

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.6.62](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.62)

УДК 615.1:658.7

О. О. Молодід,
к. е. н., с. н. с., ДП «Науково-дослідний інститут будівельного виробництва»
ORCID: 0000-0001-8211-3460
В. В. Шемена,
студент Національний авіаційний університет
ORCID: 0000-0001-9450-7571

ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ КОМПАНІЇ

О. О. Molodid
Ph.d., Senior Researcher, THE STATE «Research institute of building production»
V. V. Shemena
student National Aviation University

GENERAL PRINCIPLES OF ORGANIZATION OF LOGISTICS BUSINESS PROCESSES IN A PHARMACEUTICAL COMPANY

У статті проаналізовано особливості логістичних бізнес-процесів у фармкомпанії. При цьому, визначено основні показники оцінювання ефективності бізнес-процесів у фармкомпанії, до яких відносять: тривалість окремих операцій та процесу загалом, продуктивність праці та вартість процесу. Однією з причин оцінювання логістичних бізнес-процесів, у тому числі й на фармацевтичних підприємствах є ідентифікація «вузьких місць» виробничого процесу. Авторами доведено, що діяльність служби логістики у фармкомпанії недооцінена та сприймається здебільшого з точки зору постачання сировини та матеріалів (ресурсів) на фармацевтичному підприємстві. Виконана ідентифікація основних процесів та підпроцесів логістики у фармацевтичній компанії, що входить у ланцюг поставок. Авторами встановлено, що організація логістичних процесів має створювати єдине ціле з комбінації «ресурси – їх ефективне використання». Аналіз логістичних послуг на фармацевтичному ринку дозволяє стверджувати, що на даний час організацію логістичних систем більшість фармацевтичних компаній прагнуть проводити самостійно, а не звертатись до послуг професійних логістичних операторів. Створення власної логістичної служби зазвичай пов'язане з недовірою фармкомпанії до підприємств-підрядників, які інколи не повною мірою виконують покладені на них обов'язки. Окрім того, важливим фактором, що гальмує передачу підряднику частини бізнес-процесів є їх невпорядкованість. Ще одним стримуючим фактором є відсутність об'єктивної оцінки логістичних витрат. Успіх формування і розвитку логістичної системи фармкомпанії значним чином визначається підходом до проектування інформаційної підсистеми і коректною постановкою задач, що мають бути вирішені при виробництві товарів й наданні послуг. Також, коротко охарактеризовано моделі управління логістикою на фармкомпанії, а також, встановлено, що при проектуванні сучасних систем управління на фармкомпанії зазвичай використовують два підходи: процесний та структурний.

The article analyzes peculiarities of logistic business processes in the pharmaceutical company. In this case, the main indicators of evaluation of the effectiveness of business processes in the pharmaceutical company are determined, which include: the duration of individual operations and the process in general, labour productivity and the cost of the process. One of the reasons for assessing logistics business processes, including at pharmaceutical companies, is the identification of "narrow" places in the production process. "Narrow" places and problem areas are usually characterized by overtime duration, but also from the increased cost of individual operations. The authors prove that the activities of the logistics service at the pharmaceutical company are underestimated and perceived mainly from the point of view of the supply of raw materials and materials (resources) to the pharmaceutical company. Identification of the main processes and subprocesses of logistics in the pharmaceutical company are included in the supply chain. The authors found that the organization of logistics processes should create a united whole from the combination of "resources - their effective use." The analysis of logistics services in the pharmaceutical market suggests that, at present, most pharmaceutical companies wish to conduct the organization of logistics systems independently rather than to turn to the services of professional logistics operators. Creating your own logistics service is usually due to the distrust of the pharmaceutical company to contractors, who sometimes do not fully fulfill their responsibilities. In addition, an important factor hampering the transfer of part of the business processes to the contractor is their disorder. Another constraining factor is the lack of an objective assessment of logistics costs. The success of the formation and development of the logistics system of pharmaceutical companies is largely determined by the approach to designing the information subsystem and the correct formulation of tasks to be addressed in the production of goods and services. Also, the models of logistics management on the pharmaceutical company are briefly described, and it is established that in the design of modern control systems at the pharmaceutical company two approaches are usually used: procedural and structural.

Ключові слова: логістика; логістичні бізнес-процеси; організаційна структура; реорганізація; служба логістики; фармацевтична компанія.

Keywords: logistics; logistic business processes; organizational structure; reorganization; logistics service; pharmaceutical company.

Актуальність теми організації логістичних бізнес-процесів у фармацевтичній компанії обумовлена всезростаючою роллю такої організації на підприємстві, а також специфікою управління в фармацевтичних компаніях. Ефективна організація процесів служби логістики є запорукою успішної організації логістики підприємства в цілому, а звідси основними перевагами отримання максимального прибутку при мінімальних тимчасових і фінансових витратах. Тому висвітлення питань організації процесів служби логістики є актуальним.

Останні дослідження. Проблему організації процесів служби логістики розглядали в різні періоди вітчизняні та зарубіжні вчені. Серед авторів, які досліджували питання організації процесів служби логістики, можна виділити наступних: Дж. Койль, Дж. Джонсона, Д. Вордлоу, Д. Дж. Клоса, Б. Анікіна, М. Ліндерса, Д. Стока, Х. Фірона, Д. Ламберта, Я. Вітковські, Ю. Неруша. Українські автори переважно приділяють увагу логістичним бізнес-процесам лише промислових підприємств, зокрема, це роботи Ю. Волинчука, Р. Ларіної, О. Лук'янової, О. Лисенко, К. Єсіпової, С. Яковенко.

Внесок у розробку основ організації логістичних бізнес-процесів у сфері фармацевтичної промисловості присвячені наукові дослідження О. Посилкіна, Р. Галенін, В. Репин, К. Файзулаєва, В. Шишкін, В. Шинкаренко та ін. До зарубіжних дослідників цієї проблематики варто віднести Д. Клосса, Дж. Бушера, Д. Бауерсокса, Дж. Харрінгтон та ін. Однак, актуальними залишаються питання пошуку шляхів найефективнішої організації логістичних бізнес-процесів фармацевтичних компаній і потребують більш детального аналізу дослідження.

Дана **стаття має на меті** розробку теоретичних та практичних заходів щодо організації логістичних бізнес-процесів в фармацевтичній компанії.

Об'єктом дослідження даній статті є логістичні бізнес-процеси та організаційна структура фармацевтичної компанії.

Предметом вивчення є процес реорганізації логістичних бізнес-процесів та організаційної структури на фармацевтичному підприємстві України.

Виклад основного матеріалу. Поняття «бізнес-процес» ввів М. Портер для ідентифікації інтеграції послідовних однорідних локальних функцій, які мають важливий для споживача результат. М. Хаммер та Д. Чампі бізнес-процес визначають як послідовність окремих дій (підпроцесів), що націлена на отримання запланованого організацією результату [1].

Вчені вважають, що визначення основних логістичних процесів має відповідати концепції ланцюга постачання, який включає в себе п'ять послідовних етапів (рис. 1).



Рис. 1. Концепція ланцюга постачання
Джерело: власна розробка на основі [1]

Відповідно можна ідентифікувати основні процеси логістики та її підпроцеси у фармацевтичній організації, як це показано на рис. 2 [2].

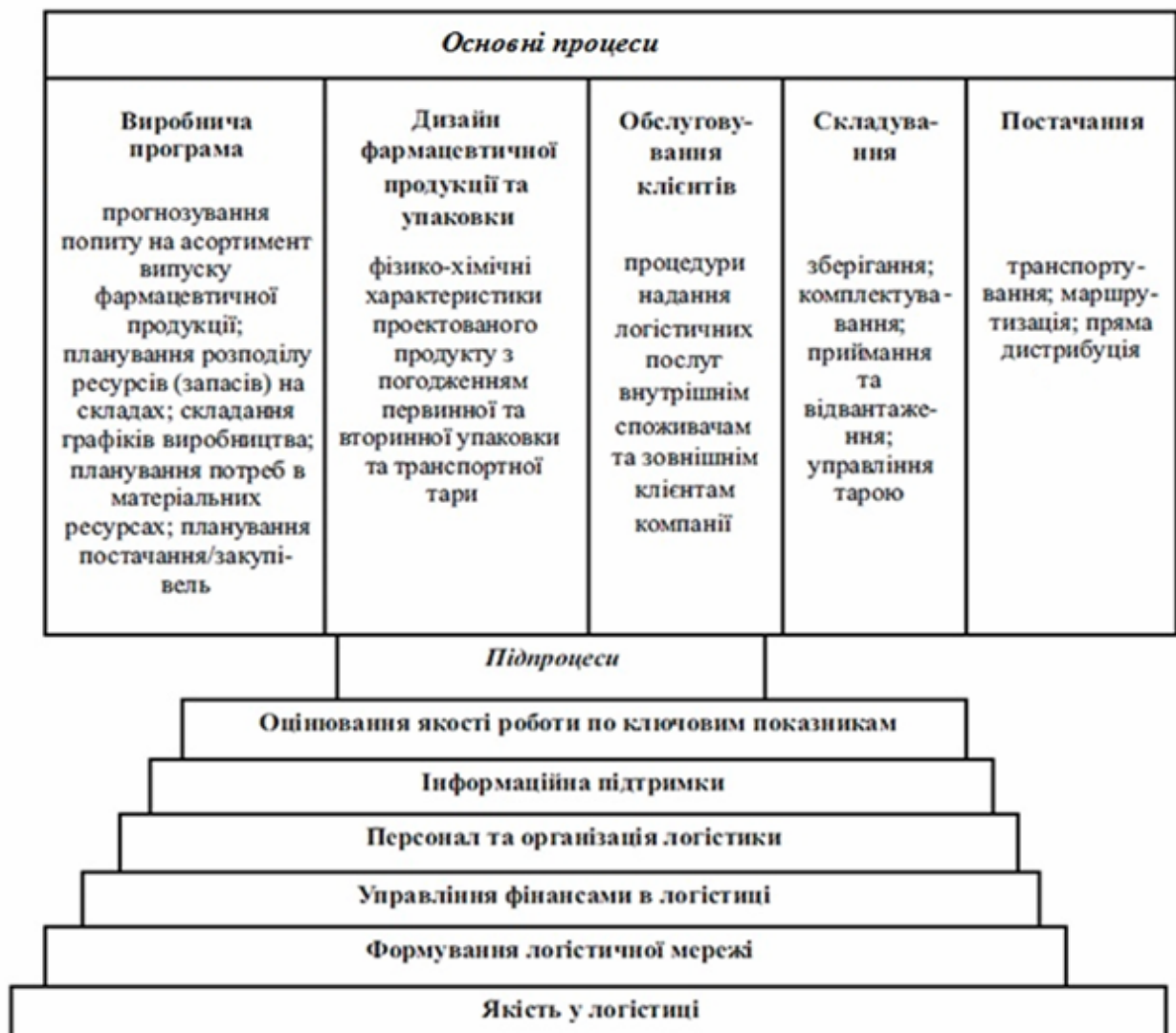


Рис. 2. Ідентифікація основних процесів та підпроцесів логістики у фармацевтичній компанії, що входить у ланцюг поставок
Джерело: [2]

Аналіз сучасної економічної літератури дозволив встановити основні показники оцінювання ефективності логістичних бізнес-процесів, до яких відносять:

- тривалість окремих операцій та процесу загалом;

- продуктивність праці (виробіток продукції, кількість залучених трудових ресурсів, трудомісткість);
- вартість процесу (кількість реалізованої продукції за відповідний час, витрати виробництва, чисельність споживачів продукції, розмір капіталовкладень у виробництво фармацевтичної продукції).

Однією з причин оцінювання логістичних бізнес-процесів, у тому числі й на фармацевтичних підприємствах є ідентифікація «вузьких місць» виробничого процесу. «Вузькі» місця та проблемні зони зазвичай характеризуються понаднормовою тривалістю, а від так і збільшеною вартістю окремих операцій. Алгоритм оптимізації чи реінжинірингу логістичного бізнес-процесу на кожному фармацевтичному підприємстві слід обирати керівництву самостійно. Оптимізація на відміну від його реінжинірингу передбачає послідовне, поступове покращення діяльності підприємства. Основні цілі реінжинірингу або оптимізації логістичних бізнес-процесів представлені на рис. 3 [3].

Основні цілі оптимізації логістичних бізнес-процесів		
<p>Поліпшення координації логістичних операцій в межах одного бізнес-процесу, що здійснюються різними підрозділами підприємства</p>	<p>Зменшення часу виконання бізнес-процесу, а відтак – зростання показників ефективності діяльності підприємства (рентабельності, ринкової вартості підприємства, прибутковості активів тощо)</p>	<p>Поліпшення якості виконання логістичних послуг та зниження загальних витрат на логістику</p>

Рис. 3. Основні цілі реінжинірингу або оптимізації логістичних бізнес-процесів
Джерело: [3]

В оптимізованій (повністю перебудованій моделі логістичного бізнес-процесу) його власник повинен виконувати ряд функцій, зокрема: ідентифікацію бізнес-процесу, організацію опису та регламентації, планування процесу та контролю його результатів. При цьому, до функцій буде відноситися - проведення оперативного контролю за ходом процесу і формування значень його показників, контроль за дотриманням регламентів. Особливу увагу слід звернути на розробку регламентів бізнес-процесу за кожною окремою операцією. Регламент являє собою документ в якому описують сукупність дій (процедури), відповідальних осіб, порядок взаємодії виконавців та порядок прийняття рішень щодо удосконалення, вимоги до ресурсів, що будуть використовувати. Фактично це мають бути внутрішні нормативні акти підприємства, його закони.

При аналізі служби логістики фармацевтичної компанії необхідно враховувати, що значна кількість підприємств, що функціонують в даній галузі дивляться на такі напрями своєї господарської діяльності, як наприклад, управління запасами, постачання, виробництво та збут медичних послуг, тощо виключно з точки зору внутрішніх процесів власної організації. Проте, варто врахувати, що забезпечення власної конкурентоспроможності, тобто для збільшення рівня ринкової привабливості необхідно виходити з позиції комплексності всіх процесів мережі від етапу створення лікарської продукції, у вигляді товарів і послуг – до етапу отримання цієї продукції споживачем послуг. Такий підхід створює умови для оптимізації витрат у цільній мережі виробництва та обігу [4].

При цьому, організація логістичних процесів має створювати єдине ціле з комбінації «ресурси – їх ефективне використання». Очевидно, що раціональний механізм організації логістичних процесів фармацевтичної компанії не повинен бути самоціллю. Він повинен бути одним з елементів оптимізації бізнес-процесів. Варто зауважити, що грамотна взаємодія потоків ресурсів, котрі приймають участь в бізнес-процесах, відіграє ключову роль при розробці високоефективних логістичних систем управління.

Формування логістичної системи управління потребує кропіткої підготовчої роботи, і не лише з точки зору інформаційного забезпечення, але й вимагає чіткої регламентації субординації між усіма учасниками і виконавцями.

У даний час організацію логістичних систем більшість фармацевтичних компаній прагнуть проводити самостійно, а не звертатись до послуг професійних логістичних операторів. Таким чином, на ринку логістичних послуг сформувалися кілька моделей управління, що ґрунтуються на аутсорсингу, тобто передачі сторонній підпрядній організації окремих бізнес-функцій або певних елементів бізнес-процесу фармацевтичної компанії, що має на меті підвищити ефективність функціонування компанії [5].

Перша модель – автономна логістика. У даному випадку весь комплекс логістичних операцій виконують самі фармацевтичні компанії.

Другій моделі притаманний частковий аутсорсинг. Тобто, відбувається передача посереднику окремих логістичних послуг (транспортування, постачання, зберігання тощо).

При використанні третьої моделі всі логістичні функції фармацевтичної компанії покладено на підрядну організацію-логістичного провайдера.

Остання четверта модель зорієнтована на управління сукупності потоків ресурсів і товарів. Таким чином, забезпечується раціональна взаємодія бізнес-процесів в цілому.

Більш детально проаналізуємо деякі моделі управління. Основним недоліком аутсорсингу логістичних послуг є потреба у створенні власного логістичного підрозділу до повноважень якого буде відноситися формування транспортної, постачальницької та складської інфраструктур. Також, потрібно залучати додаткових фахівців для обслуговування цієї логістичної системи. Створення власної логістичної служби зазвичай пов'язане з недовірою фармкомпанії до підприємств-підрядників, які подекуди не виконують повною мірою покладені на них обов'язки. Окрім того, важливим фактором, що гальмує передачу підряднику частини бізнес-процесів є їх неупорядкованість. Ще одним стримуючим фактором є відсутність об'єктивної оцінки логістичних витрат. Додатково ускладнює процес інтеграції логістичного провайдера в діяльність фармкомпанії й невідповідність технічних і інформаційних стандартів. Проте, значна кількість логістичних посередників визначають своєю стратегічною метою формування довгострокових взаємовигідних партнерських відносин із замовниками для розвитку якості послуг.

Кожна фармкомпанія повинна самостійно вирішити: розвивати логістику індивідуально або звертатися до послуг професійного логістичного оператора. Успіх формування і розвитку логістичної системи фармкомпаній значним чином визначається підходом до проектування інформаційної підсистеми і коректною постановкою задач, що мають бути вирішені при виробництві товарів й наданні послуг.

В основу процесу проектування логістичної структури в фармкомпанії, а також її інформаційної підсистеми доволі часто розробники закладають структурний підхід, який ґрунтується на чіткому розмежуванні функцій між підрозділами фармкомпанії. Однак, на нашу думку, при проектуванні організаційної структури управління варто брати до уваги основні бізнес-процеси. Тобто, можна виділити два основних підходи до проектування сучасних систем управління, що представлені на рис. 4 [6].

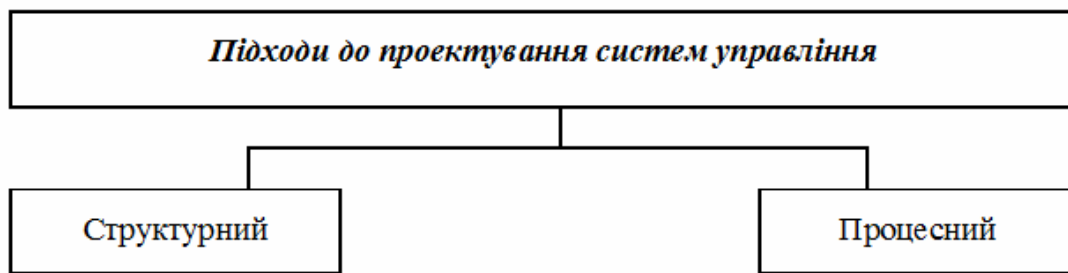


Рис. 4. Підходи до проектування систем управління

Джерело: [6]

При цьому основним недоліком структурного підходу є те, що він базується на організаційній структурі управління, яка не завжди може бути раціональною, і тому – мінлива, а система управління при цьому може бути не оптимальною. Зовсім по іншому відбувається оптимізація при процесному підході, який передбачає, що фармкомпанію необхідно розглядати як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів. При чому, головних бізнес-процесів в фармкомпанії не багато, (зазвичай до десяти), а кількість бізнес-процесів, що забезпечують може скласти декілька десятків. Процесний підхід формує розуміння того, що необхідно переходити на так звану ресурсозберігаючу структуру. Аналіз, моделювання бізнес-процесів та подальша розробка вимог до організаційної структури управління і до її інформаційної підсистеми при процесному підході дозволяє своєчасно реагувати на зміни і коригувати технологію виробництва товарів і послуг, що дає можливість модернізувати обрану технологію без перерви в наданні послуг [7].

Аналіз бізнес-процесів займає важливе місце в менеджменті. Принципова риса такого аналізу полягає в тому, що він дає можливість побачити всю сукупність операцій фармкомпанії, результатом діяльності яких є випуск продукції у вигляді товарів (послуг) і створення додаткової вартості. Таким чином, менеджери співставляють процес виробництва товарів і надання послуг з процесами постачання ресурсів і збуту товарів.

Виконаний аналіз дає можливість формалізувати бізнес-процеси фармкомпанії шляхом їх моделювання. При розробці моделей необхідно чітко розмежовувати функції окремих підрозділів фармкомпанії, з ідентифікацією основних зон відповідальності та встановленням зв'язків між підрозділами і потоків інформації як внутрішніх, так і зовнішніх. При такому моделюванні фармкомпанії мають розглядатися як цілісні економічні структури. А всю їх діяльність можна розділити не тільки на технологічні частини (одиниці). Будь-які економічні відносини передбачають наявність двох суб'єктів - споживача і виробника. Ці взаємовідносини виробника і споживача можна інтерпретувати до внутрішньо-організаційних відносин. Такий підхід дає можливість зробити висновок про те, що кожна робота (процес) має свого споживача як усередині

організації, так і за її межами. Тобто є таким бізнес-процесом, що представляє собою ряд операцій, які в сукупності, дають результат, що має цінність для споживача.

Таким чином, бізнес-процес стає економічною одиницею організації. Процесу узгодження бізнес-процесів в такій організації притаманна координація, узгодження взаємних інтересів, а не адміністративне підпорядкування. Крім того, бізнес-процеси можуть ґрунтуватися та регламентуватися з використанням елементів реінжинірингу. А конструювання бізнес-процесів є самостійним видом діяльності менеджерів. Така діяльність скеровує роботу менеджерів в межі раціонального (за своєю суттю організаційно-технологічного, інженерного) підходу, який створює значне творче поле для виявлення ініціативи у процесі вироблення нестандартних управлінських рішень [8].

Така організаційна структура управління, що враховує поділ організації на окремі бізнес-процеси, вже не є функціональною, а вважається процесною. Зміни в організаційній структурі управління фармкомпанії ґрунтуються на активному розвитку логістичного менеджменту, який може виступати в якості методології управління і сприйматися як окремий вид підприємницької діяльності.

Висновки. Ефективна організація процесів служби логістики є запорукою успішної організації логістики підприємства в цілому, а звідси основними перевагами отримання максимального прибутку при мінімальних тимчасових і фінансових витратах. визначення основних логістичних процесів має відповідати концепції ланцюга постачання, який включає в себе п'ять послідовних етапів: : план попиту – план реалізації – план розподілу – виробниче планування – план закупівлі. В ході дослідження встановлені основні показники оцінювання ефективності логістичних бізнес-процесів, до яких відносять: тривалість окремих операцій та процесу загалом; продуктивність праці (виробіток продукції, кількість залучених трудових ресурсів, трудомісткість) та вартість процесу (кількість реалізованої продукції за відповідний час, витрати виробництва, чисельність споживачів продукції, розмір капіталовкладень у виробництво фармацевтичної продукції).

Авторами доведено, що організація логістичних процесів має створювати єдине ціле з комбінації «ресурси – їх ефективне використання». При цьому, організацію логістичних систем більшість фармацевтичних компаній прагнуть проводити самостійно, а не звертатись до послуг професійних логістичних операторів.

Список використаних джерел.

1. Харрісон, А. Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних операцій [Текст] / А. Харрісон, Р. Ван Хоук; пер. з англ. О. Є. Міхейцева. – Д.: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 368с.
2. Дыбская, В. В. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес – процессов в цепях поставок [Текст] / В. В. Дыбская, И. В. Ильина, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигов. – М: Эксмо, 2013. – 944 с.
3. Виноградова, О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті [Текст] : монографія / О. В. Виноградова; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: Вид. ДонДУЕТ, 2005. – 196с.
4. Мнушко, З. М. Менеджмент у фармації [Текст] / З. М. Мнушко, Н. М. Дихтярева. – Х : Укрфа. центр, 2015. – 288 с.
5. Громовик, Б. П. Фармацевтична логістика: питання теорії [Текст] / Б. П. Громовик // Фармац. журн. – 2010. – № 1. – С. 8-19.
6. Посилкіна, О. В. Логістичний менеджмент фармацевтичного виробництва [Текст] / О. В. Посилкіна, Р. В. Сагайдак-Нікітюк, Г. В. Загорій та ін. – Х.: НФаУ, 2011. – 772 с.
7. Посилкіна, О. В. Фармацевтична логістика [Текст] / О. В. Посилкіна, Р. В. Сагайдак, О. О. Яремчук, Г. В. Кубасова. – Х.: Вид-во НФаУ; Золоті сторінки, 2007. – 232 с.
8. Репин, В. В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление [Текст] / В. В. Репин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.

References.

1. Kharrison, A. and Van Khouk, R. (2007), Upravlinnia lohistykoii: Rozrobka stratehij lohistrychnykh operatsij [Logistics Management: Development of Logistics Operations Strategies], Balans Biznes Buks, Dnipropetrivs'k, Ukraine.
2. Dybskaia, V. V. Yl'yna, Y. V. Zajtsev, E. Y. Serheev, V. Y. and Sterlyhov, A. N. (2013), Lohistyka: yntehratsyia y optymyzatsyialohistrycheskykhbyznes – protsessov v tsepiakh postavok [Logistics: integration and optimization of logistics business processes in supply chains], Eksmo, Moscow, Russia.
3. Vynohradova, O. V. (2005), Reinzhyrynynh biznes-protsesiv u suchasnomu menezhmenti [Reengineering business processes in modern management], DonDUET, Donets'k, Ukraine.
4. Mnushko, Z. M. and Dykhtiareva, N. M. (2015), Menedzhment u farmatsii [Management in pharmacy], Ukrfa. tsentr, Kharkiv, Ukraine.
5. Hromovyk, B. P. (2010), "Pharmaceutical logistics: questions of the theory", Farmats. zhurn., vol. 1, pp. 8-19.
6. Posylkina, O. V. Sahajdak-Nikitiuk, R. V. and Zahorij, H. V. (2011), Lohistrychnyj menezhment farmatsevychnoho vyrobnytstva [Logistic management of pharmaceutical production], NFAU, Kharkiv, Ukraine.
7. Posylkina, O. V. Sahajdak, R. V. Yaremchuk, O. O. and Kubasova, H. V. (2007), Farmatsevychna lohistyka [Pharmaceutical logistics], Vyd-vo NFAU; Zoloti storinky, Kharkiv, Ukraine.

8. Репун, В. В. (2013), *Byznes-protsessy. Modelyrovanye, vnedrenye, upravlenye* [Business processes. Modeling, implementation, management], Mann, Yvanov y Ferber, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 20.06.2019 р.