

# ОРГАНІЗАЦІЙНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

І. В. ГУРІНА

здобувач

Харків

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** В умовах ринкової економіки перед фармацевтичними підприємствами (ФП) гостро постає проблема оптимізації управління всіма видами ресурсами. Але зарубіжний досвід свідчить, що синергійний ефект від впровадження на підприємствах логістичного підходу досягається лише за умов комплексного підходу до управління всіма видами ресурсів ФП (матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними) і забезпечення злагодженої та чіткої взаємодії структурних підрозділів в процесі управління ними. Проведений аналіз показав, що на більшості вітчизняних ФП сьогодні спостерігається вузька спеціалізація управління ресурсами, тобто функції управління дробляться та становляться більш спеціалізованими, тобто на ФП на цей час відсутня ефективна організаційна структура, яка здатна оперативно вирішувати завдання оптимального управління всіма видами ресурсів – матеріальними, фінансовими, інформаційними та трудовими.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Сучасними проблемами управління трудовими ресурсами на ФП з урахуванням логістичного підходу є вузька спеціалізація трудових ресурсів, відсутність комплексу логістичних процедур і передбачення системи взаємодії і взаємозалежності, не врахування наслідків рішень, які приймаються в сфері логістики, недостатня увага до проблеми управління трудовими ресурсами, відокремленість методологічних і методичних підходів до управління різними видами ресурсів, відсутність комплексного підходу до управління всіма видами ресурсів ФП (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних), відсутність злагодженої та чіткої взаємодії структурних підрозділів в процесі управління всіма видами ресурсів, відсутність практичного досвіду до побудови логістичної системи на українських ФП [1–6].

Недоліки існуючих організаційних структур ФП в умовах реалізації логістичної концепції управління ресурсами наведено в табл. 1 [1–6].

До головних недоліків існуючих організаційних структур управління ФП відносяться, по-перше, відсутність координаційного центра з управління ресурсами, по-друге, недостатньо приділяється увага до

Таблиця 1

Головні недоліки організаційних структур ФП

Недоліки	Приклади недоліків
Відсутність чіткого взаємозв'язку між структурними підрозділами	Незважаючи на великий обсяг досліджень, які проводять маркетингові відділи, вони існують, якоюсь мірою, відокремлено, їх послугами й інформацією повною мірою не користуються підрозділи, безпосередньо зацікавлені в ній. До цих підрозділів відноситься виробничий відділ, відділ збуту та відділ матеріально-технічного забезпечення.
Дублювання роботи різних відділів	Планово-економічний відділ по деяких напрямках діяльності дублює роботу виробничого відділу (наприклад, упорядкування виробничої програми).
Відсутність повного і всебічного інформаційного взаємозв'язку функціональних підрозділів ФП	Для оперативного планування та прийняття рішень виробничі відділи використовують значний обсяг інформації, але ця інформація настільки локальна, що дозволяє вирішувати тільки оперативні питання. Проблеми стратегічного планування виробництва й аналіз перспектив його розвитку знаходяться, як правило, поза увагою цих відділів. Головний менеджер з виробництва накопичує інформацію для щоденного планування та прийняття рішень, якою забезпечує його «власна» служба під назвою «виробничий відділ». Ця інформація настільки конкретизована та локальна, що дозволяє вирішувати тільки поточні питання щодо організації виробництва.
Роз'єднаність відділів	Роз'єднаність відділу матеріально-технічного забезпечення та складів субстанцій і матеріалів ускладнює роботу відділу матеріально-технічного забезпечення і підвищує витрати на виробництво, при цьому ускладнюється контроль за залишками субстанцій та матеріалів, що має особливе значення для ФП у зв'язку з високими вимогами міжнародних правил GMP і GSP, запропонованих до термінів і умов зберігання субстанцій та матеріалів. Склади як субстанцій та матеріалів, так і ЛЗ, як правило, знаходяться у віддаленні від виробничих ділянок, що ускладнює переміщення останніх, підвищує тимчасові витрати на внутрішньозаводське переміщення і обумовлює додаткові витрати, що, в свою чергу, зменшує прибуток, одержуваний ФП.
Неоптимальність розподілу функціональних обов'язків між службами в умовах ринкової економіки	Дублювання обов'язків. Тривале проходження інформації. Низька оперативність прийняття управлінських рішень. Недостатня гнучкість виробництва. Низька ефективність використання ресурсів.

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

ЕКОНОМІКА

управління трудовими ресурсами, тобто впровадження посади логістики з управління трудовими ресурсами, по-третє, відсутність висококваліфікованих кадрів з управління всіма видами ресурсів, зокрема, з управління трудовими ресурсами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. За цих умов виникає необхідність розробки всього комплексу логістичних процедур, передбачення системи взаємодій і взаємозалежності різних складових цієї системи, врахування наслідків рішень, які приймаються. Однією із найважливіших підсистем загальної системи логістики на ФП є побудова оптимальної організаційної структури. Сьогодні на українських ФП практично відсутній досвід щодо її побудови.

**Формулювання цілей статті.** Розробка сучасних організаційних структур управління ФП з урахуванням логістичного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з певним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Впровадження логістичного підходу до управління трудовими ресурсами ФП потребує, по-перше, реорганізації існуючої структури управління ФП з урахуванням логістичного підходу, по-друге, створення координаційного центру з управління ресурсами, по-третє, створення посади логістика з управління трудовими ресурсами.

Створення служби логістики дозволить поєднати на системній основі завдання управління внутрішніми процесами як самого ФП, так і процеси його партнерів і споживачів. Керівник відділу логістики рекомендується підпорядковувати безпосередньо генеральному директору підприємства. Таким чином, керівник служби логістики одержує досить високий статус і повноваження, а також відносну незалежність від керівників інших служб і підрозділів ФП, що дозволить забезпечити ефективність управління процесами з загальносистемних позицій, а не з врахуванням цілей окремих підрозділів підприємства.

Логістична структура управління ФП забезпечує найбільш ефективне поєднання всіх ланок логістичного ланцюга та, одночасно з цим, створює умови ефективної організації та синхронізації руху матеріального, фінансового, трудового та інформаційних потоків у часі. На ФП в організаційній структурі всі функціональні структурні підрозділи взаємопов'язані між собою, завдяки чому досягається оптимізація діяльності й стабільний розвиток

підприємства. Тому фахівці відділу логістики повинні вирішувати завдання з усунення збоїв і вирішення конфліктних ситуацій, пов'язаних з управлінням рухом потоків ЛЗ. Основними функціями логістів ФП є аналіз і координація процесу управління рухом потоків, погодження потреби в операціях.

Завдання логістичної організаційної структури управління підприємством міститься в гармонізації взаємодії між функціональними сферами логістики, а також між працівниками функціональних підрозділів і ресурсами для оптимального досягнення мети логістичної системи.

Основними завданнями служби логістики в умовах ФП залежать від масштабів і специфіки діяльності підприємства (асортимент ЛЗ, технічна складність, рівень витрат на функціональні сфери логістики тощо), і є оптимізація розташування об'єктів; оцінка резервів ланцюга поставок; визначення просторових й ресурсних потреб; визначення характеристики (моделі) матеріальних і інформаційних потоків; встановлення послідовності й часових обмежень руху потоків; знаходження компромісів щодо ефективності управління ресурсами; встановлення вимог до зберігання запасів; оцінка можливості зовнішніх джерел постачання; аналіз потужностей постачальників; визначення вимог до взаємин з постачальниками; функціонування ланцюга поставок; контроль за обслуговуванням споживачів.

До функцій відділу логістики належить вибір оптимального каналу розподілу; нормування запасів й організація їх зберігання; розробка планів перевезення; вибір раціональних форм руху ЛЗ; розробка кошторису логістичних витрат; контроль за виконанням логістичних витрат.

Отже, ефективність функціонування ФП, можливість реалізації визначених цілей в значній мірі залежить від системної організації служб всередині нього.

Як свідчить накопичений досвід і підтверджують проведені експертні дослідження, в організаційній структурі служби логістики доцільно об'єднати наведені нижче відділи: відділ логістики; відділ закупівель; транспортне господарство; складське господарство (рис. 1).

Таким чином, впровадження відділу логістики на ФП дозволяє узгодити дії різних підрозділів, зайнятих в сфері управління потоковими процесами, підвищити продуктивність використання ресурсів ФП, покращити фінансовий стан підприємств тощо.

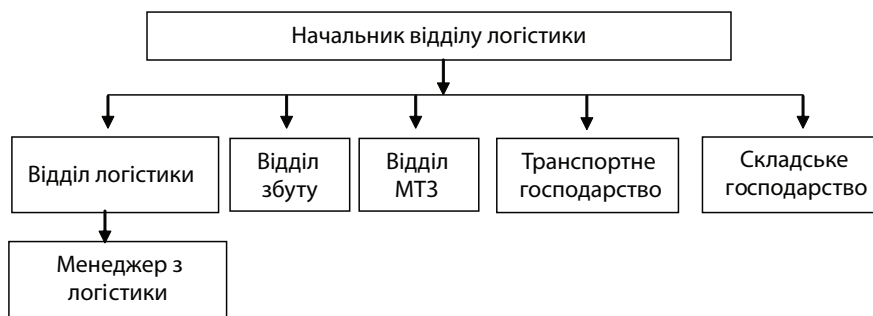


Рис. 1. Запропонована організаційна структура служби логістики в умовах фармацевтичного підприємства

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Важливою умовою підвищення ефективності діяльності ФП є створення служби логістики на системній основі управління внутрішніми процесами. До складу служби логістики ФП доцільно ввести: відділ закупок, склади і транспортний відділ. Основні завдання служби логістики в умовах ФП залежать від масштабів і специфіки діяльності підприємства (асортимент ЛЗ, технічна складність, рівень витрат на функціональні сфери логістики тощо). ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. ГНД 01.001.98 GMP. Належна виробнича практика GMP. – К.: Держкоммедбіопром, 1998. – 126 с.

2. **Алексеев С.** Эволюция организационной структуры отдела логистики предприятия // Складской комплекс. – 2004. – № 3. – С. 16 – 19.

3. **Захаров К. В., Бочарников В. П., Липовский В. В., Захаров А. К., Циганок А. В.** Логистика, эффективность и риски внешнеэкономических операций. – К.: Ольга, Ника-Центр, 2004. – 260 с.

4. **Мартин Кристофер, Хелен Пэк.** Маркетинговая логистика. – М.: Издательский дом «Технология», 2005. – 200 с.

5. Логистика: Учебник / Под ред. Б. А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 326 с.

6. **Посылкина О. В., Сагайдак Р. В., Громовик Б. П.** Фармацевтична логістика: Монографія. – Х.: Вид-во НФаУ, Золоті сторінки, 2004. – 320 с.

7. **Сергеев В. И.** Логистика в бизнесе: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 608 с.

8. **Christopher M.** Logistics and Supply Chain Management. Strategies for Reducing Cost and Improving Service. – London, 1998. – p. 80.