

Рекомендована д-м фармац. наук, проф. Б.П. Громовиком

УДК 615. 12 : 658

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУДИТУ НА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© **О.В. Посилкіна, А.П. Юрченко**

Національний фармацевтичний університет, Харків

Резюме: впровадження в діяльність ФП логістичної концепції управління, яка спрямована на оптимізацію використання матеріальних і супутніх до них ресурсів, дозволить суттєво підвищити ефективність діяльності ФП, що набуває особливої актуальності в умовах економічної кризи. У статті розглянуто необхідність застосування логістичного аудиту для забезпечення ефективної логістичної діяльності промислових ФП в умовах впровадження менеджменту якості. Розглянуті основні етапи розвитку логістичного аудиту як інструмента логістичного менеджменту. Обґрунтовано методiku проведення логістичного аудиту на ФП.

Ключові слова: логістика, логістичний аудит, логістична система, логістична діяльність, ланцюг постачань, приховані логістичні витрати.

Вступ. На сьогодні фармацевтична галузь України є одним із найважливіших секторів економіки. Умови, в яких працюють фармацевтичні підприємства (ФП), вимагають вирішення комплексу проблем із питань підвищення ефективності їхньої діяльності на основі використання новітніх технологій логістичного менеджменту для удосконалення управління матеріальними потоками. Впровадження принципів логістики на ФП гарантує зниження собівартості лікарських засобів (ЛЗ) та покращення якості поставок. Витрати на логістику ФП на даному етапі розвитку ринку суттєво відрізняються від аналогічних витрат зарубіжних підприємств. В Україні витрати на просування продукції в ланцюгу постачань становлять 25 – 30 % її ціни, в той час як в Німеччині це 9 – 10 %, у Великобританії – 8 %. [4] Виходом із ситуації, що склалася, є впровадження логістичного аудиту на всіх ланках логістичного ланцюга ФП. Оскільки саме логістичний аудит підносить управління ФП на якісно новий рівень. Його впровадження дозволяє здійснювати систематичний аналіз матеріальних потоків та відповідних до них фінансових та інформаційних потоків та виявляти приховані і непродуктивні логістичні витрати, а також чітко визначити випадки невідповідності фінансових показників матеріальним потокам. Все це безпосередньо впливає на рівень цін на ЛЗ.

Слід зауважити, що з появою терміна «логістичний аудит» як категорії логістичного менеджменту не було обґрунтоване його практичне значення. Дана ситуація свідчить про те, що вітчизняні та зарубіжні економісти не в змозі дійти до єдиного тлумачення терміну «логістичний аудит». Хоча за період розвитку аудиту в

Україні багато науковців у своїх роботах розкривають його сутність. 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. Дослідженню окремих аспектів логістичного аудиту присвячені наукові праці і українських вчених: Р.Р. Ларіної, Н.І. Чухрай та О.Б. Гірної, Є.В. Крикавського, О.В. Горбенка, А.Г. Загороднього, О. Москаленка, М.А. Окландера та ін. Але в роботах цих авторів недостатньо висвітлені питання інтеграції логістичного аудиту в загальну концепцію логістичного менеджменту сучасного підприємства, і не розглядалися специфічні аспекти організації логістичного аудиту на ФП в умовах їх переходу до міжнародних стандартів якості.

Методи дослідження. Аналіз літературних джерел, присвячених дослідженню проблеми розвитку логістичного аудиту на вітчизняних ФП, обумовлює постановку і виділення таких завдань: обґрунтування доцільності впровадження логістичного аудиту в діяльність ФП як сучасного інструмента управління, спрямованого на оптимізацію використання МР в процесі створення, виробництва і реалізації ЛЗ; визначення сутності логістичного аудиту та особливостей його проведення на ФП відповідно до вимог міжнародних стандартів якості; позиціонування місця логістичного аудиту в загальній структурі управління ФП.

Результати й обговорення. Стрімкий розвиток логістичних систем підприємств, розуміння логістики як концепції, необхідність відповідати сучасним вимогам щодо управління логістичними системами та розв'язання складних

логістичних завдань стали причиною розвитку нового напрямку аудиту – логістичного аудиту. Таким чином, значної актуальності набуває розроблення теоретичних та прикладних аспектів логістичного аудиту, який, на відміну від аудиту, який ґрунтується на аналізі фінансово-господарської діяльності суб'єктів [1], дає можливість здійснити аудит таких логістичних операцій, як закупівля і транспортування субстанцій і допоміжних матеріалів, складування матеріальних ресурсів (МР), збереження субстанцій, допоміжних матеріалів і готових ЛЗ, а також провести аудит запасів, логістичних витрат, логістичних ризиків, рівня логістичного обслуговування клієнтів тощо.

Проведення логістичного аудиту є не що інше, як аналіз процесів, що відбуваються на ФП загалом, або в його структурних підрозділах (відділ збуту, транспортний відділ, відділ постачання, склади тощо), або за видами управління (управління логістичними витратами, запасами, товаропровідною мережею, парком транспортних засобів, управління взаємодією з постачальниками матеріальних ресурсів, замовниками, споживачами ЛЗ, посередниками та іншими логістичними партнерами тощо). Запропонована авторами методика логістичного аудиту, має на меті створення бази даних, яка використовується для об'єктивної оцінки ефективності функціонування всіх складових ЛС ФП, виявлення резервів підвищення ефективності її функціонування та її вузьких місць, а також з метою визначення відповідності організації всіх ланок логістичного ланцюга ФП вимогам міжнародним стандартам якості. Таким чином, логістичний аудит передбачає періодичну перевірку стану окремих компонентів логістичної системи і ефективності виконання логістичних операцій.

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 ло-

гістичних функцій на ФП шляхом покращення функціональної ефективності управління логістичною системою та інтеграції і тісної взаємодії всіх ланок логістичного ланцюга.

До основних завдань логістичного аудиту слід віднести: створення умов для розробки логістичної стратегії ФП, яка забезпечила б йому отримання довгострокових конкурентних переваг; виявлення джерел прихованих логістичних витрат та, відповідно, потенційних зон поліпшення логістичних процесів; створення єдиного логістичного бюджету, який буде враховувати витрати по всьому логістичному ланцюгу; впровадження сучасних логістичних технологій, спрямованих на підвищення ефективної роботи логістичного ланцюга.

Саме використання інструментів логістичного аудиту в управлінні виробництвом і збутом ЛЗ дозволить реалізувати такі принципи менеджменту якості, як взаємовигідні відносини з постачальниками МР, процесний і системний підходи та орієнтацію на споживачів ЛЗ.

Систематичне проведення логістичного аудиту надає можливість: сформулювати логістичні процеси на рівні, який гарантує їх якість та забезпечує тривале задоволення потреб споживачів; виявити слабкі та сильні сторони ЛС ФП; виявити можливості для розвитку та оптимізації логістичної діяльності ФП; сформулювати відповідні відносини із зовнішнім середовищем (постачальниками МР, споживачами ЛЗ).

На сьогодні актуальним є вирішення питання щодо розробки методики проведення логістичного аудиту на ФП. У широкому розумінні багато вчених розділяють логістичний аудит на зовнішній та внутрішній. Але зважаючи на специфіку діяльності ФП та динамізм зміни асортименту ЛЗ, на нашу думку, цього розділення не достатньо. Для ФП найбільш притаманними є види логістичного аудиту, наведені на рисунку 1. Алгоритм та етапи проведення логістичного аудиту на ФП наведені в таблиці 1.

Таблиця 1. Алгоритм проведення логістичного аудиту

№за/п	Етапи логістичного аудиту	Завдання, які вирішуються
1	2	3
1	Підготовка до проведення логістичного аудиту ФП	1.1. Взаємодії з консультантами 1.2. Вирішення організаційних питань
2	Діагностика та аналіз вторинної інформації про стан логістичних процесів на ФП	2.1. Ознайомлення з підприємством та процесами 2.2. Інтерв'ювання персоналу ФП 2.3. Обробка матеріалів інтерв'ю 2.4. Складання карти обстеження ФП
3	Обстеження ФП	3.1. Проведення контрольних замірів ситуації 3.2. Проведення хронометражу виконуваних операцій 3.3. Пошук та виявлення проблемних зон 3.4. Визначення причинно-наслідкових зв'язків виникнення та поширення проблем

1	2	3
4	Формалізація логістичних бізнес-процесів і факторів, які впливають на ефективність її виконання	4.1. Характеристика дерева логістичних процесів ФП 4.2. Опис кожного з логістичних процесів 4.3. Опис послідовності виконання операцій 4.4. Складання моделі логістичних процесів ФП «як є»
5	Структуризація ключових проблемних зон та наслідків для ефективності функціонування ЛС ФП	5.1. Розподіл виявлених проблемних зон по логістичних процесах, субпроцесах та операціях 5.2. Визначення впливу факторів на ефективність виконання логістичних процесів 5.3. Виявлення прихованих проблем та наслідків для функціонування ЛС
6	Аналіз первинної інформації, отриманої з корпоративної інформаційної системи	6.1. Розподіл інформації за підсистемами ЛС 6.2. Аналіз інформації 6.3. Формування висновків за кожною підсистемою та ЛС в цілому
7	Розробка рішень із видалення «вузьких місць» в ЛС ФП	7.1. Організаційні рішення 7.2. Технічні рішення 7.3. Технологічні рішення 7.4. Інформаційні рішення

Загальний функціональний логістичний аудит проводиться, як правило, один раз на рік, для оцінки правильності виконання логістичним персоналом своїх функцій. Для проведення загального логістичного аудиту призначається спеціальна експертно-аналітична комісія, в склад

якої входять топ-менеджери вищого рівня менеджменту ФП та незалежних консультантів.

Спеціальний функціональний логістичний аудит здійснюється з метою оцінки: відповідності логістичної стратегії ФП корпоративній стратегії; рівня задоволеності потреб споживачів щодо якості

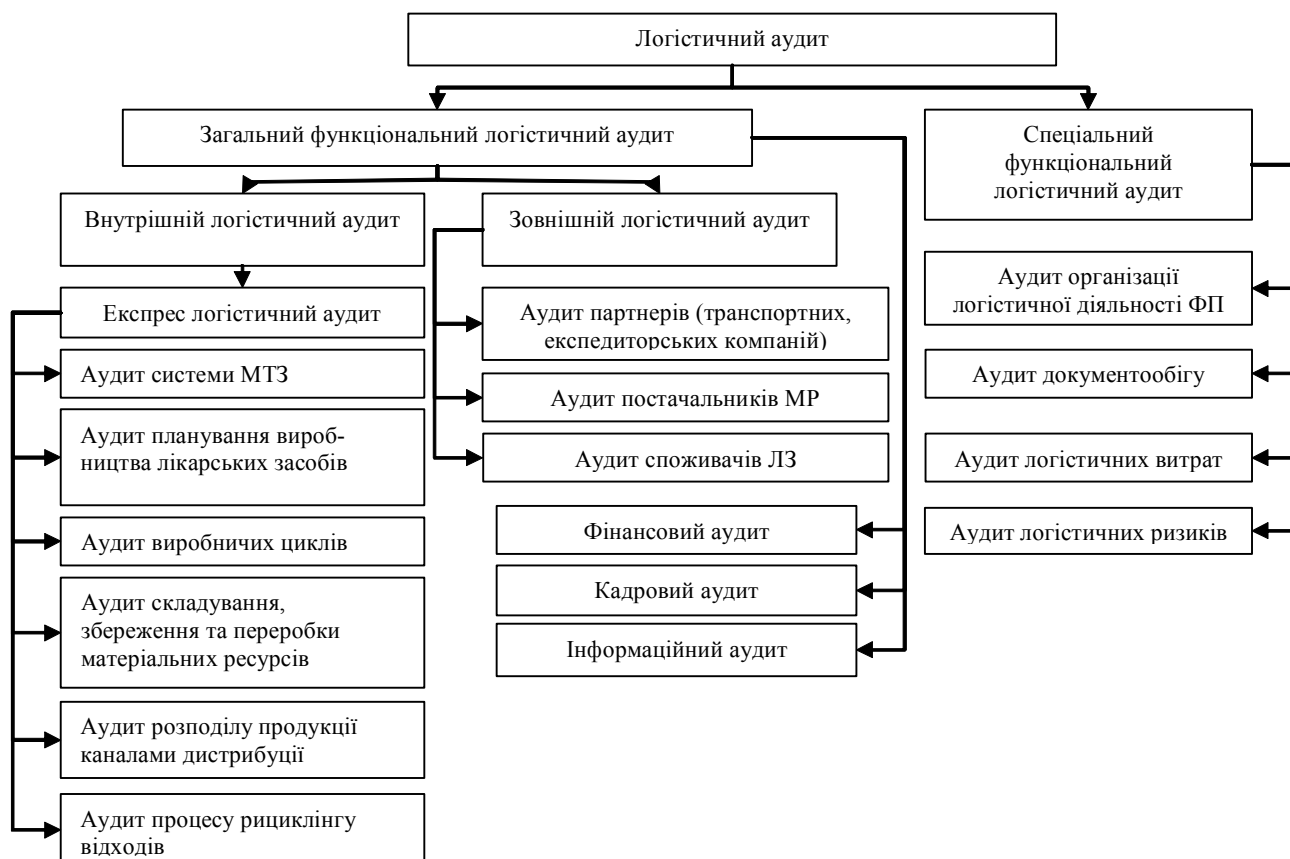


Рис. 1. Напрямки логістичного аудиту на фармацевтичних підприємствах.

логістичного сервісу та якості ЛЗ; рівня загальних логістичних витрат та їх складових та ін.

Зовнішній логістичний аудит включає проведення масштабного аналізу, який виконується за допомогою анкетування, тестування або вибіркових співбесід зі споживачами ЛЗ, поставальниками матеріальних ресурсів та іншими логістичними партнерами для визначення їх взаємодії в межах ЛС ФП, ефективності логістичного сервісу та обслуговування клієнтів ФП. Зовнішній логістичний аудит дає змогу керівництву ФП порівняти показники його роботи із даними конкурентів за критеріями, які найбільш важливі для всіх учасників логістичного процесу. Внутрішній логістичний аудит визначають як «дослідження і оцінку адекватності та ефективності систем внутрішнього контролю установи, а також якості діяльності при реалізації доручених їй завдань». У такому трактуванні внутрішній логістичний аудит повинен здійснюватися спеціальною комісією, створеною керівником для ідентифікації існування і результативності діяль-

ності системи внутрішнього контролю в цій установі [2].

Метою внутрішнього логістичного аудиту – є визначення неузгодженості між процесами ФП і очікуваннями її клієнтів. Внутрішній аудит дозволяє виявити основні недоліки в функціонуванні ЛС ФП. Всі отримані дані дозволяють надати рекомендації відносно удосконалення логістичної стратегії підприємства та вказати, які конкретні зміни повинні бути здійснені в конкретному ланцюгу ЛС.

Висновки. Доведена актуальність впровадження логістичного аудиту на ФП для підвищення ефективності та якості функціонування ЛС. Обґрунтовано сутність і завдання логістичного аудиту на ФП в умовах впровадження менеджменту якості. Запропоновано алгоритм і визначені етапи проведення логістичного аудиту. Визначені основні напрямки логістичного аудиту, реалізація яких сприятиме зниженню витрат в логістичному ланцюзі ФП і, в кінцевому підсумку, недопущенню необґрунтованого зростання цін на ЛЗ.

Література

1. Закон України «Про аудиторську діяльність» від 22.04.1993р. №3125-XII.
2. Загородній А.Г., Пилипенко Л.М. Управління ризиками аудиторської діяльності: Навч. посібник. – Львів: Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2008. – 128 с.
3. Крикавський Є. Логістичне управління: Підручник. – Львів: Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
4. Ларина Р.Р. Логистический аудит в обеспечении эффективной деятельности промышленных предприятий региона // Бизнес информ. – 2007. – № 3-4. – С. 98-102.
5. Мартин Кристофер, Хелен Пэк. Маркетинговая логистика. – М.: Издательский дом «Технология», 2005. – 200 с.
6. Посилкіна О.В., Сагайдак Р.В., Громовик Б.П. Фармацевтична логістика: Монографія. – Х.: Вид-во НФаУ, Золоті сторінки, 2004. – 320 с.
7. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой: пер. с англ. 4 изд. – М.: ИНФРА-М, 2005, XXXII. – 797 с.
8. Twarog J. Koncepcja zastosowania audytu logistycznego w przedsiębiorstwie przemysłowym // "Gospodarka Materiałowa i Logistyka". – nr 7-8/1998.

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО АУДИТА НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

О.В. Посылкина, А.П. Юрченко

Національний фармацевтичний університет, Харків

Резюме: внедрение в деятельность ФП логистической концепции управления, которая направлена на оптимизацию использования материальных и сопутствующих им ресурсов, позволит существенно повысить эффективность деятельности ФП, что приобретает особую актуальность в условиях экономического кризиса. В статье рассмотрена необходимость применения логистического аудита для обеспечения эффективной логистической деятельности промышленных ФП в условиях внедрения менеджмента качества. Рассмотрены основные этапы развития логистического аудита как инструмента логистического менеджмента. Обоснована методика проведения логистического аудита на ФП.

Ключевые слова: логистика, логистический аудит, логистическая система, логистическая деятельность, цепь поставок, скрытые логистические затраты.

METHODICAL ASPECTS OF INTRODUCTION OF LOGISTIC AUDIT ARE ON PHARMACEUTICAL ENTERPRISES

O.V. Posylkina, A.P. Yurchenko

National Pharmaceutical University, Kharkiv

Resume: the introduction of logistic management conception in pharmaceutical enterprises (PE) activity, which is directed to optimization of the financial and concomitant resources use, will allow to promote substantially the efficiency of FE activity, which acquires the special actuality in the economic crisis conditions. In the article the necessity of logistic audit application for providing of industrial FE effective logistic activity in the introduction of quality management conditions is considered. The basic stages of development of logistic audit are considered as an instrument of logistic management. The method of logistic audit lead through on FE is grounded.

Key words: logistic, logistic audit, logistic system, logistic activity, chain of supplies, logistic charges are hidden.