

	до кінцевого споживача з супутнім логістичним сервісом	продукції	
<i>Інформація</i>	Підсистема, яка забезпечує діяльність логістичної системи завдяки наданню своєчасної і повної необхідної інформації, а також підтримує інформаційні зв'язки між всіма підсистемами системи	Організація і управління інформаційними потоками	Мінімізація витрат на збереження, переробку і передачу інформації
<i>Логістичний персонал</i>	Елемент логістичної системи, задіяний при виконанні всіх логістичних операцій	Організація і управління процесом виконання логістичних операцій	Оптимізація виконання логістичних функцій системи

Таким чином, логістична система є оптимальною формою організації сучасної системи бізнесу, здатною зберігати конкурентну перевагу завдяки ефективності та гнучкості наскрізних процесів, оперативного і точного обліку потреб ринку, детального планування, всебічного контролю за поточною діяльністю підприємства.

### **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В ОПТОВИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЯХ**

*Посилкіна О.В., д.ф.н., професор, завідувач кафедри управління та економіки підприємства Національний фармацевтичний університет*

*Хромих А.Г., к.ф.н., викладач кафедри управління та економіки підприємства Національний фармацевтичний університет*

*Новицька Ю.Є., аспірант кафедри управління та економіки підприємства Національний фармацевтичний університет, м. Харків*

Необхідність удосконалення методів управління запасами фармацевтичної продукції в оптових фармацевтичних компаніях (ОФК), зумовлена, насамперед, наявністю новітніх ринкових механізмів, які вже тривалий час ефективно використовуються зарубіжними компаніями для забезпечення збалансованого управління матеріальними потоками. Одним із таких сучасних інструментів управління запасами фармацевтичної продукції є контролінг, який спрямований на реалізацію стратегічних підходів в управлінні запасами, створення належного інформаційного забезпечення, необхідного для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в сфері управління запасами. Зважаючи на те, що політика управління запасами у більшості вітчизняних ОФК є не достатньо ефективною, аналіз та розробка напрямів покращення цієї діяльності шляхом збалансованого управління поточковими процесами на підставі впровадження системи контролінгу є досить актуальною. До того ж, сучасні умови господарювання висувають перед ОФК низку вимог щодо постійної готовності до змін фармацевтичного ринку, а саме впровадження системи контролінгу дозволяє швидко та ефективно передбачати ймовірність цих змін та оперативно реагувати на них.

Аналіз досвіду використання контролінгу запасів в Україні і за кордоном свідчить, що одним з найбільш ефективних методів контролінгу запасів є система збалансованих показників (СЗП). СЗП являє собою метод стратегічного управління запасами на підставі вимірювання та оцінки ефективності з управління запасами за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі стратегічно суттєві аспекти цієї діяльності. Впровадження СЗП в управління запасами фармацевтичної продукції сприятиме збалансуванню його поточних і стратегічних цілей й спрямоване на підвищення ефективності процесу управління поточковими процесами в ОФК. Слід зазначити, що

специфікація управління запасами в фармацевті є та, що мова повинна йти не тільки про досягнення економічної та управлінської ефективності від впровадження контролінгу товарних запасів, але й одержання соціального ефекту від використання цього інструменту управління. Так, в основу оцінки економічної ефективності управління запасами фармацевтичної продукції покладені показники, які відбивають рівень використання ресурсів. Показники соціальної ефективності враховують ступінь задоволеності ФК клієнтів якістю обслуговування; розвиток партнерських відносин з постачальниками та клієнтами; широту асортименту фармацевтичної продукції; своєчасність виконання замовлень клієнтів та ін. Показники управлінської ефективності передбачають оцінку рівня досягнутої результативності системи управління потоковими процесами в цілому та по окремих логістичних бізнес-процесах ФК зокрема. При цьому в якості авторського внеску в розробку системи оцінки ефективності управління запасами слід зазначити одночасний розподіл критеріїв ефективності як за ключовими компетенціями управління запасами в ФК: «Постачальники», «Внутрішньологістичні процеси», «Розвиток» та «Клієнти», так і видами ефективності (економічна, соціальна та управлінська) (табл. 1).

Отримані результати розрахунків кількісних та якісних показників формують різнохарактерну систему, яка може бути приведена до узагальнюючого значення. На підставі розрахованих локальних показників економічної, соціальної та управлінської ефективності управління запасами в подальшому розраховуються комплексні показники ефективності за компетенціями «Постачальники», «Внутрішньологістичні процеси», «Розвиток» та «Клієнти» і видами ефективності. Результати побудови узагальненої матриці оцінки ефективності управління запасами фармацевтичної продукції на прикладі ТОВ «БаДМ» наведені у табл. 2. Тому при розробці системи ключових індикаторів управління запасами в ФК, авторами використовувалися показники, які відбивають різні аспекти ефективності управління запасами.

З метою якісної оцінки результатів аналізу комплексного показника ефективності управління запасами фармацевтичної продукції в ФК за кожною ключовою компетенцією запропонована така шкала:  $K_j^i \leq 1$  – стратегічна мета управління запасами в ОФК за ключовою компетенцією повністю реалізована;  $0,85 \leq K_j^i \leq 1$  – стратегічна мета управління запасами в ФК за ключовою компетенцією практично реалізована;  $0,7 \leq K_j^i \leq 0,84$  – припустимий рівень реалізації стратегічної мети управління запасами в ФК за ключовою компетенцією;  $K_j^i \leq 0,7$  – стратегічна мета управління запасами в ОФК за ключовою компетенцією потребує переосмислення та коригування. Отже, розраховані комплексні показники ефективності управління запасами фармацевтичної продукції на підставі запропонованої методики на прикладі ТОВ «БаДМ» свідчать про те, що ТОВ приділяє достатньо уваги та зусиль для успішної реалізації стратегії управління запасами, на що вказує розраховане значення інтегрального показника оцінки ефективності, яке дорівнює 0,725.

Також встановлено, що високі значення комплексних показників спостерігаються за всіма видами ефективності та ключовими компетенціями. Вони знаходяться в діапазоні від 0,705 до 0,920. При цьому, найбільше значення притаманне комплексним показникам економічної ефективності управління запасами, яке дорівнює 0,887 завдяки: розвитку партнерських відносин ФК із постачальниками і клієнтами; розширенню асортименту фармацевтичної продукції; підвищенню своєчасності доставки фармацевтичної продукції клієнтам тощо. Високе значення комплексного показника управлінської ефективності в досліджуваній компанії – 0,705, свідчить про належний рівень регламентованості внутрішньологістичних процесів; їх збалансованість, інформаційну прозорість в досліджуваній ОФК. Комплексний показник соціальної ефективності, який має важливе значення для ФК, дорівнює в ТОВ «БаДМ» 0,752, що також дозволяє стверджувати, що в компанії достатньо уваги приділяється соціальним аспектам управління запасами фармацевтичної продукції. Отже, впровадження системи контролінгу товарних запасів в оптових компаніях фармацевтичної галузі є системою заходів організаційно-економічного характеру, яка дозволяє своєчасно діагностувати вузькі місця в управлінні запасами і оперативно розробляти й впроваджувати систему заходів, спрямованих

## Запропонована система показників комплексної оцінки ефективності управління запасами в ФК

Ключові компетенції	Показники ефективності		
	економічної	управлінської	соціальної
«Постачальники»	1. Зменшення втрат внаслідок несвоєчасного та неналежного виконання поставок замовлень 2. Скорочення витрат, пов'язаних зі створенням страхових запасів	1. Коефіцієнт ритмічності поставок фармацевтичної продукції 2. Коефіцієнт надійності поставок	1. Коефіцієнт постійності постачальників (розвиток партнерських відносин) 2. Частка поставок неналежної якості 3. Коефіцієнт цінової доступності фармацевтичної продукції, що постачається
«Внутрішньо-логістичні процеси»	1. Коефіцієнт обіговості запасів фармацевтичної продукції 2. Коефіцієнт питомих витрат на управління запасами	1. Коефіцієнт регламентованості підпроцесів управління запасами 2. Коефіцієнт збалансованості підпроцесів управління запасами 3. Коефіцієнт раціональності управління інформаційними потоками	1. Коефіцієнт відповідності умов зберігання фармацевтичної продукції вимогам належних практик GxP
«Розвиток»	1. Темпи зростання обсягів реалізації фармацевтичної продукції	1. Коефіцієнт оновлення використовуваних технологій і методів управління запасами 2. Коефіцієнт оновлення основних засобів	1. Коефіцієнт широти асортименту фармацевтичної продукції 2. Коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу
«Клієнти»	1. Зменшення витрат внаслідок втрати клієнтів	1. Коефіцієнт розширення клієнтської бази 2. Коефіцієнт якості обслуговування клієнтів 3. Показник інформаційної надійності обслуговування клієнтів	1. Коефіцієнт постійності клієнтів (розвиток партнерських відносин) 2. Показник своєчасності доставки фармацевтичної продукції клієнтам

**Приклад розрахунку комплексних показників оцінки ефективності управління запасами в умовах ТОВ «БадМ»**

Ключові компетенції управління запасами	Комплексні показники оцінки управління запасами за видами ефективності			Значення комплексного показника оцінки управління запасами за ключовими компетенціями
	економічної	управлінської	соціальної	
«Постачальники»	0,736	0,789	0,638	0,731
«Внутрішньо-логістичні процеси»	0,747	0,702	0,950	0,726
«Розвиток»	1,190	0,868	0,904	0,920
«Клієнти»	0,910	0,673	0,732	0,856
<b>Значення комплексного показника оцінки управління запасами за видами ефективності</b>	0,887	0,705	0,752	<b>Значення інтегрального показника ефективності управління запасами</b> $I_3^{\text{еф}} = 0,725$

на їх усунення і створення умов для ефективної реалізації стратегічного управління запасами в ФК. Запропонована методика використання СЗП в управління запасами фармацевтичної продукції має певний ступінь новизни оскільки адаптоване до специфічної діяльності ФК і вимог галузевих стандартів GxP.

Висновки. Впровадження запропонованих підходів щодо побудови системи контролінгу запасів у вітчизняних ФК дозволить стандартизувати та оптимізувати управління запасами фармацевтичної продукції, зменшити рівень логістичних витрат, створить підґрунтя для впровадження менеджменту якості, підвищить ефективність реалізації збутової стратегії й асортиментної політики ОФК, дозволить оптимізувати відносини з партнерами та підвищити рівень логістичного обслуговування клієнтів.

**АКТУАЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ ЛАНЦЮГА ПОСТАВОК (ISO 28000) В ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ СЕКТОР ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

*Доровський О.В., д.е.н., доц., зав.кафедри промислової фармації і економіки ІПКСФ*

*Сагайдак-Нікітюк Р.В., д.ф.н., проф. кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету*

*Бандура В.І., здобувач Національного фармацевтичного університету*

З огляду на соціальну значущість продукції місія фармацевтичної галузі спрямована на своєчасне забезпечення населення доступними за ціною та якісними лікарськими засобами (ЛЗ), особливо препаратами, призначеними для ліквідації спалахів інфекційних хвороб або епідемій, тобто медичними імунобіологічними препаратами (МІБП).

Сьогодні в Україні з 418 обов'язкових МІБП вітчизняні підприємства виробляють лише близько 40 (9%), а з 62 препаратів мікробного походження, що належать до першочергових лікарським засобам (ЛЗ) – лише 10-12 найменувань (19%). Але незважаючи на це, Україна посідає перше місце (46,5%) на вітчизняному ринку МІБП. У зв'язку зі значною часткою імпорту МІБП виникає велика загроза їх фальсифікації. Так, на підставі проведених досліджень встановлено, що сьогодні частка фальсифікованих ЛЗ у загальному обсязі світового фармацевтичного ринку становить близько 5-10. На думку експертів, світовим