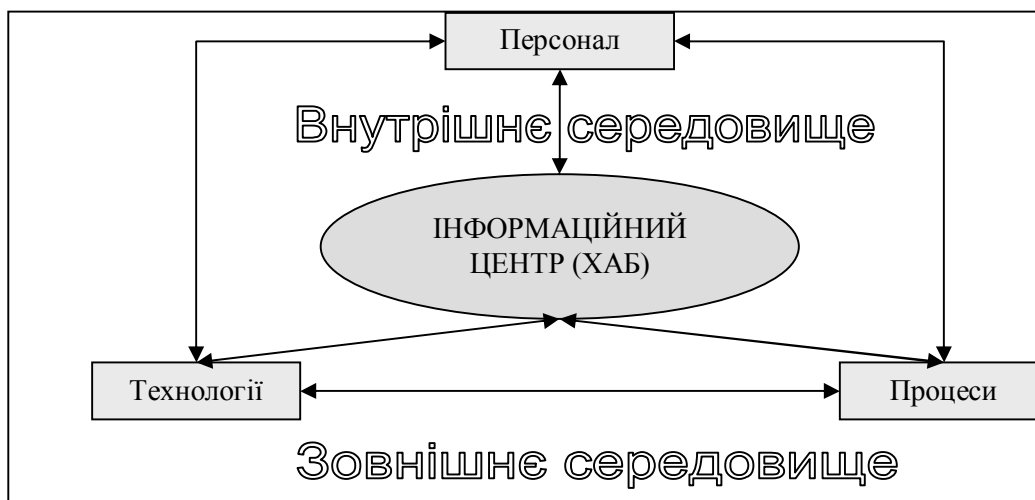


Рис. 2. Інформаційні взаємозв'язки між об'єктами логістичного управління

Контроль логістичних операцій дозволяє формувати інформаційні потоки на підприємстві, що сприяє недопущенню критично загрозливих ситуацій. Крім того, інформаційний центр здатен забезпечити та підтримати гнучкість логістичного ланцюжка для динамічного планування і маршрутизації,

структурувати пакет замовлень за окремими параметрами (вартість замовлення, перелік найменувань, час обробки, час прогнозованого отримання тощо). Ці дані можуть слугувати базою для побудови прогнозів потреб та часу їх задоволення (рис. 3).

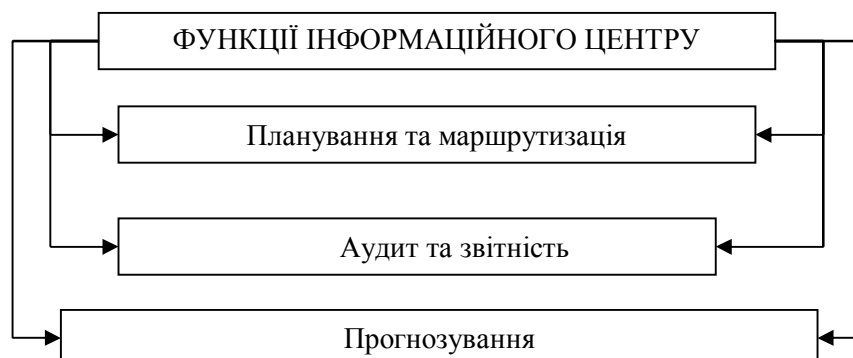


Рис. 3. Функції інформаційного (логістичного) центру підприємства

Головну увагу слід звернути на особливості формування глобального або міжнародного ланцюжка створення вартості фармацевтичного підприємства.

Упровадження системи логістики, як правило, припускає використання сучасних корпоративних інформаційних систем – SCM (Supply Chain Management), APS (Advanced Planning and Scheduling), SFA (Sales Force Automation), SACE (Stand Alone Configuration Engine), PDM (Product Data Management). Застосування зазначених систем забезпечує значно повніше задоволення попиту на продукцію компанії, а також дають можливість істотно знизити витрати на логістику і закупівлі. У загальній вартості товару такі витрати (залежно від галузі) звичайно знаходяться в межах 10-15%. Сучасні системи постачання, управління складами і логістикою дозволяють у ряді випадків знизити їх до 1-2% [7].

Висновки. Глобалізація сьогодні відкриває нові можливості логістичної оптимізації розміщення виробництва. Розвиток міжнародної торгівлі відкрив доступ до дешевших ресурсів – сировини, комплектуючих, що дозволяє оптимізувати матеріальні та фінансові потоки виробників у логістичному аспекті. У зв'язку з цим логістичне спрямування управління ресурсними потоками фармацевтичного підприємства є пріоритетним у напрямі зростання ступеня його адаптованості до роботи у глобальних умовах.

Література

1. Маркович І. Оцінювання рівня адаптованості промислового підприємства до роботи в глобальних умовах / І. Маркович // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 4 (33). – С. 86-93.
2. Third-Party Logistics – life sciences and healthcare industry findings [Electronic resource]. – Procedure of access: <http://www.capgemini.com/insights-and-resources/>.
3. Мелих О.В. Відмінність контролінгу від інших підсистем прийняття управлінських рішень на підприємстві / О.В. Мелих. – К.: Магістеріум. – Вип. 35. Економічні студії, 2009. – 5 с.
4. Управление процессами в транспортных логистических системах: учеб. пособие / В.М. Беляев, Л.Б. Миротин, А.Г. Некрасов, А.К. Покровский; под общ. ред. А.Г. Некрасова; МАДИ. – М., 2011. – 127 с.
5. Global Supply Chain Control Towers. Achieving end-to-end Supply Chain Visibility [Electronic resource]. – Procedure of access: http://www.capgemini.com/m/en/tl/Global_Supply_Chain_Control_Towers.pdf.
6. Некрасов А.Г. Основы менеджмента безопасности цепей поставок: учеб. пособие / А.Г. Некрасов; МАДИ. – М., 2011. – 130 с.
7. Крикавський Є.В. Логістика підприємства: [навч. посіб.] / Є.В. Крикавський. – Львів: ДУ "Львівська політехніка", 1996. – 160 с.

Надійшла до редакції 14.11.2012 р.