

ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

Зважаючи на посилення фрагментації виробничо-збутового процесу створення фармацевтичної продукції, зростання обсягів міжнародної та міжрегіональної торгівлі, логістична діяльність стає все більш глобальною та комплексною. Нераціональне застосування прийомів логістичного менеджменту в процесі управління підприємством провокує зниження основних результативних показників роботи та недопущення таких компаній до міжнародних ринків.

Проблемами розвитку логістичних функцій та раціоналізації логістичних процесів у промисловості займається велика кількість вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. У цій сфері наукових досліджень значний внесок зробили: Є.В. Крикавський, Р.Р. Ларіна, Н.І. Ляшенко, З.М. Мнушко, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, А.І. Семененко, А.К. Скрябін, В.К. Туркін, Н.І. Чухрай, М.Я. Постан та ін. До зарубіжних дослідників цієї проблематики варто віднести Д. Бауерсокса, Дж. Бушера, Д. Клосса та ін. Основна увага цими науковцями приділяється загальній теорії та особливостям транспортної, складської й виробничої логістики. Однак актуальними залишаються питання пошуку шляхів найефективнішої організації логістичних систем фармацевтичних підприємств, особливо тих, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю та працюють на глобальному ринку, вдосконалення наявних та побудова принципово нових логістичних утворень та міжнародних логістичних мереж.

Дослідження теоретичних основ та прикладних проблем удосконалення логістичної системи підприємства в умовах невизначеності зумовлює постановку *мети* статті – виявити та дослідити ключові фактори, які впливають на ефективність логістичної системи фармацевтичного підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю.

І в теорії, і в практиці управління господарюючими суб'єктами останніми роками все більше уваги приділяється процесно-орієнтованій концепції управління, яка є наслідком послідовної відмови від фокусування уваги на сферах підприємницької діяльності, вважаючи їх такими, що функціонують автономно. Структура підприємства є відкритою системою, що формується із сукупності взаємопов'язаних динамічних процесів, що можуть бути не тільки внутрішніми, тобто виконуватися всередині компанії, а й виходити за її межі.

Сьогодні загальновідомий ланцюг створення вартості є не тільки методологічною концепцією, а й практичним інструментом аналізу взаємозалежних видів діяльності підприємства з метою ідентифікації джерел конкурентних переваг в умовах посилення конкуренції на ринку. Логістичні процеси повністю включені в ланцюжок створення вартості продукції та мають значний вплив на всі інші підсистеми.

Аналіз ланцюжка створення цінності на рівні підприємства призначений для аналізу всіх видів діяльності, а також виявлення точок у внутрішньому ланцюзі, результативність яких може бути підвищена. Розділивши його на складові і проаналізувавши ключові види діяльності, які є центральними з точки зору конкурентоспроможності, компанія може зосередитися на стратегічно важливих бізнес-процесах. Менш важливі з точки зору стратегії види діяльності, які не беруть участі в створенні цінності, можна вивести із структури компанії і передати на зовнішній підряд.

При формуванні логістичної системи підприємства, що працює на міжнародних ринках, особливо важливо виділяти логістичну компоненту роботи як інфраструктурну основу, оскільки переміщення інформації, товарів та ресурсів має критично важливе

значення при транскордонних операціях. Тобто логістику, на наш погляд, слід зображати не просто як елемент сукупності основних видів діяльності, а як поле, в якому проходять усі операції та бізнес-процеси організації. Важливим компонентом успіху логістичної системи підприємства є її збалансова-

ність та синхронізованість з усіма іншими сферами діяльності.

У табл. 1 подано класифікацію логістичних процесів за категоріями, що відрізняються характером впливу на створення вартості продукції, яка є об'єктом зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 1

Класифікація логістичних процесів за впливом на зміну доданої вартості продукції (об'єкта зовнішньоекономічної діяльності)

Характер впливу процесів на зміну доданої вартості	Логістичні процеси, спрямовані на зміну ланцюжка створення вартості
Процеси, що прямо впливають на створення вартості	транспортування, перевантаження, зберігання, пакування і маркування товарів; раціоналізація витрат у ланцюжку поставок, що ведуть до зниження цін; механізм організації логістичних замовлень
Процеси, що опосередковано впливають на створення вартості	аналіз та прогнозування ситуації на ринку логістичних послуг; позиціонування підприємства на ринку та його підтримка за допомогою логістичних рішень; розробка логістичної стратегії; розробка комплексу та компонентної структури логістичного комплексу; контроль за якістю виконання логістичних завдань; розвиток кваліфікаційних характеристик персоналу, зокрема компетентності в логістичних процесах
Процеси, відносно пов'язані із створенням вартості	дослідження та розвиток логістичної інфраструктури; розвиток інформаційних технологій; управління відходами, утилізація тари та пошкоджених товарів

Складено автором на основі роботи [1].

Логістичні операції сьогодні структурно інтегровані у виробничий процес, що своїм наслідком має формування підходу до визначення ефективності діяльності підприємства як синергічної взаємодії складської логістики, транспортного господарства, фінансового менеджменту, маркетингової діяльності, рентабельності продажів тощо.

Логістичний ланцюжок у фармацевтичній галузі підприємства переформовується в аспекті зміни способу взаємодії партнерів у логістичних процесах, зокрема:

- відбувається тотальне скорочення кількості логістичних провайдерів;
- підсилюється значення дотримання безпеки та якості постачання;
- виникає потреба в забезпеченні максимально тісної взаємодії між партнерами;
- актуалізується максимізація гнучкості та комунікативності з партнерами;

спостерігаються зростаючі вимоги до режимів транспортування

Управління логістичними операціями у фармацевтичній галузі є специфічним у тому, що виробники не здійснюють прямих поставок кінцевому споживачу, тому система розподілу продукції, логістичні канали і є тим елементом виробничо-збутового ланцюжка, від рівня розвитку якого врешті-решт залежить успіх компанії.

Тому доцільно виділяти міжнародний, національний та регіонально-місцевий рівні логістичних каналів (рис. 1), оскільки підприємство, яке займається зовнішньоекономічною діяльністю, має враховувати не тільки особливості виробництва та якості продукції, а й розуміти всю складність її збуту на зарубіжних ринках.

можна вважати раціоналізацію та оптимізацію ресурсного руху з метою підвищення продуктивності бізнес-процесів та бізнес-функцій. На наш погляд, доречно сприймати логістику як управління фізичними та інформаційними потоками підприємства по ланцюжку створення вартості, що охоплюють всі операції транспортного забезпечення, постачання ресурсів, безпосереднє виробництво, пакування, розповсюдження тощо з метою досягнення максимальної продуктивності підприємства та задоволення клієнтів.

Динаміка розширення логістичних операцій на підприємствах стрімка – частота звернення підприємств до логістичних поставальників зростає з початку 1990-х років на 94% в Європі, 78% у Північній Америці та 92% в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні [3]. Що стосується України та Російської Федерації, стан їх логістичних систем є незадовільним, що підтверджують дослідження Всесвітнього банку, згідно з якими по індексу логістичної ефективності Україна займає 102 місце серед 155 країн. Оцінювання про-

водилось за такими критеріями: ефективність процедур митного оформлення, інфраструктура транспортної логістики, доступність і легкість організації міжнародних поставок. У структурі вітчизняного логістичного ринку транспорт займає 89%, управління ланцюгами поставок – 1%, експедирування – 2%, зберігання – 8% [3].

За дослідженнями The Economist Intelligence Unit [4], галузь охорони здоров'я до 2020 р. буде інтенсивно зростати у зв'язку із демографічними тенденціями. Крім того, стрімкий розвиток Китаю та Індії поступово змінить усталену структуру світового фармацевтичного ринку. Підприємствам, що намагаються займатися зовнішньоекономічною діяльністю та спробують закріпитися на міжнародному рівні, доведеться конкурувати із серйозними суперниками в галузі.

З метою підвищення шансів на успіх підприємств у конкурентній боротьбі потрібно враховувати такі тенденції зміни пріоритетів якостей, що важливі для споживачів (рис. 2).

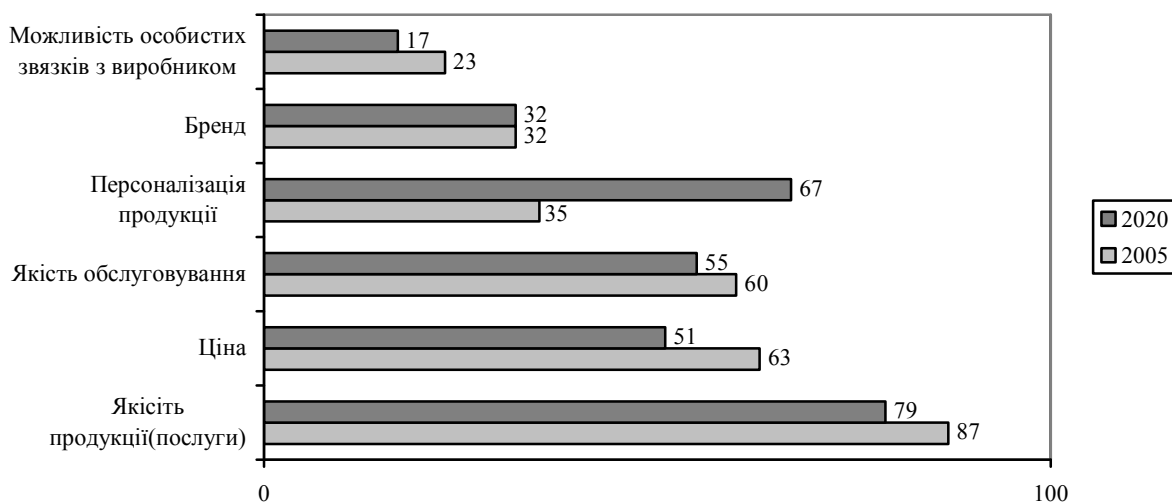


Рис. 2. Зміна оцінки важливості окремих характеристик, що визначають конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку [4]

Внаслідок того, що фармацевтичні компанії все частіше займаються зовнішньоекономічною діяльністю, їх продукція проходить все більше рівнів розподілу, перш ніж з'явитися в аптечній мережі або закладах охорони здоров'я. Такого роду розширення ринків збуту потребує вирішення додатко-

вих нормативних та інфраструктурних проблем.

Організація бізнес-моделей суттєво трансформується останніми роками, відбуваються консолідації окремих галузей, змінюються політики ціноутворення на фармацевтичному ринку. У таких умовах фармацев-

вторичні підприємства змушені з метою акселерації обороту ресурсів чутливо реагувати на зміни ринкових умов формувати різного роду аутсорсингові мережі.

Логістичні процеси вітчизняного промислового підприємства мають піддаватися постійному моніторингу з точки зору ефективності їх проведення та можливості вдосконалень. У логістиці останніх років інноваційними вважаються системи управління складуванням, різні підходи до управління системою транспортування. Поштовхом до інновацій є еволюція глобальної системи торгівлі та поширення використання електронних бізнес-моделей. Дуже важливо зберігати динамічний зв'язок між плануванням ресурсів підприємства, управлінням взаємовідносинами з клієнтами, плануванням виробництва із відповідними системами ланцюжків поставок партнерів.

Тотальне ускладнення глобального ланцюжка поставок, в які включені усі підприємства, що займаються експортно-імпоротною діяльністю, змушує фірми уважно стежити та знаходити шляхи вирішення таких основних проблем:

можливість відстеження інформації щодо руху товарів, особливості виконання замовлень у режимі реального часу;

можливість коригування витрат на логістичні операції;

забезпечення надійності роботи логістичних служб.

Внаслідок цього інноваційність логістичної системи має не менш вагоме значення для підприємства, ніж інноваційність процесів, пов'язаних з безпосереднім виробництвом його профільного товару.

При організації діяльності виробничого підприємства необхідно враховувати такі поля взаємодії – постачання, виробництво та збут. Саме наявність чітко структурованої та налагодженої логістичної системи на підприємстві забезпечує гармонізацію й погодженість у реалізації цих базових функцій. Сучасний стан підприємств промисловості свідчить про необхідність технічного переозброєння та структурної перебудови, що можливо здійснити шляхом побудови нової системи управління матеріальними та супутніми потоками, використовуючи логістичну

концепцію. Принципова відмінність логістичного підходу від управління рухом матеріальних ресурсів полягає в тому, що якщо раніше об'єктом управління було певне скупчення окремих матеріальних об'єктів, то за логістичного підходу основним об'єктом став потік.

Проблема створення ефективно діючої корпоративної логістичної системи є достатньо складною та багатоаспектною. Вирішення подібного завдання не може бути здійснено окремими заходами. Це повинен бути цілий комплекс заходів, здійснюваних узгоджено, у рамках єдиної моделі. Для успішного функціонування логістичних систем необхідна раціональна структура та система управління кадрами, а також наявність кваліфікованого персоналу, що володіє сучасними методами торгового посередництва, реклами та надання комерційної інформації. Усе це передбачає знання постачальників та споживачів, їх можливостей та потреб, проведення ринкових досліджень перспективного характеру.

Можна виділити певні показники, якими можна вимірювати ефективність логістичної системи підприємства (табл. 2).

Цілком зрозуміло, що основною метою та критерієм ефективності логістичної системи промислового підприємства є досягнення максимальної ефективності роботи всіх учасників процесу виробництва та розподілу продукції, що веде до максимізації прибутку, що можна представити у вигляді такої функції:

$$P = \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^M (P_{ij}Q_{ij} - C_{ij}Q_{ij}) \rightarrow \max, \quad (1)$$

де P_{ij} – ціна одиниці продукції, виготовлена i -м учасником у j -й операції; Q_{ij} – обсяг продукції, виготовленої i -м учасником у j -й операції; C_{ij} – витрати на виготовлення одиниці продукції, виготовленої i -м учасником у j -й операції; N – кількість учасників; M – кількість операцій.

На величину логістичних витрат впливає ціла сукупність різновекторних факторів, причому вони можуть як збільшувати логістичні витрати, так і мінімізувати їх. Основні з них подано в табл. 3.

Основні критерії ефективності логістичної системи підприємства

Мета змін у логістичній системі	Вимірник	Показник
Швидкість	Своєчасність	Час очікування клієнтами замовлення; час очікування внутрішніми підрозділами вихідних продуктів від інших підрозділів; витрати, пов'язані з простоем
Ефективність	Мінімізація втрат	Час на виправлення втрат, що виникають
Економічність	Мінімізація вартості	Вартість однієї конкретної логістичної операції; витрати на одну транзакцію; порівняння вартості логістичної операції з цінами аутсорсерів

Фактори, що визначають рівень логістичних витрат

Фактор	Вплив
Інтеграція зв'язків у логістичному ланцюзі	Зміцнення зв'язків призводить до зниження витрат у логістичній системі підприємства, тому що це сприяє створенню такої системи, яка б гнучко й ефективно забезпечувала взаємодію основних елементів логістичної системи: "постачання – виробництво – складування – транспортування – збут". Тобто величина логістичних витрат змінюється відповідно до єдиної стратегії та мети всіх підрозділів підприємства, об'єднаних за допомогою інтегрованої логістичної системи. Синергетичний ефект, який виникає в логістичній мережі, передбачає використання ланцюжка цінностей, орієнтованого на всіх учасників виробничо-збутових систем. Ланцюжки цінностей дозволяють виділити області ефективності взаємодії та контролювати витрати
Структура та функціональність витрат	Логістичні процеси, які відображені через структурні та функціональні категорії витрат, дозволяють визначити сховані й надмірні витрати завдяки деталізації та контролю за логістичними операціями
Якість виконання логістичних операцій	Невідповідність якості логістичної мережі виражається у фінансових показниках у формі відмови від замовлень, що призводить до зниження прибутків; внутрішньовиробничих втратах; запобіжних заходах з контролю якості

Логістизація впливає на прибутковість підприємства через такі чинники:

- 1) рівень витрат на логістичні операції;
- 2) рівень якості обслуговування клієнтів;
- 3) співвідношення обсягів логістичної діяльності всередині та за межами підприємства.

Вартість логістичних операцій є ключовим елементом при визначенні ефективності логістичної системи підприємства. Найчастіше максимальні витрати підприємство несе під час транспортування, складування та зберігання. Зрозуміло, що для зростання рівня ефективності необхідно мінімізувати витрати за вказаними статтями, проте варто розуміти, що гнучка логістична система по-

винна передбачати процедури та механізми збалансування витрат. Тобто при зростанні витрат на транспортування неодмінно знижуються витрати на складування. Критично важливим завданням логістичної служби підприємства є вміння емпірично розрахувати такі залежності.

З метою зменшення витрат у системі зовнішньоекономічної діяльності на транспортну логістику, необхідно враховувати такі залежності:

формування запасів у системі ЗЕД – транспортування (скорочення обсягів запасів з метою зростання операційної ліквідності підприємства веде до збільшення кількості транспортних переміщень між постачальниками та клієнтами);

зберігання – транспортування (відмова від витрат на зберігання вимагає зростання витрат на транспортування та підвищує ризик невчасного отримання ресурсів підприємством).

Більша адаптованість логістичної системи підприємства до вимог споживачів, можливість гнучко підходити до змінних потреб як підрозділів підприємства, так і кінцевих клієнтів, є передумовою зростання прибутковості, і відповідно й ефективності логістичної системи та загалом суб'єкта господарювання. Навіть за умови виробництва умовно ідеального товару, якщо підприємству не вдасться виконати всі вимоги споживача стосовно логістичного забезпечення, результати роботи не зможуть виправдати очікувань.

Як відомо, логістика являє собою процес, у якому підприємство взаємодіє з інши-

ми, постачальниками, клієнтами, і тому вона не може розглядатися та розвиватися фрагментарно. Якщо ці взаємовідносини є повними, управління логістичною системою підприємства відносно просте, оскільки всі сторони зацікавлені у зниженні витрат. Побудова партнерських відносин між підприємствами та іншими учасниками ланцюжка створення вартості продукту є запорукою функціональності логістики.

У близькому майбутньому успіх фармацевтичних підприємств буде можливо забезпечувати шляхом посилення тісноти їх співпраці з підприємствами біотехнологічного спрямування діяльності та науковими центрами. Численні чинники радикально змінюють середовище існування фармацевтичних підприємств, що вказує на необхідність інтеграції або консолідації гравців ринку (рис. 3).



Рис. 3. Тенденції розвитку світового фармацевтичного ринку та їх наслідки

Для адекватних ринку трансформацій вже ближчим часом повинні відбуватися радикальні зміни в підході до організації процесів переміщення ресурсних потоків у фармацевтичному підприємстві.

Отже, логістична система промислового підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, має:

забезпечити можливість підтримки високого рівня виробничої інтеграції;

оптимізувати потоків процеси;

сприяти зростанню пропускну здатності виробничих потужностей;

усувати нераціональні внутрішньовиробничі та зовнішні переміщення ресурсних потоків.

Підприємство, яке займається зовнішньоекономічною діяльністю, знаходиться у значній залежності від середовища, в якому воно діє, причому можливості вчасно реагувати на зміни є досить обмеженими. Для того щоб бути спроможним швидко адаптуватися до кон'юнктури зовнішніх ринків, слід впроваджувати нові підходи до діяльності, які базуються на активізації логістичних функцій. Логістика стала джерелом конкурентних переваг, засобом збільшення прибутковості та ринкової вартості підприємства.

Висновки. Бізнес-архітектура підприємства, сформована з орієнтацією на підтримку інтегрованої логістики, є передумовою ефективних змін у тактиці, стратегії, а подекуди й місії організації. Наявність чіткої логістичної системи у сфері ЗЕД дозволить підприємству володіти більшим рівнем здатності до адаптування до волатильності світових ринків через скорочення тривалості циклу замовлень, усунення непродуктивних процесів, мінімізацію рівня запасів, зростання про-

зорості руху матеріальних потоків та виробничих процесів.

Література

1. Blaik P. Logistic processes and potentials in a value chain / Piotr Blaik, Rafał Matwiejczuk // Electronic Scientific Journal of Logistics. – 2009. – № 2. – Issue 2. – Vol. 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.logforum.net/pdf/5_2_2_09.pdf.

2. Economist Intelligence Unit [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eiu.com/>.

3. Ivanaj V. Outsourcing logistics activities: a transaction cost economics perspective / Vera Ivanaj // XVeme Conference Internationale de Management Strategique, Annecy. – Geneve, 13-16 Juin 2006. – 25 p.

4. The Economist Intelligence Unit // Foresight 2020: Economic, industry and corporate trends. – 2006.

References

1. Blaik, P. (2009) 'Logistic processes and potentials in a value chain'. Piotr Blaik, Rafał Matwiejczuk. Electronic Scientific Journal of Logistics 2(5). http://www.logforum.net/pdf/5_2_2_09.pdf. [accessed 1 June 2012].

2. Economist Intelligence Unit. (2012) Economist Intelligence Unit. <http://www.eiu.com/>. [accessed 1 June 2012].

3. Ivanaj, V. (2006) 'Outsourcing logistics activities: a transaction cost economics perspective'. XVeme Conference Internationale de Management Strategique, Annecy (Geneve. 13-16 Juin 2006).

4. The Economist Intelligence Unit (2006) Foresight 2020: Economic, industry and corporate trends.

Надійшла до редакції 14.06.2012 р.