

УДК 615.12:658

О. В. Посилкіна, А. П. Юрченко

Національний фармацевтичний університет

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО АУДИТУ НА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

На сьогодні серед найбільш актуальних завдань, що є ключовими з точки зору підвищення ефективності логістичної діяльності промислових фармацевтичних підприємств, постає завдання розробки процесної моделі впровадження логістичного аудиту з метою виявлення прихованих витрат, які пов'язані з неефективною організацією логістичної системи на підприємстві та неефективним використанням усіх видів ресурсів. Скорочення й усунення цих витрат сприятиме зниженню собівартості лікарських засобів вітчизняного виробництва. У статті розглянуто концептуальні основи логістичного аудиту на засадах логістичного менеджменту. Приділено особливу увагу трактуванню поняття логістичного аудиту, як перспективного напрямку розвитку фармацевтичної логістики. Запропоновано алгоритм проведення логістичного аудиту на промислових фармацевтичних підприємствах в умовах упровадження менеджменту якості.

Ключові слова: логістичний менеджмент; логістичний аудит; логістична система; логістична діяльність; ланцюг постачань; приховані логістичні витрати; стандарти якості.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ситуація, що склалася на фармацевтичному ринку України, вимагає впровадження нових підходів, технологій і рішень, які б забезпечили підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, підвищили їх конкурентоспроможність завдяки економії на витратах, і можливості накопичення власних фінансових ресурсів не використовуючи механізми подальшого зростання цін. Вирішити цю проблему керівникам вітчизняних промислових фармацевтичних підприємств (ФП) досить складно, унаслідок недостатнього рівня менеджменту, неефективної, у багатьох випадках, організації структури управління, відсутності якісних інформаційних технологій і, найголовніше, відсутності сучасного інструментарію логістичного управління. Орієнтованість промислових ФП на застосування логістичного менеджменту дає змогу знизити витрати на виробництво й реалізацію лікарських засобів (ЛЗ), підвищити продуктивність виробництва, підвищити якість обслуговування споживачів, виявити резерви оптимізації логістичної діяльності ФП і зниження прихованих витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією ЛЗ.

В умовах посилення конкуренції та ведення бізнесу на принципах індивідуального підходу до кожного клієнта та логістичних партнерів, забезпечення досягнення поставлених стратегічних цілей вимагає застосування сучасних методик логістичного менеджменту, а саме впровадження логістичного аудиту.

За цих умов особливої актуальності набуває проблема розробки теоретичних та науково-практичних засад організації логістичного аудиту на вітчизняних ФП. Адже саме він дає змогу проаналізувати досконалість і якість логістичних процесів на ФП, продуктивність функціонування логістичної системи (ЛС), логістичні технології і вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність логістичних бізнес-процесів, а також виявити вузькі місця в логістичному ланцюзі ФП.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У результаті проведених досліджень щодо трактування поняття логістичного аудиту та аналізу існуючих підходів щодо його проведення було виявлено, що на сьогоднішній день не існує єдиного тлумачення цього терміна.

Теоретичні аспекти логістичного аудиту досліджувалися в роботах таких зарубіжних

вчених, як Д. Бауерсокс, Дж. Р. Сток та Д. М. Ламберт, Д. Уотерс, К. Лайсонс, М. Кристофер, І. Є. Ташбаєв. Дослідженню окремих теоретичних і прикладних аспектів логістичного аудиту присвячені наукові праці й українських учених: Р. Р. Ларіної, Н. І. Чухрай та О. В. Гірної, Є. В. Крикавського, О. В. Горбенка, М. А. Окландера, О. М. Тридід і К. М. Таньков та ін. Окремі аспекти організації логістичного аудиту на ФП досліджувалися в роботах Б. П. Громовика, З. М. Мнушко, Л. П. Дорохової, О. В. Посилкіної, Р. В. Сагайдак-Нікітюк. Результати досліджень трактування поняття логістичного аудиту наведені в табл. 1.

Аналіз останніх досліджень та публікацій дає підстави стверджувати, що в дослідженнях вчених немає однозначної думки щодо визначення поняття та галузевих аспектів організації логістичного аудиту.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення сутності та особливостей організації логістичного аудиту на промислових фармацевтичних підприємствах в умовах менеджменту якості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Вітчизняна фармацевтична галузь переживає важкий час, коли попередні стилі керівництва та бізнес-процеси перестають працювати в умовах постійної зміни вимог як до якості субстанцій і матеріалів (міжнародні правила GMP і стандарти ISO), які постачаються на підприємства, так і сучасних вимог і стандартів логістичного менеджменту.

Одним із основних завдань логістичного менеджменту є створення інтегрованої ефективної системи регулювання та контролю за рухом матеріальних та інформаційних потоків, що забезпечують високу якість ЛЗ.

Розуміння логістики як цілісної концепції, необхідність побудови адекватної вимогам менеджменту якості сучасної ЛС на ФП, спрямованої на розв'язання складних логістичних завдань, стали причиною розвитку нового напрямку аудиту — логістичного аудиту. Логістичний аудит у фармації — це процес збору інформації на всіх етапах логістичного ланцюга та створення на підставі цього бази даних, яку можна використовувати для оцінки компонентів ЛС, виявлення можливостей підвищення ефек-

Таблиця 1

ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУДИТУ ВІТЧИЗНЯНИМИ І ЗАРУБІЖНИМИ ВЧЕНИМИ-ЕКОНОМІСТАМИ

Автори	Визначення
Тридід О.М., Таньков К.М. [8]	Логістичний аудит — це комплексна періодична перевірка середовища логістики, цілей стратегій та окремих видів логістичної діяльності підприємства.
Ларіна Р.Р. [3]	Логістичний аудит — інструмент логістичного менеджменту, який дозволяє проаналізувати матеріальні потоки та відповідні їм фінансові та інформаційні зусилля, виявити приховані логістичні витрати, чітко визначити випадки невідповідності фінансових показників матеріальним потокам.
Боровик Н.А., Горбенко О.В. [9]	Логістичний аудит — це аналіз процесів, що відбуваються на підприємстві загалом або розподіл їх за структурними підрозділами (відділ збуту, відділ постачання тощо), або за видами управління (управління запасами, товаропровідною мережею, парком транспортних засобів, співпрацею з постачальниками, замовниками тощо).
Ташбаєв І.Є. [4]	Логістичний аудит — це системний процес отримання й оцінки об'єктивних даних про економічні дії та події, який встановлює рівень їх відповідності заданому критерію і представляє результати зацікавленим користувачам.
Чухрай Н.І., Гірна О.В. [10]	Логістичний аудит — це метод ідентифікації існуючих невідповідностей між декларованим та фактичним станом впроваджуваних або функціонуючих логістичних систем, а також оцінки їх результативності.
Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. [7]	Логістичний аудит — процес збору інформації та створення на підставі останнього бази даних, яку можна використовувати для оцінки компонентів логістичної системи, виявлення можливостей підвищення ефективності та продуктивності.
Біктіміров Р., Гумеров А. [2]	Логістичний аудит — це систематичний та незалежний аналіз, який дозволяє визначити наскільки діяльність та результати відповідали запланованим заходам у сфері логістики, а також визначити ефективність упровадження заходів та їх відповідності встановленим цілям.
Окландер А.М., Хромов О.П. [5]	Логістичний аудит здійснюється за трьома напрямками: <ul style="list-style-type: none"> • фінансовий логістичний аудит, що концентрує увагу на фінансовій та бухгалтерській звітності; • операційний логістичний аудит, що концентрує увагу на параметрах логістичних процесів (витрати, час, надійність, якість тощо); • управлінський логістичний аудит, що досліджує вплив та зв'язок стратегій логістики з іншими функціональними сферами та стратегіями підприємств.

тивності та продуктивності її функціонування з метою забезпечення збереження якості ЛЗ при обґрунтованому рівні витрат.

На думку авторів, саме логістичний аудит у фармації — сучасний інструмент логістичного менеджменту, що дозволяє провести оцінку та аналіз усіх складових логістичного ланцюга постачань (закупівля й транспортування субстанцій і допоміжних матеріалів, накопичення матеріальних ресурсів (МР), зберігання субстанцій, допоміжних матеріалів і готових ЛЗ, контроль якості МР, готових ЛЗ, виробництво й реалізація ЛЗ) та логістичної системи ФП в цілому, на підставі якої розробляється план оптимізації логістичної діяльності шляхом покращення управління логістичною системою ФП, інтеграції та взаємодії її ланок.

Упровадження логістичного аудиту — ключ до виявлення потенціалу зниження логістичних витрат, і в першу чергу прихованих і зайвих, при одночасному підвищенні ефективності ЛС. Саме логістичний аудит суб'єктів фармацевтичного ринку як складова фінансово-економічного контролю, знаходить і розкриває нові можливості функціонування ЛС ФП, визначає ефективність її діяльності, відповідність чинному законодавству, нормативній базі, досліджує шляхи удосконалення організації виробництва, зберігання і реалізації ЛЗ, економії фінансових ресурсів, достовірність відображення господарсько-фінансових операцій в обліку та звітності в межах окремого підприємства фармацевтичної галузі та їх сукупності.

Таким чином, основна мета логістичного аудиту спрямована на підвищення уваги вищого менеджменту ФП до впровадження логістичного підходу в управління ланцюгами постачань. Адже тільки контролюючи та управляючи матеріальними потоками, можна ефективно управляти підприємством. Професійна діагностика ЛС ФП дозволить оцінювати якість бізнес-процесів, які відбуваються в ланцюгу постачань і збуту. За результатами логістичного аудиту повинні прийматися виважені та фінансово обґрунтовані управлінські рішення, які спрямовані на покращення всієї ЛС, підвищення ефективності використання ресурсів на ФП і зростання їх конкурентоспроможності.

До основних завдань логістичного аудиту на фармацевтичних підприємствах відносяться:

- позиціонування логістики в загальній структурі підприємства;
- створення умов для розробки логістичної стратегії ФП, яка забезпечила б йому отримання довгострокових конкурентних переваг;

- визначення джерел прихованих логістичних витрат;
- виявлення потенційних зон покращення логістичних процесів;
- зниження операційних витрат на складування, зберігання і транспортування субстанцій і матеріалів, допоміжних матеріалів, готових лікарських засобів (ГЛЗ);
- розробка логістичного бюджету, який включає витрати по всьому ланцюгу постачань — від моменту закупівлі субстанцій і матеріалів до реалізації ГЛЗ;
- контроль за виконанням вимог міжнародних правил GMP та стандартів ISO до постачальників субстанцій і матеріалів, умов транспортування, складування, зберігання, відпуску ГЛЗ;
- визначення контрольних точок по всьому ланцюгу постачань, на яких діагностується відповідність вимогам GMP та стандартам ISO; Саме логістичний аудит є одним із головних інструментів виявлення резервів зниження витрат в логістичному ланцюгу. Він розкриває джерела надлишкових логістичних витрат та дозволяє розробити програму оптимізації всіх логістичних функцій на ФП шляхом підвищення ефективності управління логістичною системою та інтеграції і тісної взаємодії всіх ланок логістичного ланцюга.

До переваг логістичного аудиту ФП можна віднести:

- виявлення джерел зниження прихованих логістичних витрат;
- визначення напрямків реінжинірингу логістичних бізнес-процесів;
- розробку заходів покращення ефективності діяльності ЛС і ФП в цілому;
- розробку обґрунтованої логістичної стратегії ФП;
- розробку планів оптимізації логістичних рішень і функцій;
- виявлення джерел логістичних ризиків;
- виявлення факторів росту капіталізації ФП.

Існують різні погляди щодо організації логістичного аудиту на підприємстві. Джеймс Р. Сток і Дуглас М. Ламберт уперше запропонували концептуальну модель логістичного аудиту підприємства, яка наведена на рисунку. Для проведення логістичного аудиту на фармацевтичних підприємствах необхідна адаптована для специфіки діяльності ФП в умовах менеджменту якості методика (табл. 2).

Таким чином, використання інструментів логістичного аудиту в управлінні виробництвом і збутом ЛЗ дозволить реалізувати такі принципи менеджменту якості, як тривалі взаємовигід-

**МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУДИТУ
ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Етап	Назва роботи
1 етап	Визначення сильних і слабких сторін ЛС підприємства
2 етап	Визначення можливостей і загроз розвитку ЛС ФП
3 етап	Оцінка якості логістичних бізнес-процесів. Експертна оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз діяльності ЛС ФП
4 етап	Експертна оцінка можливих рішень на перетині рядків і стовбців
5 етап	Розрахунок збалансованості рішень щодо завантаженості ресурсів і підвищення ефективності функціонування ЛС ФП
6 етап	Мозковий штурм за можливими рішеннями щодо сильних сторін діяльності ЛС ФП
7 етап	Коригування можливих рішень у полі сильних сторін діяльності ЛС ФП
8 етап	Мозковий штурм за можливими рішеннями щодо слабких сторін функціонування ЛС ФП
9 етап	Коригування можливих рішень у полі слабких сторін функціонування ЛС ФП
10 етап	Формування матриць сильних і слабких сторін функціонування ЛС
11 етап	Розробка місії, принципів та стратегії розвитку ЛС ФП в умовах менеджменту якості
12 етап	Балансування ресурсів, термінів та визначення середньострокових, довгострокових цілей розвитку ЛС ФП
13 етап	Визначення послідовності реалізації рішень
14 етап	Оформлення проекту концепції стратегічного розвитку ЛС ФП в умовах менеджменту якості
15 етап	Коригування концепції стратегічного розвитку ЛС ФП
16 етап	Узгодження концепції стратегічного розвитку ЛС ФП з вимогами міжнародних стандартів якості і правилами GMP
17 етап	Затвердження концепції стратегічного розвитку ЛС генеральним директором ФП

ні відносини з постачальниками МР, процесний і системний підходи в управлінні та орієнтацію на споживачів ЛЗ.

Результати досліджень основних аспектів формування логістичного аудиту дають можливість стверджувати, що цей напрямок потребує певного вдосконалення методичного та організаційного забезпечення, який і становитиме сферу подальших досліджень авторів.

**ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК**

- Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних ФП та забезпечення виходу їх продукції на новий якісний рівень, необхідним є проведення комплексного проекту, в якому б органічно поєдналися всі сучасні концепції управління та логістично вивірена стратегія розвитку. Саме логістичний аудит є ефективним управлінським інструментом, який, з одного боку, дозволить підвищити та закріпити конкурентні переваги ФП в умовах економічної кризи, а з іншого, буде спрямований на оптимізацію витрат на виробництво та реалізацію вітчизняних ЛЗ за рахунок забезпечення якості логістичних бізнес-процесів і збалансованої діяльності всіх ланок фармацевтичного логістичного ланцюга.
- Проведено дослідження щодо трактування поняття логістичного аудиту як вітчизняними, так і зарубіжними вченими та доведе-

но актуальність його впровадження на ФП для підвищення ефективності та якості функціонування ЛС.

- Обґрунтовано сутність, завдання та основні переваги логістичного аудиту на ФП в умовах упровадження менеджменту якості.
- Періодичне проведення логістичного аудиту дозволить: сформувати логістичні процеси на рівні, який гарантує якість ЛЗ та забезпечує тривале задоволення потреб споживачів; виявити слабкі та сильні сторони логістичної системи ФП; виявити можливості для розвитку та оптимізації логістичної діяльності ФП; сформувати відповідні відносини із зовнішнім середовищем.
- Логістичний аудит виявляє джерела прихованих витрат, піддає їх аналізу, наслідком якого є підвищення ефективності використання ресурсів ФП через поліпшення логістичних функцій.
- Визначено етапи проведення логістичного аудиту на ФП в умовах упровадження менеджменту якості, реалізація яких сприятиме зниженню витрат у логістичному ланцюзі ФП і, як наслідок, запобіганню необґрунтованого зростання собівартості і цін на ЛЗ.

Загалом можна стверджувати, що впровадження логістичного аудиту дозволить вивести ФП на якісно новий рівень організації логістичних бізнес-процесів, знизити логістичні витрати та забезпечити конкурентні переваги на довготривалій перспективі.

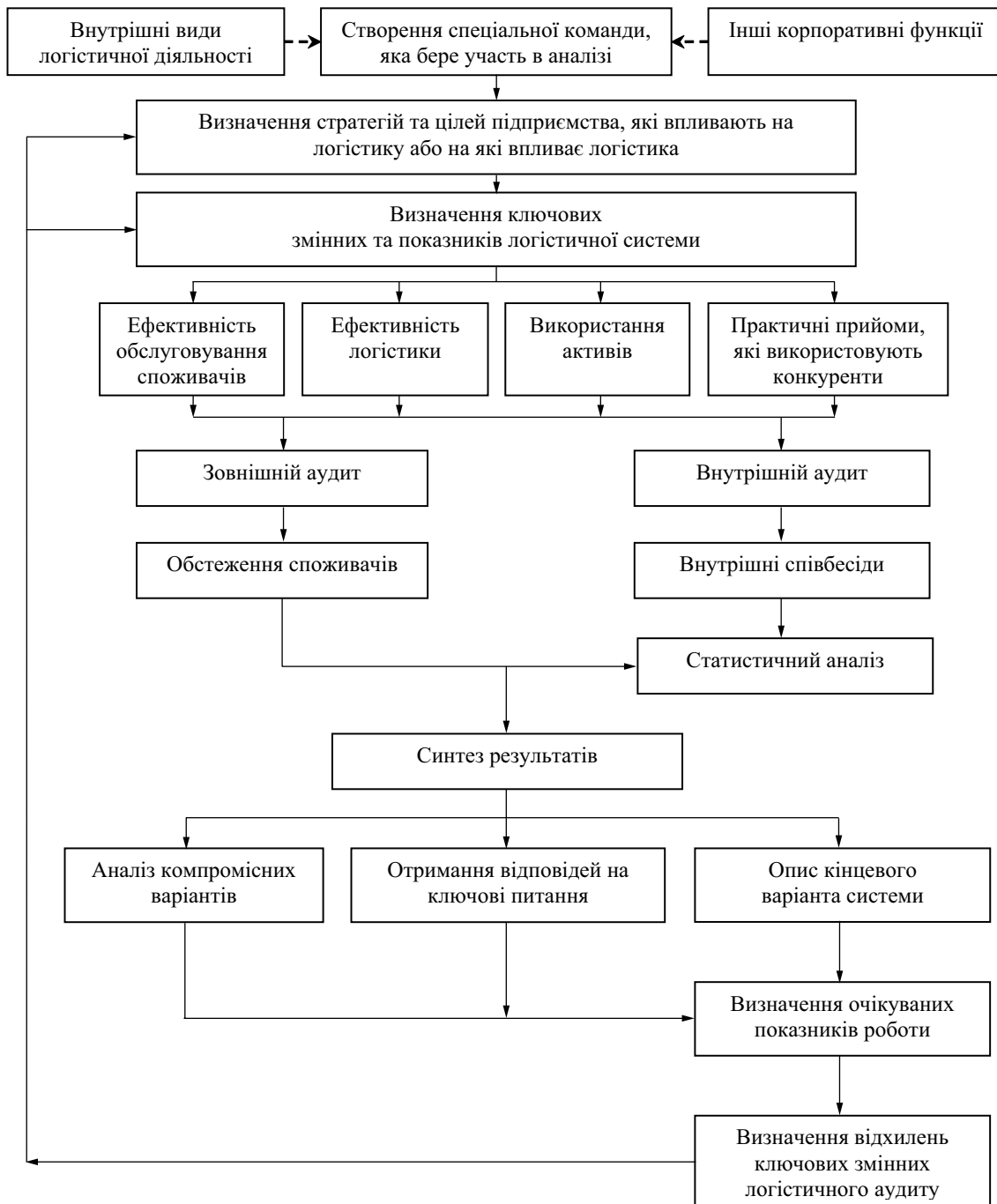


Рис. Концептуальна модель логістичного аудиту підприємства [7: 646].

**ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ
ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ**

1. Бауэрсокс Д. Д., Клосс Д. Д. Логистика: интегрирующая цепь поставок: Пер. с англ. / Д. Д. Бауэрсокс, Д. Д. Клосс. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. — 640 с.
2. Крикавський Є. Логістичне управління: Підручник. / Є. Крикавський. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. — 684 с.
3. Ларина Р. Р. Логистический аудит в обеспечении эффективной деятельности промышленных предприятий региона / Р. Р. Ларина // Бизнес информ. — 2007. — №3–4. — С. 98–102.
4. Миротин Л. Б. Эффективная логистика. / Л. Б. Миротин, И. Э. Ташбаев, О. Г. Порошина. — М.: Издательство «Экзамен», 2002. — 160 с.
5. Окландер М. А. Логістична система підприємства: Монографія. / М. А. Окландер. — О.: «Астропринт», 2004. — 312 с.

6. Посилкіна О.В., Сагайдак Р.В., Громовик Б.П. Фармацевтична логістика: Монографія. / О.В.Посилкіна, Р.В.Сагайдак, Б.П.Громовик. — Х.: Вид-во НФаУ, Золоті сторінки, 2004. — 320 с.
7. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой: Пер. с 4-го англ. изд. / Дж.Р.Сток, Д.М.Ламберт. — М.: ИН-ФРА-М, 2005, XXXII. — 797 с.
8. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент. Навчальний посібник. / О.М.Три-
дід, К.М.Таньков; за ред. проф., д-ра екон. наук О.М.Тридіда. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. — 224 с.
9. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. / Д. Уотерс. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 503 с.
10. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. / Н.І.Чухрай. — Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. — 292 с.

УДК 615.12:658

О. В. Посылкина, А. П. Юрченко

СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО АУДИТА НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

В настоящее время среди наиболее актуальных задач, являющихся ключевыми с точки зрения повышения эффективности логистической деятельности промышленных фармацевтических предприятий, стоит задача разработки процессной модели внедрения логистического аудита с целью выявления скрытых затрат, которые связаны с неэффективной организацией логистической системы на предприятии и неэффективным использованием всех видов ресурсов. Сокращение и устранение этих затрат приведет к снижению себестоимости лекарственных средств отечественного производства. В статье рассмотрены концептуальные основы логистического аудита на основе логистического менеджмента. Уделено особое внимание трактовке понятия логистического аудита, как перспективного направления развития фармацевтической логистики. Предложен алгоритм проведения логистического аудита на промышленных фармацевтических предприятиях в условиях внедрения менеджмента качества.

Ключевые слова: логистический менеджмент; логистический аудит; логистическая система; логистическая деятельность; цепь поставок; скрытые логистические затраты; стандарты качества.

UDC 615. 12: 658

O. V. Posilkina, A. P. Urchenko

ESSENCE AND THE FEATURE TO ORGANIZATION OF LOGISTIC AUDIT ON PHARMACEUTICAL ENTERPRISES IN CONDITION OF QUALITY MANAGEMENT

At present among the most actual problems, which are been key with standpoint of increasing to efficiency of the logistic activity of industrial pharmaceutical enterprises, stands the problem of the development to models process of the introduction of logistic audit, for the reason revealing the hidden expenditures, which are connected with ineffective organization logistic systems on enterprise and the ineffective use of all forms of resources The reduction and elimination of these expenditures will bring about reduction of the prime cost of the medicinal facilities domestic production. The conceptual bases of logistic audit are considered in article on base of logistic management. Special attention to the treatment of the concept of logistic audit as a promising trend in development of pharmaceutical logistics, is given. The algorithm of conducting logistic audit on industrial pharmaceutical enterprises under the conditions of introducing the management of quality is proposed.

Key words: logistic management, logistic audit logistic system, logistic activity, chain of supplies, logistic charges are hidden, the standards of quality.

Адреса для листування:
61001, м. Харків, вул. О. Невського, 18.
Кафедра управління
та економіки підприємства НФаУ.
Тел: (057) 771-81-47.

Надійшла до редакції: 10.08.09